

EL GOBIERNO DE LAS FUNDACIONES. LA CREACIÓN DE VALOR MÁS ALLÁ DE LA DISCIPLINA

MARÍA ELENA ROMERO MERINO

Profesora Adjunta en la Universidad Europea Miguel de Cervantes

Este trabajo ha obtenido el **Accésit Premio Estudios Financieros 2007** en la Modalidad de **CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Leandro CAÑIBANO CALVO, don Valentín AZOFRA PALENZUELA, doña Zulima FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, don Jesús LIZCANO ÁLVAREZ, don Ricardo LOZANO ARAGÜES y don Carlos MALLO RODRÍGUEZ.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de la autora.

Extracto:

Las fundaciones juegan un papel clave en el desarrollo de las sociedades modernas porque sirven para canalizar la riqueza privada hacia la financiación de servicios sociales y de actividades educativas e investigadoras. A partir de una muestra de fundaciones españolas, presentamos evidencia sobre el efecto que tiene un «modelo de gobierno ampliado» que reconoce funciones disciplinarias y cognitivas sobre la eficiencia organizativa. A tenor de los resultados, el tamaño y la independencia del patronato no tienen un efecto directo sobre la eficiencia de la fundación. En cambio, la diversidad de conocimientos de los patronos y su carácter proactivo en la toma de decisiones influyen de forma positiva en la eficiente asignación de recursos fundacionales. Además, los resultados obtenidos muestran los beneficios de un donante privado institucional que supervise de forma efectiva las decisiones directivas. En definitiva, el modelo de gobierno ampliado se presenta especialmente adecuado para explicar la realidad fundacional española.

Palabras clave: gobierno cognitivo, entidades no lucrativas, fundaciones, patronatos y eficacia.

Sumario

1. Introducción.
2. El modelo de gobierno disciplinario para las entidades no lucrativas.
3. El modelo de gobierno ampliado para las entidades no lucrativas.
 - 3.1. El patronato.
 - 3.2. Importancia y naturaleza de los donantes.
4. Recogida de información y descripción del modelo.
 - 4.1. Variables y descripción de la muestra.
 - 4.2. Modelo empírico y técnicas estadísticas.
5. Resultados del análisis empírico.
 - 5.1. Robustez de los resultados.
6. Conclusiones.

Bibliografía.

Anexo.

1. INTRODUCCIÓN

Desde la era de Andrew CARNEGIE y John D. ROCKEFELLER hasta los albores del siglo en que vivimos, el progreso de las fundaciones ha sido un fiel reflejo del carácter filántropo de un país (FLEISHMAN, 2007). La figura fundacional, con su vocación de permanencia y disposición patrimonial para amortiguar carencias temporales de recursos, se muestra libre de las presiones cortoplacistas que afectan a empresas y gobierno y, por ende, se presenta particularmente bien posicionada para gestionar algunos de los servicios que tradicionalmente eran públicos así como para dar solución a problemas endémicos que afectan hoy en día a la humanidad, tales como la pobreza, algunas enfermedades incurables o la destrucción medioambiental. La particular naturaleza de las fundaciones las ha convertido, por tanto, en el conducto perfecto para que la riqueza actual de familias acaudaladas y corporaciones privadas pueda ser transferida a unos beneficiarios futuros previamente definidos (SANSING y YETMAN, 2006).

Aunque el fenómeno altruista occidental tuvo su origen en Europa, se ha desarrollado de forma mucho más lenta que en la sociedad americana durante el siglo XX. La razón de este fenómeno se encuentra, por un lado, en el empobrecimiento de las fortunas familiares derivado de las dos guerras mundiales de las que fue escenario y, por otro lado, en la elevada presión fiscal a la que eran sometidas empresas y ciudadanos individuales con el fin de sostener un estado de bienestar (seguridad social completa, educación pública, etc.) proporcionado por el Estado más que a través de medios privados.

Actualmente, no obstante, somos testigos de un auge en la figura fundacional como protagonista del tercer sector europeo. En España, un tratamiento fiscal más favorable, derivado de la aprobación de las Leyes 49/2002 y 50/2002, ha permitido que la importancia de las fundaciones crezca hasta adecuarse al patrón europeo. De las 7.150 fundaciones que contabilizaba el *European Foundation Centre* en el año 2001 hemos pasado a más de 8.600, según datos del directorio recientemente publicado por la Asociación Española de Fundaciones. Atendiendo a estas cifras, la publicación de las mencionadas leyes ha significado una aceleración indiscutible del proceso de constitución de fundaciones. Este fenómeno no es tanto consecuencia de la constitución de fundaciones a partir de grandes fortunas familiares, como especialmente de la creación de las denominadas «fundaciones de empresa» favorecidas en Europa por la reducida obligación legal de separación entre la corporación fundadora y la propia entidad. Ejemplos como la Fundación Carlsberg en Dinamarca o la Fundación Bertelsmann en Alemania son ejemplos que ilustran a la perfección los argumentos que acabamos de esgrimir.

No obstante, a medida que aumenta el volumen de recursos que maneja el sector fundacional, son muchas las sombras que se ciernen sobre las entidades que lo conforman. Durante mucho tiempo el control y la asignación óptima de los recursos por parte de estas organizaciones han sido cuestiones olvidadas. Por una parte, la indefinición de la propiedad que caracteriza a estas entidades y, por otra, su incapacidad legal para el reparto de beneficios entre aquellos que controlan los fondos aportados, han servido a lo largo de los años para establecer una base de confianza pública capaz de eliminar cualquier género de duda acerca de la óptima utilización de las donaciones.

Pero, el incremento de su presupuesto global, y del poder de sus directivos en la sociedad, hace más necesario el establecimiento de unos mecanismos de gobierno que aseguren la correcta utilización de sus recursos. Necesidad que se acentúa cuando se detectan graves anomalías en el ámbito no lucrativo nacional ¹ e internacional ² que hacen saltar la alarma social. Los escándalos a los que nos referimos han supuesto una ruptura con la concepción *weberiana* de los dirigentes del tercer sector como «hombres políticos» que mantenían donantes y poderes públicos.

Se comprende a la postre que cuando los intereses de los trabajadores de entidades no lucrativas como las fundaciones (en especial cuando ocupan cargos con poder de decisión) no coinciden con los de aquellos que las financian, surge la necesidad de establecer unos mecanismos de gobierno, adicionales a la conocida restricción legal de no distribución de beneficios, que eviten la malversación y/o utilización subóptima de los fondos aportados. En este contexto, la conformación de órganos de gobierno efectivos que supervisen y asesoren a la dirección constituye el reto central al que debe hacer frente el gobierno de las organizaciones del tercer sector, y más en particular, de las fundaciones.

Aunque tanto los profesionales del sector como los poderes públicos y la sociedad en general resuelven que la definición de un buen modelo de gobierno es crítica para el éxito de estas entidades, hasta el momento pocos autores han analizado la relación definida entre los mecanismos de gobierno y los resultados de las organizaciones no lucrativas (*e.g.*, BRADSHAW, MURRAY y WOLPIN, 1992; CALLEN y FALK, 1993; CALLEN, KLEIN y TINKELMAN, 2003; BROWN, 2005; ANDRÉS, MARTÍN y ROMERO, 2006) y aún menos se centran en el estudio de esta relación en el campo fundacional (*e.g.*, STONE, 1975; SANSING y YERMAN, 2006). Es precisamente en este punto donde enmarcamos el objetivo de nuestra investigación, esto es, en la elaboración de un modelo de gobierno adecuado para explicar la realidad de las fundaciones y en la búsqueda de evidencia empírica que permita identificar aquellas «buenas prácticas» teóricas que tengan un efecto patente en la eficiente utilización de los recursos fundacionales.

Al igual que sucede en el campo corporativo, muchos de los autores que intentan explicar los problemas derivados de las relaciones que se establecen entre los partícipes que conforman las enti-

¹ Nos referimos en concreto a casos como la reciente detención del presidente de Anesvad a principios del pasado mes de marzo («Detenido en Bilbao el presidente de Anesvad por apropiación indebida de fondos», *El País*, 8 de marzo de 2007) o la investigación de Intervida por desvío de fondos («Intervida desmiente el desvío de fondos procedentes de apadrinamientos», *El Mundo*, 4 de abril de 2007).

² Hablamos de sucesos como el desvío de fondos desde algunas ONG hacia la financiación de las cédulas de Al-Qaeda («Follow the money», *The Economist*, 30 de mayo de 2002) o la implicación de altos cargos de la ONU en el caso de corrupción del programa «petróleo por alimentos» en Irak (Artículo «Torturing the United Nations», *The Economist*, 31 de marzo de 2005).

dades no lucrativas recurren con frecuencia a los argumentos de la teoría de la agencia. Bajo el enfoque tradicional de agencia, los mecanismos de gobierno son comprendidos como mecanismos disciplinarios o de control que dirimen las diferencias existentes entre las partes para evitar la destrucción o la malversación de recursos que puede derivarse de los conflictos de interés. Así, el tradicional enfoque disciplinario de agencia limita la función de los mecanismos de gobierno a una reducción de los costes de agencia soslayando las vías positivas de la creación de valor (LANGLOIS y FOSS, 1999).

Ahora bien, el proceso de creación de valor no siempre toma el camino de la disciplina y el control, sino también el de la construcción de capacidades. La clave del desempeño organizativo, especialmente en las organizaciones que desarrollan su actividad en un entorno con elevado nivel de incertidumbre, se encuentra más en la capacidad de la dirección para innovar, es decir, para imaginar, percibir y generar nuevas oportunidades (MILLIKEN y VOLLRATH, 1991; PRAHALAD, 1994; LAZONICK y O'SULLIVAN, 1998, 2000) que en la reducción de costes de agencia. De esta forma, se recupera la denominada «función perdida» del empresario, es decir, la «dimensión cognitiva» del emprendedor adquiere una relevancia especial en la generación de valor organizativo (PRAHALAD, 1994) y requiere, por tanto, una mayor atención en la definición del modelo de gobierno más adecuado para las realidades caracterizadas por las asimetrías de información y la incertidumbre (como el sector no lucrativo).

El «modelo de gobierno ampliado» que aquí presentamos, está inspirado en las obras de CHARREAUX (2004 y 2005) y establece una vinculación más compleja entre los mecanismos de gobierno y la creación de valor organizativo. Este modelo se construye a partir de los tradicionales argumentos disciplinarios de la teoría de la agencia pero incorpora, de forma simultánea, los aspectos esenciales de la dimensión cognitiva. Al incluir en el modelo de gobierno la dimensión disciplinaria, estamos considerando los efectos que sobre el valor de la organización podrían tener los conflictos de interés entre las partes con respecto a la asignación de recursos. Pero además, al introducir la dimensión cognitiva, estamos asumiendo que el sistema de gobierno también influye sobre las decisiones estratégicas, particularmente sobre aquellas relacionadas con el proceso de innovación (CHARREAUX, 2005).

La inclusión de la dimensión cognitiva en el modelo de gobierno que elaboramos para el sector no lucrativo es especialmente pertinente tanto por el entorno en el que trabajan las entidades, como por la mayor implicación de sus consejos en las funciones gerenciales. Por un lado, en presencia de fuertes asimetrías de información o de un elevado grado de incertidumbre, tanto los clientes como los donantes parecen tener más confianza en entidades no lucrativas que en empresas con ánimo de lucro (ARROW, 1963; HANSMANN, 1980). Las asimetrías de información y la incertidumbre no solo suponen una fuente de problemas de agencia y, por tanto, la necesidad de unos mecanismos de control eficaces (JENSEN y MECKLING, 1976), sino que también se relacionan con la necesidad de procesos más críticos y reflexivos de decisión interactiva (FORBES y MILLIKEN, 1999). En este tipo de entornos, es recomendable aprovechar los esquemas mentales divergentes o en conflicto porque estimulan la discusión y la consideración de un mayor número de alternativas y puntos de vista conduciendo a una evaluación final más exacta de las distintas opciones que existen. Este cuidadoso proceso de toma de decisiones ayuda a crear valor en ambientes donde existe elevada incertidumbre (FORBES y MILLIKEN, 1999).

Por otro lado, siguiendo algunos de los trabajos específicos del tercer sector, la implicación de los *consejos de fideicomisarios* en la planificación estratégica se acentúa de forma significativa así como su influencia sobre los resultados organizativos (BRADSHAW *et al.*, 1992; BROWN, 2005). Incluso cuando se comparan con sus homólogos del sector corporativo, los consejos de fideicomisarios destacan por su elevada participación en los procesos de decisión y planificación estratégica (JUDGE y ZEITHMAL, 1992). Sin duda, eliminar este papel del análisis del modelo de gobierno de una entidad no lucrativa como la fundación empobrecería su capacidad explicativa.

La confección de un modelo de gobierno «a medida» para las fundaciones españolas supone la redefinición de algunas de las buenas prácticas relacionadas con la efectividad de los distintos mecanismos. De hecho, en contra de lo que los códigos de buenas prácticas respaldan, nuestros resultados muestran que no existe un tamaño óptimo del consejo para toda organización y que no siempre es recomendable aumentar el número de consejeros independientes. Atendiendo a nuestros datos, el tamaño y la independencia del consejo no tienen un efecto directo sobre la eficiencia de la fundación. En cambio, la diversidad del conocimiento de sus consejeros es particularmente relevante para determinar la mejor asignación de los recursos de la fundación. Además, y aunque las fundaciones carecen de propietarios en el sentido legal de la palabra, encontramos evidencia empírica que soporta que algunos tipos de donante supervisan cuidadosamente la asignación de sus contribuciones y, por ende, se convierten en una influencia positiva para la eficiencia de la entidad.

El desarrollo de estos argumentos y la consecución de los resultados que acabamos de apuntar se producen como sigue. En primer lugar, revisamos los estudios más representativos sobre gobierno en las entidades sin ánimo de lucro para identificar aquellos mecanismos que son especialmente efectivos en el entorno no lucrativo desde el punto de vista tradicional de la teoría de la agencia. Pasamos después a introducir la dimensión cognitiva para construir el modelo ampliado de gobierno. Este marco teórico nos permite definir las hipótesis sobre la relación entre las características de los principales mecanismos de gobierno de las fundaciones y su eficiencia. Posteriormente, describimos nuestra recogida de información, el modelo empírico a contrastar y la técnica estadística utilizada para el análisis y, por último, presentamos los resultados de las estimaciones realizadas y las conclusiones más notables que se derivan de nuestro trabajo.

2. EL MODELO DE GOBIERNO DISCIPLINARIO PARA LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

La definición de un sistema de gobierno organizativo conlleva de manera inherente una asignación de poder al tiempo que influye en las decisiones de los directivos, en otras palabras, a través de este sistema se «gobierna» la conducta de los directivos y se limita su discrecionalidad. La descripción de un modelo eficiente de gobierno es especialmente relevante, en el contexto no lucrativo en general, y en las fundaciones en particular, puesto que al carecer de propietarios en sentido estricto no existe una figura legal con derechos residuales económicos a la que asignar de forma directa el control sobre los activos que conforman el patrimonio de la entidad.

En la presente investigación, la búsqueda de un modelo eficiente de gobierno nos condujo a exportar el modelo planteado por la teoría de la agencia, habitualmente utilizado para explicar la realidad de las grandes corporaciones, a las relaciones que se establecen en el marco de una fundación. La exportación del marco teórico de agencia para el mundo no lucrativo tiene algunos obstáculos derivados de la inexistencia de derechos de propiedad que caracteriza a las entidades sin ánimo de lucro. La mencionada indefinición de la propiedad convierte en inefectivos o vagos algunos de los mecanismos que funcionan en el campo corporativo. Nos referimos en particular a la remuneración directiva, al mercado de tomas de control, y a la supervisión activa de los propietarios. En las fundaciones, algunas de las formas de remuneración por objetivos son ilegales, y cuando estas formas existen, no influyen en el desempeño directivo o en la eficiencia organizativa (HARTARSKA, 2005). Adicionalmente, como no existen mercados de tomas de control (GLAESER, 2003; O'REGAN y OSTER, 2005) o propietarios con derechos de control (HANSMANN, 1980; BRODY, 1996; GLAESER, 2003), la responsabilidad de supervisar y aconsejar a los directivos retorna al consejo y, cuando existen, a aquellos donantes especialmente comprometidos con la misión de la entidad. De acuerdo con estudios previos, el consejo y los donantes significativos son los únicos mecanismos efectivos en el área no lucrativa (O'REGAN y OSTER, 2002, 2005; CALLEN *et al.*, 2003; ANDRÉS *et al.*, 2006).

Los patronatos de las fundaciones, como órgano de gobierno de la entidad, son responsables de la supervisión y consejo del equipo directivo de la organización no lucrativa. Además y, al igual que sucede en las grandes corporaciones, entre los partícipes de las organizaciones sin ánimo de lucro, y más concretamente de las fundaciones, es posible identificar algunos individuos y/o instituciones que, aun careciendo de incentivos o intereses económicos directos, están motivados y capacitados para participar activamente en la toma de decisiones velando así por una óptima utilización de los recursos.

Por un lado, están motivados para ejercer funciones de gobierno como consecuencia del riesgo residual que soportan. Así, los fundadores –como impulsores de la entidad– y los donantes –como aportantes de fondos– se posicionan como partícipes interesados en el control de la actuación directiva puesto que son ellos los que asumen el coste derivado de una gestión inadecuada de los recursos organizativos.

Por otro lado, muchos de estos partícipes motivados para gobernar cuentan, además, con la capacidad para hacerlo. La aportación de recursos a las fundaciones, en su condición de entidades no lucrativas, no siempre supone un derecho *de iure* al donante para ejercer un control directo sobre la asignación de su contribución. Sin embargo, cuando existe un donante cuya aportación se considera clave para la supervivencia financiera de la fundación, este adquiere un derecho *de facto* que puede ejercer en el caso de que adicionalmente se preocupe por el destino de sus recursos. Además, y de forma ocasional, estos aportantes alcanzan un mayor nivel de implicación con la fundación cuando pasan a formar parte del órgano de gobierno interno en el caso de ser nombrados patronos de la misma. En ese momento adquieren el derecho legal a participar en la toma de decisiones de la fundación y, como miembros del patronato, se convierten en responsables solidarios de la misma.

En este contexto, el concepto de gobierno, tradicionalmente entendido, concierne a los mecanismos con los que los mencionados partícipes de la organización (motivados y capacitados para

governar) ejercen el control sobre los agentes internos con el fin de proteger sus intereses. Con esta definición, el modelo de gobierno quedaría reducido a la dimensión disciplinaria habitualmente estudiada bajo un enfoque de agencia.

El enfoque puramente disciplinario describe el proceso de producción y la creación de valor a través de un conjunto de decisiones centralizadas que se caracterizan por la presencia de asimetrías de información y conflictos de interés entre los agentes económicos. En consecuencia, desde esta perspectiva, la jerarquía se revela como un sistema de asignación de poder capaz de reducir los costes de los conflictos de interés erigiéndose como una fórmula más eficiente que la negociación espontánea en el mercado.

Supone esta una visión bastante restrictiva y negativa de la producción en la que, cuestiones relacionadas con la explotación del conocimiento, la innovación y el aprendizaje, se han mantenido al margen y constituyen, por tanto, una fuente esencial de análisis para todos aquellos investigadores que pretendan superar las limitaciones de los modelos de gobierno existentes y mejorar la comprensión de su papel en las organizaciones.

3. EL MODELO DE GOBIERNO AMPLIADO PARA LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

La visión positiva de la creación de valor implica el reconocimiento que la generación del mismo se produce no solo a través de la disciplina o de la reducción de los costes de agencia derivados de los conflictos de interés, sino también de la identificación y aprovechamiento de oportunidades de inversión. Pero la generación de una oportunidad de inversión inédita, por ejemplo, gracias a la innovación tecnológica, no depende únicamente de la información (concepto al que se circunscriben los teóricos de la agencia), sino también del conocimiento específico (y a menudo tácito) de sus diseñadores (WIRTZ, 2005). Conocimiento e información, conceptos a menudo no claramente diferenciados en los trabajos elaborados bajo la perspectiva contractual, aparecen nítidamente separados en las teorías cognitivas. Mientras la información se define como un elemento externo al sujeto, objetivo, acumulable y que todos los individuos pueden adquirir; el conocimiento representa un conjunto de interpretaciones individuales de la información según los esquemas mentales de cada uno (CHARLOT, 1997; FRANSMAN, 1998).

Tanto la innovación como la mera adaptación a la evolución del entorno son cuestiones favorecidas por la coexistencia de esquemas cognitivos o mentales en conflicto (FOSS, 1996). Dicho en otras palabras, la presencia de «asimetrías cognitivas» o «de conocimiento» beneficia la generación de valor en aquellas organizaciones en las que la innovación tiene un papel esencial ³.

³ Este tipo de argumentos, que surgen al asimilar la importancia de los conceptos cognitivos y del conocimiento en un universo incierto, ya fueron introducidos por algunos de los precursores del enfoque contractual. ALCHIAN (1950: 216) advierte en su trabajo que «donde hay incertidumbre, las opiniones y los juicios de las personas, incluso cuando se basen en la mejor evidencia disponible, diferirán». Aunque el autor no desarrolla este argumento, en su obra apunta la importancia de las representaciones personales como base de acción y la del conocimiento para la generación de oportunidades productivas.

La «asimetría de conocimiento» o «asimetría cognitiva» tiene una naturaleza claramente diferenciada de las «asimetrías de información» (DEMSETZ, 1988)⁴ y, como tal, puede generar «conflictos cognitivos» de naturaleza diferente a la de los «conflictos de agencia directiva». Mientras los conflictos de agencia se explican por la existencia de intereses divergentes entre las partes contratantes, los conflictos cognitivos proceden de discrepancias debidas a representaciones subjetivas divergentes del conjunto de oportunidades productivas abiertas para una organización (WIRTZ, 2003).

Por un lado, este desacuerdo o conflicto entre los esquemas mentales de los individuos supone unos costes derivados de las emociones negativas que surgen entre ellos (NEMETH y STAW, 1989). Autores como SCHWEIGER, SANDBERG y RAGAN (1986) y JEHN (1995) han demostrado que un elevado nivel de conflicto cognitivo en un grupo genera insatisfacción entre sus componentes y el deseo de abandonar el equipo. MACE (1986) evidenciaba que este razonamiento es perfectamente aplicable a los órganos de gobierno de las organizaciones, como el consejo, en los que sus componentes se enfrentan a tomas de decisiones complejas y cruciales para la entidad.

Por otro lado, el conflicto cognitivo, como ya hemos avanzado, también es fuente de valor organizativo, es lo que se denomina «valor cognitivo». La presencia de asimetrías y conflictos cognitivos genera la necesidad de procesos de decisión interactiva mucho más críticos y reflexivos que puedan incrementar el desempeño del órgano de gobierno en sus funciones (FORBES y MILLIKEN, 1999). Además, la presencia de este tipo de conflictos en un grupo fomenta la consideración de un mayor número de alternativas en las discusiones y de una evaluación más cuidadosa de las mismas, lo que contribuye a crear valor en entornos de elevada incertidumbre (MILLIKEN y VOLLRATH, 1991; JACKSON, 1992; EISENHARDT, KAHWAJY y BOURGEOIS, 1997; FORBES y MILLIKEN, 1999).

La introducción de este tipo de conceptos, aunque de forma básica, en la literatura sobre gobierno encuentra parte de sus raíces en algunos de los trabajos de los años 90, en los que los autores se alejan de la concepción del consejo como un órgano legitimador y consideran la estrategia y la generación de opciones como elementos esenciales de su papel en la organización (DEMB y NEUBAUER, 1992; HILL, 1995; STILES y TAYLOR, 1996; McNULTY y PETTIGREW, 1999; WESTPHAL, 1999). Se empiezan a analizar en ese momento características de los consejos que pueden influir sobre los resultados organizativos y que van más allá de cuestiones generales como el tamaño o la independencia, tales como el *stock* de conocimientos de sus miembros (CARPENTER y WESTPHAL, 2001), su experiencia o su especialización (FERLIE, ASHBURNER y FITZGERALD, 1994; GOLDEN y ZAJAC, 2001), su pertenencia a otros órganos de gobierno (CARPENTER y WESTPHAL, 2001)⁵, la diversidad del gru-

⁴ DEMSETZ (1988), entre otros, atrae la atención sobre el desigual trato que recibe tanto el conocimiento sobre las oportunidades productivas (básico en las teorías cognitivas) como la información sobre las oportunidades del directivo para expropiar (elemento central en las teorías contractuales). «Aunque la información es tratada como costosa para los propósitos de transacción o control directivo, se presume implícitamente como libre de los propósitos productivos. Lo que una empresa puede producir, puede producirlo otra igualmente (...)» (DEMSETZ, 1988: 148).

⁵ Esta última cuestión, la pertenencia a múltiples consejos que, según el enfoque de agencia, resulta ineficiente porque reducen el nivel de implicación de los consejeros en cada organización a la que prestan servicios, se comprende desde la perspectiva cognitiva como una práctica especialmente relevante y beneficiosa para las organizaciones (MELCHER, 1996). Los vínculos que mantienen los consejeros con otras entidades proporcionan experiencia estratégica de forma directa y un acceso indirecto, a través del contacto con otros consejeros, a una información que resulta provechosa para la entidad, lo que permite mejorar crucialmente las estructuras de conocimiento organizativo (CARPENTER y WESTPHAL, 2001). Ade-

po (GOODSTEIN, GAUTAM y BOEKER, 1994, BEEKUN, STEDHAM y YOUNG, 1998) o variables demográficas como la edad (GOLDEN y ZAJAC, 2001).

Algunos de estos trabajos, antesala de los nuevos modelos de gobierno de las organizaciones, utilizan enfoques teóricos como el de recursos y capacidades (BOEKER y GOODSTEIN, 1991; JUDGE y ZEITHMAL, 1992; HILL, 1995; McNULTY y PETTIGREW, 1999; STILES, 2001), que se encuentran considerablemente alejados de la dimensión cognitiva proactiva que introducen autores como CHARREAUX (2002a y 2004). Bajo la perspectiva defensiva que plantea el enfoque de la dependencia de recursos la supervivencia de la organización está condicionada por su capacidad para controlar ciertos recursos imprescindibles para el desarrollo de su actividad. En ese sentido, los consejos se comprenden como un mecanismo para reducir la incertidumbre del entorno (PFEFFER, 1972; PEARCE y ZAHRA, 1991). Por el contrario, bajo la concepción dinámica de la eficiencia que proponen las nuevas teorías de gobierno y, en concreto, el modelo cognitivo, los sistemas de gobierno y la integración de las consideraciones estratégicas se analizan desde una perspectiva proactiva ayudando a la dirección a generar oportunidades y estrategias ⁶.

En los mencionados trabajos CHARREAUX (2002a y 2004) se propone la introducción de los argumentos cognitivos para aumentar la capacidad explicativa de los enfoques tradicionales de agencia. La combinación de los modelos disciplinarios con las nociones cognitivas permite diferenciar entre los habitualmente utilizados «costes de agencia directivos informativos» (hasta ahora denominados simplemente «costes de agencia») y los que denomina «costes de agencia cognitivos», que reflejan las percepciones (esquemas mentales o cognición directiva) heterogéneas que directivos y partícipes tienen de las oportunidades de creación de valor que se le presentan a una organización (WIRTZ, 2003) ⁷.

Si bien la convergencia buscada entre los esquemas mentales origina los que acabamos de definir como costes de agencia cognitivos, utilizando esta nueva perspectiva teórica basada en la generación de conocimientos, estos dejan de comprenderse como meros generadores de pérdidas de valor y se convierten en causantes de un conocimiento organizativo que favorece la innovación y la adaptación al entorno. En otras palabras, nos enfrentamos a una oposición entre la «eficiencia estática», en la que primaba la reducción de conflictos de interés en la organización y la «eficiencia dinámica», en la que la ganancia de potencial para la innovación y la adaptación derivada de los conflictos cognitivos compensa con creces la pérdida de valor derivada de estos conflictos.

El concepto de eficiencia organizativa subyacente en la perspectiva disciplinaria procede de la adaptación del criterio de eficiencia asignativa de Pareto y depende no solo del valor creado sino

más, algunos estudios empíricos muestran que este tipo de diversidad conlleva un menor número de problemas de integración en el grupo (en comparación con la diversidad ocupacional o funcional) proporcionando los mismos beneficios en cuanto a variedad de perspectivas y conocimientos (RINDOVA, 1999; CARPENTER y WESTPHAL, 2001).

⁶ En concreto, teorías como la comportamental inspirada en SIMON (1947) o en CYERT y MARCH (1963), la evolucionista de NELSON y WINTER (1982) o las de recursos y capacidades de PENROSE (1959) conceden al consejo de administración un papel en la producción de nuevas oportunidades y, por tanto, en el proceso de innovación.

⁷ La fuente del coste cognitivo no es el riesgo en sí mismo sino más bien la incertidumbre radical en el sentido de KNIGHT (1921).

también de su asignación. El método de asignación de recursos y resultados, por tanto, influye en el nivel de valor generado y, excepto en casos particulares (recogidos en el teorema de Coase), la creación y la asignación del valor en una organización son comprendidas como funciones inseparables (CHARREAUX, 2004).

Al abandonar el concepto de eficiencia asignativa (paretiana) o eficiencia productiva estática en pro de un enfoque dinámico y de adaptación se da especial importancia a la innovación y a la flexibilidad así como a la capacidad para crear valor sostenible a través de la creación de oportunidades de crecimiento. Esto implica una concepción de la organización más compleja, como un sistema abierto, que rechaza la noción de equilibrio a favor del concepto de proceso.

El concepto ampliado de eficiencia conocido como «eficiencia dinámica» sigue dependiendo de la tecnología pero también de la motivación y de las habilidades de los trabajadores, de la organización y de la supervisión directiva (siendo estas dos últimas cuestiones basadas en las estructuras y rutinas institucionales) así como de las normas culturales heredadas del pasado (CHARREAUX, 2004). Los nuevos modelos de gobierno deben velar, en definitiva, por una eficiencia organizativa que va más allá de la óptima asignación de recursos y resultados y que comprende cuestiones añadidas como la innovación y la creación de valor de forma sostenible en el tiempo.

Siguiendo este hilo argumental, las teorías basadas en el conocimiento no solo son compatibles con las teorías tradicionales en los temas relativos al gobierno, sino que las complementan de forma que se incrementa su poder explicativo (CHARREAUX, 2002b). La apertura del gobierno a las dimensiones cognitivas no conlleva el descuido de las dimensiones referentes a los conflictos de interés y a la asignación de resultados, sino que introduce adicionalmente las dimensiones relativas a los conflictos cognitivos y a la generación de oportunidades de inversión creativas.

De esta manera, la construcción de un modelo de gobierno que aúne la tradicional dimensión disciplinaria y la incipiente dimensión cognitiva supone un notable incremento en la capacidad explicativa del modelo teórico. En concreto, la tesis central de nuestra investigación es que un funcionamiento efectivo de los mecanismos de gobierno en ambas dimensiones (disciplinaria y cognitiva) redundará en una mejor asignación de los recursos (evitando comportamientos oportunistas de la dirección) y, por ende, en una mayor contribución al bienestar social y económico perseguido por las fundaciones. El presente trabajo ahondará en el análisis de esta relación así como en su verificación empírica.

Hasta aquí, la inclusión de la dimensión cognitiva se ha realizado de forma genérica para todo tipo de organización, no obstante, su introducción en el campo no lucrativo requiere la redefinición de un modelo de gobierno adaptado a la realidad a explicar puesto que, como ya introdujimos previamente, en este entorno la incertidumbre es elevada y la implicación de los órganos de gobierno en la toma de decisiones es más elevada que en el sector empresarial. En concreto, siguiendo la argumentación que iniciamos en el apartado anterior, los mecanismos de gobierno más efectivos (independientemente de las funciones que les sean asignadas) se resumen básicamente en dos, el consejo de fideicomisarios (patronato si hacemos referencia a las fundaciones) y los donantes significativos.

Cuando incorporamos la dimensión cognitiva en la elaboración de un modelo de gobierno adecuado para el sector fundacional hemos de rediseñar algunas de las buenas prácticas relacionadas con la efectividad de los mecanismos de gobierno tradicionales. En primer lugar, la composición del órgano de gobierno, tradicionalmente definida en términos de tamaño e independencia, requiere una definición más compleja cuando la integramos en un modelo de gobierno ampliado. Al admitir la dimensión cognitiva del patronato, la acumulación de conocimientos heterogéneos (esquemas mentales dispares o en conflicto) y la proactividad de sus miembros se convierten en factores más importantes que el número total de consejeros o su objetividad. En segundo lugar, la presencia de donantes significativos en una fundación, no solo se percibe como una supervisión más minuciosa, sino también como un control sobre la toma de decisiones que conduce a una asignación más eficiente de los recursos manejados por la entidad.

3.1. El patronato.

Bajo un modelo de gobierno ampliado, las funciones del consejo de una organización se comprenden desde una perspectiva más amplia que cuando utilizamos un enfoque puramente disciplinario. Los consejeros o patronos no limitan sus funciones a la supervisión del equipo directivo, sino que también juegan un papel activo en la toma de decisiones estratégicas, en la definición de la misión organizativa y en la asignación de recursos. Así, la composición del consejo o patronato (tamaño, independencia y características individuales de sus miembros) debe ser definida de forma que no solo se incremente su capacidad disciplinaria, sino que también se tenga en cuenta el conocimiento crítico para la toma de decisiones constructivas.

a) *Tamaño e independencia.*

Tal y como hemos mencionado previamente, la teoría tradicional de agencia define la efectividad del consejo en términos de tamaño e independencia. Generalmente, los argumentos de la teoría de agencia apuntan a que un aumento sustancial en el tamaño del consejo podría derivar en una nociva ralentización de la toma de decisiones haciendo que los costes de la misma se incrementen perjudicando los resultados de la organización (YERMACK, 1996; CALLEN *et al.*, 2003; O'REGAN y OSTER, 2005). Y, respecto a la independencia del consejo, tanto los códigos de buen gobierno como los investigadores de la materia destacan los beneficios de un aumento en el número de *outsiders*. Los consejeros independientes aseguran su objetividad al supervisar al equipo directivo limitando los potenciales comportamientos oportunistas de la dirección y, por ende, aumentando la eficiencia organizativa (BAYSINGER y HOSKISSON, 1990; O'REGAN y OSTER, 2005). Sin embargo, no existe una evidencia empírica concluyente respecto a la influencia del tamaño e independencia del consejo sobre la eficiencia de las entidades no lucrativas.

Cuando incorporamos el papel cognitivo del consejo, el efecto del tamaño y de la independencia sobre la eficiente asignación de recursos en las organizaciones se torna bastante más ambiguo. La introducción de consejeros adicionales implica un mayor acceso a fuentes de información (HAMBRICK y MASON, 1984; OLSON, 2000) y un mayor volumen de recursos cognitivos útiles para la toma

de decisiones (BANTEL y JACKSON, 1989; OLSON, 2000). Así, un consejo más grande no tiene por qué influir de forma negativa en la asignación de recursos. De forma específica para el sector no lucrativo, este argumento resulta particularmente apropiado. Puesto que los consejos de fideicomisarios representan la «voz de la sociedad» (HERZLINGER y KRASKER, 1987: 104), su composición ha de reflejar muchos intereses dispares y, en definitiva, su tamaño debería ser mayor. Además, según los trabajos específicos sobre esta materia, los órganos de gobierno del sector no lucrativo asumen un mayor número de tareas que sus homólogos empresariales (HOULE, 1989; O'REGAN y OSTER, 2005), de modo que necesitan un mayor número de miembros para llevarlas a cabo.

Con relación a la independencia del consejo, esta se convierte en un factor bastante menos favorable cuando integramos la dimensión cognitiva. Dada su desconexión con la realidad interna de la organización, la presencia de consejeros independientes podría resultar nociva para la innovación y la creatividad de sus directivos (HILL y SNELL, 1989; BAYSINGER y HOSKISSON, 1990). Además, en el sector no lucrativo el carácter voluntario de los consejeros podría traducirse en la reducción del esfuerzo y del tiempo que dedican a las entidades, especialmente cuando su puesto de trabajo no está vinculado con la organización a cuyo consejo pertenecen (BRODY, 1996). De este modo, la composición de un patronato a partir de un número de *outsiders* demasiado elevado podría tener más efectos nocivos que favorables sobre la óptima utilización de sus recursos.

Al hilo de todos estos argumentos sería imposible definir un único sentido para la influencia que el tamaño y la independencia del consejo puede tener sobre la eficiencia de la entidad. Para definir de forma precisa el efecto que la composición del consejo tiene sobre la eficiencia organizativa esta necesita ser complementada con la descripción de los recursos (tales como conocimientos y actitud) que cada nuevo consejero puede aportar al conjunto. Así, podemos proponer que:

Hipótesis 1. El tamaño e independencia del patronato no tienen un efecto directo sobre la eficiencia de la fundación.

b) Conocimiento y carácter proactivo de los consejeros.

Como mecanismo generador de valor a través de la contribución de experiencia y conocimientos (DONALDSON, 1990; CASTANIAS y HELFAT, 1991), el consejo se beneficia de los diferentes tipos de conocimiento que cada consejero aporta de forma individual al órgano de gobierno. Este argumento ha sido contrastado empíricamente no solo en el campo corporativo (BOEKER y GOODSTEIN, 1991; JUDGE y DOBBINS, 1995), sino también en el sector no lucrativo (BOWEN, 1994). Así, nuestra segunda hipótesis se define en los siguientes términos para el caso concreto que analizamos:

Hipótesis 2. La acumulación de conocimiento en el patronato tiene un efecto positivo en la eficiencia de la fundación.

Pero no es solo la acumulación de conocimiento la que influye favorablemente en las decisiones de la organización, según algunos estudios previos, la heterogeneidad de este conocimiento es aún más importante porque es germen eficaz para la creatividad del consejo (BANTEL y JACKSON,

1989) y, por ende, incrementa la calidad de las decisiones del mismo. Los grupos heterogéneos pueden ofrecer más soluciones potenciales a un mismo problema, porque tienen muy distintas fuentes de información (HAMBRICK y MASON, 1984) y, gracias a la diversidad de puntos de vista, están capacitados para elegir la mejor de las opciones para cada problema (OLSON, 2000). De esta forma, los grupos heterogéneos parecen favorecer la asignación óptima de los recursos de todo tipo de organizaciones y, en este sentido, podemos plantear la tercera hipótesis para el caso concreto de las fundaciones en los siguientes términos:

Hipótesis 3. La diversidad de conocimientos de los patronos tiene un efecto positivo en la eficiencia de la fundación.

Por último, conviene apuntar que aunque la acumulación y heterogeneidad del conocimiento en el consejo son elementos favorables para la generación de valor, en ningún caso garantizan el uso efectivo de tal conocimiento (FORBES y MILLIKEN, 1999). El modelo ampliado de gobierno difiere del enfoque de recursos y capacidades por considerar no solo la acumulación de recursos (*e.g.*, conocimientos, experiencias y capacidades), sino también su utilización activa. Aunque la evidencia previa es bastante limitada, sus resultados apuntan a que los consejos más efectivos presentan altos niveles de dinamismo y proactividad en la toma de decisiones (AXELROD, GALE, NASON, 1990; CHAIT, HOLLAND y TAYLOR, 1996). Así, proponemos que:

Hipótesis 4. El carácter proactivo de los patronos tiene un efecto positivo en la eficiencia de las fundaciones.

3.2. Importancia y naturaleza de los donantes.

Además del patronato como órgano de gobierno esencial de las fundaciones, existe otro mecanismo de gobierno que también puede influir en la asignación eficiente de los recursos de la fundación. De forma asimilable a los accionistas de una empresa, pero sin derechos residuales, los donantes significativos pueden supervisar (y lo hacen) las decisiones que se adoptan en las entidades a las que entregan sus recursos de forma voluntaria (OLSON, 2000). Estos partícipes han sido llamados «cuasi-propietarios» (BEN-NER y VAN HOOMISSEN, 1994) y han sido considerados también como la mejor forma para impulsar al consejo a desarrollar de forma efectiva su papel supervisor (VANDERWARREN, 2002).

Actualmente, es muy común encontrar familias acaudaladas y grandes corporaciones financiando fundaciones que se convierten en la imagen social de dicha familia o corporación. Cuando los donantes realizan una contribución sustancial a una fundación, generalmente se interesan por el uso eficiente de los recursos aportados, especialmente si se trata de compañías privadas o donantes públicos (O'REGAN y OSTER, 2002; ANDRÉS *et al.*, 2006). En este sentido, argumentamos que:

Hipótesis 5. La presencia de un donante significativo, especialmente si es una institución pública o una compañía privada, tiene un efecto positivo en la eficiencia de la fundación.

4. RECOGIDA DE INFORMACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Introducidas las hipótesis, comentaremos brevemente la muestra y los métodos de recogida de información utilizados para el estudio. Dado que el sector no lucrativo depende de forma esencial de los recursos económicos y humanos aportados voluntariamente por los ciudadanos, se esperaría de las organizaciones que lo componen un elevado nivel de transparencia y visibilidad. En España, sin embargo, la mayoría de las organizaciones no lucrativas han adoptado una postura suspicaz y reservada desde un punto de vista informativo según los expertos en el sector. En concreto, en el sector fundacional español, todos los estudios monográficos realizados durante los años 90 y hasta la fecha actual apuntan y reprobaban las carencias informativas del sector y la opacidad de las fundaciones (RUIZ, 2000; GARCÍA, JIMÉNEZ, SÁEZ y VIAÑA, 2004). En concreto, a principios de siglo se reconocían en España más de 7.000 fundaciones, aunque más de dos tercios de ellas aparecían como entidades inactivas (GARCÍA *et al.*, 2004).

Esta falta de fuentes de información secundaria unificadas sobre organizaciones no lucrativas españolas nos obligó a acudir a fuentes primarias, como el cuestionario postal, para el trabajo empírico. En octubre de 2004 enviamos el cuestionario a todas las fundaciones de los registros estatales y a las fundaciones de registros regionales pertenecientes a la Asociación Española de Fundaciones. En total, se enviaron más de 2.200 cuestionarios, desconociendo *a priori* cuáles de las fundaciones contactadas continuarían activas, aunque extrapolando los datos globales de GARCÍA y otros (2004), tan solo 650 entidades continuarían desarrollando su actividad.

Finalmente, tras contactar por vía postal, telefónica y electrónica ⁸, recibimos 144 cuestionarios (124 contenían información completa), lo que supone una tasa de respuesta cercana al 22% sobre la población activa esperada (19% si tenemos en cuenta solo los completos). Esta tasa de respuesta es muy reducida, pero debe corregirse por los coeficientes de inactividad del sector fundacional en España. GARCÍA *et al.* (2004) señalan que dos tercios de las fundaciones eran entidades inactivas a pesar de continuar inscritas en los protectorados correspondientes. Por tanto, la muestra de nuestra investigación asciende al 22% de las fundaciones activas (un 16% si consideramos solo los cuestionarios completos) ⁹.

Además, en términos económicos esta tasa de respuesta se traduce en un elevado nivel de significación. Las 124 fundaciones de la muestra manejaron en el año 2003 más de 360 millones de

⁸ Tras el envío postal realizado en octubre del 2004, la recepción de las respuestas se produjo de una forma lenta y en un porcentaje muy inferior al esperado (a principios de noviembre se habían recibido 76 cuestionarios cumplimentados y 105 devoluciones por desconocimiento de destinatario). Posteriormente, se extrajeron todas aquellas fundaciones para las que se disponía de una dirección electrónica activa (un total de 822 correos no devueltos) y se realizó un envío intensivo utilizando esta vía y adjuntando el cuestionario en varios formatos (pdf y word) para facilitar su cumplimentación informática. Paralelamente, se contactó por teléfono con aquellas fundaciones pertenecientes a la Asociación Española de Fundaciones inscritas en Protectorados nacionales. En total se realizaron 275 llamadas consiguiéndose un total de 134 contactos que facilitaron un correo electrónico o un fax al que remitir de nuevo el cuestionario.

⁹ Sobre el total de cuestionarios enviados, los 144 no superarían el 6,5%. Sin embargo, a tenor de los datos del estudio de GARCÍA *et al.* (2004) así como de los ejemplos extraídos por los propios investigadores a través del contacto telefónico y electrónico con las mismas, la inactividad de las fundaciones tras su constitución es un fenómeno que se repite con demasiada frecuencia en el tercer sector español.

euros, lo que supone más de un tercio de los recursos totales que gastaron las fundaciones españolas según datos del reciente estudio del *European Foundation Centre* (EFC, 2005).

4.1. Variables y descripción de la muestra.

La descripción general de la muestra así como de las diferentes variables utilizadas para contrastar las hipótesis está resumida en la **tabla 1**.

Hemos medido la eficiencia de las fundaciones utilizando tres variables diferentes. La primera de ellas es una de las ratios utilizadas en el sector no lucrativo y que habitualmente se denomina eficiencia administrativa o técnica (EFAD). Esta ratio indica la proporción de gastos que se dedica a funciones administrativas, de modo que cuanto más pequeño sea su valor, menor será la cantidad destinada a gastos administrativos y, por ende, mayor será la eficiencia de la entidad.

Según estudios previos realizados en el tercer sector (CALLEN y FALK, 1993) y algunas agencias supervisoras del mismo (SARGEANT y KAEHLER, 1998), la principal preocupación de los donantes es la cuantía de su contribución que es finalmente destinada a la misión de la organización. Sin embargo, es sencillo para los directivos manipular las cantidades que integran los costes administrativos. Para eludir este problema, era aconsejable utilizar otras medidas que dieran entrada a un mayor número de conceptos y, por lo tanto, reflejaran de forma más exacta la eficiencia de la entidad en la asignación de sus recursos. Para ello, hemos calculado dos medidas adicionales utilizando el *Data Envelopment Analysis* (EFEC1 y EFEC2). El análisis envolvente de datos ha sido ampliamente utilizado para valorar la eficiencia de las organizaciones que emplean múltiples factores (*inputs*) para obtener múltiples productos y servicios (*outputs*) y cuando resulta problemático definir los pesos y precios de cada uno y/o especificar la función de producción más adecuada para el análisis (FÄRE, GROSSKOPF y LOVELL, 1985). El análisis DEA genera una eficiencia que incluye todos los *inputs* y *outputs* que consideremos oportunos en el sector analizado y que da lugar a un concepto de «eficiencia multidimensional» que se ha popularizado especialmente en el sector público y voluntario (CALLEN y FALK, 1993; CALLEN, 1994).

TABLA 1. Hipótesis, variables y estadísticos descriptivos

	NOMBRE de la variable	SIGNO de la RELACIÓN	DESCRIPTIVOS		
			Media	Des.Est.	Mín. Máx.
Variables dependientes:					
Eficiencia administrativa (costes administrativos / costes totales)	EFAD	---	0,18	0,16	0,00 0,67
Eficiencia económica multidimensional (utilizando <i>Data Envelopment Analysis</i>)					
INPUTS: ingresos totales, número de trabajadores, activos totales; y OUTPUTS: recursos destinados a la misión de la fundación, número de actividades y dispersión geográfica*	EFEC1	---	0,30	0,36	0,00 1,00
INPUTS: ingresos totales, número de trabajadores y voluntarios, activos totales; y OUTPUTS: recursos destinados a la misión de la fundación, número de actividades y dispersión geográfica*	EFEC2	---	0,29	0,36	0,00 1,00
Para la hipótesis 1 sobre tamaño e independencia del patronato:					
Tamaño del patronato (número total de patronos)**	TAM	no relación	12,02	7,54	3,00 41,00
Independencia del patronato (% patronos sin cargo ejecutivo en la fundación)	INDEP	no relación	0,87	0,23	0,00 1,00
Para la hipótesis 2 sobre la acumulación de conocimiento en el patronato:					
% patronos que son también consejeros de otras entidades no lucrativas	CON1	positivo	0,30	0,28	0,00 1,00
% patronos que son directivos de otras entidades no lucrativas	CON2	positivo	0,15	0,23	0,00 1,00
% patronos que son empresarios o directivos de empresa	CON3	positivo	0,33	0,32	0,00 1,00
% patronos que son expertos en leyes	CON4	positivo	0,15	0,15	0,00 1,00
% patronos que son expertos en auditoría	CON5	positivo	0,06	0,09	0,00 0,55
Para la hipótesis 3 sobre la diversidad de conocimientos del patronato:					
Suma de variables <i>dummy</i> que reconocen la existencia de patronos con conocimientos de tipo 1 a 5 (CON1 a CON5) dividida entre 5 (tipos de conocimiento)	DIVER	positivo	0,64	0,29	0,00 1,00
					.../...

.../...

Para la **hipótesis 4** sobre el carácter proactivo de los patronos:

% patronos que son proactivos en el proceso de toma de decisiones (proponen nuevas ideas y futuras líneas de actuación para la fundación)

PROAC	positivo	0,37	0,34	0,00	1,00
-------	----------	------	------	------	------

Para la **hipótesis 5** sobre donantes significativos:

% ingresos totales proporcionados por un donante público

% ingresos totales proporcionados por un donante privado corporativo

% ingresos totales proporcionados por un donante privado individual

PUBL	positivo	0,16	0,25	0,00	1,00
CORP	positivo	0,23	0,32	0,00	1,00
INDIV	positivo	0,05	0,15	0,00	1,00

VARIABLES DE CONTROL

Tamaño de la fundación (total de gastos en miles de euros)**

Edad de la fundación (número de años desde su constitución)**

INGR	positivo	2.907,60	6.672,17	1,30	44.100,00
EDAD	positivo	14,20	17,20	1,00	112

* Multiplicativa entre número de sectores a los que abastece y variable categórica para la dispersión geográfica (1= local; 2= regional; 3= nacional; 4= internacional).

** Dada la elevada dispersión de los datos en esta variable, en el posterior análisis *tobit* procedimos a normalizarla para evitar que perjudicase los resultados.



Nuestra selección de *inputs* y *outputs* está basada en las ratios de eficiencia financiera, ampliadas para introducir algunas dimensiones adicionales tanto en la parte de los factores de producción como en la de servicios y productos elaborados. Así, valoramos positivamente aquellas fundaciones que destinen mayor volumen de recursos a los beneficiarios últimos de la organización, es decir, el *output* principal que introducimos en el análisis es el importe total de los recursos destinados a la actividad propia de la entidad (MARCUELLO, 1999). Además, el carácter multidimensional de la técnica permite incluir además el número de sectores y actividades que abarcan así como el ámbito geográfico al que destinan su actividad como *outputs*¹⁰. Por otro lado, como *inputs*, se incluyen no solo los recursos financieros (ingresos totales), sino también los humanos (voluntarios y remunerados) y los materiales (activos totales) de los que dispone la entidad para la consecución de su fin.

El tamaño medio del patronato (TAM) de las fundaciones españolas asciende a 12 consejeros, lo que se aproxima al promedio (16-19 miembros) de un consejo norteamericano del tercer sector (O'REGAN y OSTER, 2005). Aunque más de la mitad de los patronatos de nuestra muestra no tienen ningún patrono con un cargo directivo en la propia fundación, el porcentaje de independencia medio español (INDP) es menor que el que muestra algunos estudios americanos: 87% de *outsiders* en las fundaciones españolas comparado con el 98% de los consejos americanos (CALLEN *et al.*, 2003).

Al examinar el conocimiento, la diversidad y el carácter proactivo de los miembros del patronato, encontramos que aproximadamente el 45% de los patronos son también consejeros (30%) o directivos (15%) de otras entidades no lucrativas (CON1 y CON2, respectivamente), y que un tercio del patronato es también empresario o directivo de empresa (CON3). Finalmente, el 21% de los consejeros son expertos en leyes (15%) o en auditoría (6%) (CON4 y CON5, respectivamente). Además, cada patronato incluye al menos un miembro que aporta uno de los tipos de conocimiento específicos definidos en nuestro estudio (DIVER) e, independientemente del conocimiento que posean estos consejeros, por término medio solo 3 de los 12 consejeros adoptan una posición activa en la toma de decisiones de la fundación (PROAC).

En relación con la naturaleza e importancia de los donantes, evidenciamos al observar nuestros datos que un 16% de los recursos manejados por las fundaciones españolas en el 2003 procedieron de una fuente pública (PUBL), un 23% de una institución privada (CORP) y, por último, un marginal 5% se deriva de una fuente individual privada (INDIV). El resto de los fondos utilizados por estas entidades para la consecución de sus fines se derivan de pequeñas donaciones (inferiores al 5% de sus ingresos totales), de su actividad económica, o de los rendimientos de la inversión financiera de su patrimonio.

En la investigación específica del tercer sector, la edad y el tamaño de las entidades están generalmente asociados con la legitimidad y la reputación de la organización. Ambas dimensiones han estado siempre relacionadas con la generación de sinergias y con una acumulación de conocimiento

¹⁰ No es lo mismo una unidad monetaria destinada a una única actividad de ámbito local que la misma unidad monetaria destinada a dos actividades y de ámbito internacional. En el mismo sentido que algunos autores miden el número de proyectos como *output* de las entidades dedicadas a la cooperación al desarrollo (MARTÍN, MARTÍN y HERNANGÓMEZ, 2005), reconocemos en la medición de la eficiencia organizativa cuántos beneficiarios últimos podrán ser favorecidos con la misión fundacional.

que, en última instancia, tiene un reflejo positivo sobre los resultados y la eficiencia organizativa (MARCUELLO y SALAS, 2001; O'REGAN y OSTER, 2002; CALLEN *et al.*, 2003). Según nuestros datos, las fundaciones españolas que conforman nuestra muestra fueron constituidas hace 12 años (EDAD) y manejan un promedio de 3 millones de euros al año (ING).

4.2. Modelo empírico y técnicas estadísticas.

El modelo empírico a contrastar toma la siguiente forma:

$$\text{EFICIENCIA}_i = \alpha + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INDP}_i + \beta_3 \text{CON1}_i + \beta_4 \text{CON2}_i + \beta_5 \text{CON3}_i + \beta_6 \text{CON4}_i + \beta_7 \text{CON5}_i + \beta_8 \text{DIVER}_i + \beta_9 \text{PROAC}_i + \beta_{10} \text{PUBL}_i + \beta_{11} \text{CORP}_i + \beta_{12} \text{INDIV}_i + \beta_{13} \text{ING}_i + \beta_{14} \text{EDAD}_i + \mu_i$$

Con este modelo se explica la eficiencia, medida a través de tres variables diferentes (EFAD, EFEC1 y EFEC2), a partir de una serie de variables independientes que representan el tamaño (TAM) e independencia (INDP) del patronato, los diferentes tipos de conocimiento de los patronos (CON1, CON2, CON3, CON4 y CON5), la heterogeneidad de este último (DIVER) y el carácter proactivo en su utilización (PROAC) además de diversas medidas que recogen la importancia y naturaleza de los principales donantes (PUBL, CORP, INDIV). Por último, se incluyen dos variables adicionales para controlar el tamaño de la fundación (ING) y los años que lleva en funcionamiento (EDAD).

Proponemos un modelo con una única ecuación a estimar a través de un análisis *tobit* dadas las características particulares de las variables dependientes. Nuestra variable dependiente está censurada entre cero y uno independientemente de la medida utilizada, es decir, sus valores tienen un límite inferior y también superior. En estos casos, cuando la variable objeto de estudio es una medición continua que se distribuye según una ley normal en la que existen uno o varios puntos de censura, no es adecuado utilizar los habituales modelos de regresión lineal estimados por mínimos cuadrados ordinarios (MCO), porque proporcionan estimaciones incorrectas del efecto y de su variabilidad (LONG, 1997; GREENE, 1999). Cuando existe uno o varios puntos de censura, la técnica económica más adecuada es la estimación por máxima verosimilitud y, concretamente, a través del modelo de regresión censurado o modelo *tobit* (TOBIN, 1958).

El modelo *tobit* fue propuesto por TOBIN en 1958 para definir la distribución de una variable censurada con un único punto de censura. En su trabajo, el autor subraya que, en el contraste de hipótesis con variables dependientes limitadas o censuradas, ha de tenerse en cuenta la posible concentración de observaciones en ese valor límite o punto de censura. La explicación de este tipo de hipótesis con variables dependientes censuradas requiere predecir, no solo los valores de las variables intermedias, sino la probabilidad de ocurrencia de los valores límites. El modelo *tobit* ofrece un híbrido entre los análisis *probit* y de regresión múltiple que resulta el más apropiado para la estimación de nuestro modelo (TOBIN, 1958) ¹¹.

¹¹ En concreto, hemos realizado el análisis estadístico utilizando el paquete estadístico STATA, versión 9.0. Las instrucciones utilizadas para estimar este tipo de modelos se inician con la orden *tobit* y se concluyen con el establecimiento de los límites superior e inferior (a través de los comandos *ul* y *ll*, respectivamente).

5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

Los resultados de la estimación del modelo teórico presentado en el anterior apartado se presentan en la **tabla 2**. Como podemos observar en la tabla, el contraste del modelo global ha requerido a su vez dos modelos diferentes para evitar problemas de multicolinealidad (véase **tabla I** del Anexo).

Los resultados obtenidos señalan que el tamaño (TAM) y la independencia (INDP) no tienen un efecto significativo sobre ninguna de las variables utilizadas para medir la eficiencia de la fundación. De hecho, la capacidad explicativa del modelo se ve claramente favorecida al excluir estas dos variables (véase **tabla II** del Anexo). Estos resultados nos permiten verificar la primera de nuestras hipótesis y, con ello, ratificar que el modelo de gobierno puramente disciplinario tiene una limitada capacidad explicativa en el sector fundacional, al menos cuando utilizamos las características tradicionales (tamaño e independencia) del órgano de gobierno para definirlo.

TABLA 2. Resultados de la estimación del modelo

V. dependiente	EFAD		EFEC1		EFEC2	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2
Análisis tobit						
H1						
TAM	-0,0022 (0,883)	-0,0081 (0,590)	0,0610 (0,200)	0,0705 (0,120)	0,0606 (0,206)	0,0687 (0,133)
INDP	0,0205 (0,748)	0,0267 (0,678)	0,0110 (0,956)	0,0032 (0,987)	0,0314 (0,875)	0,0199 (0,919)
H2						
CON1	0,0372 (0,502)	-----	-0,0626 (0,726)	-----	-0,0786 (0,662)	-----
CON2	-----	0,0043 (0,947)	-----	0,5470 (0,008)	-----	0,5246 (0,011)
CON3	0,0401 (0,431)	-----	-0,0403 (0,805)	-----	-0,0376 (0,819)	-----
CON4	-----	0,0261 (0,791)	-----	-0,1117 (0,738)	-----	-0,1622 (0,631)
CON5	-----	0,0935 (0,572)	-----	0,3677 (0,466)	-----	0,3898 (0,443)
H3						
DIVER	-0,0930 (0,095)	-----	0,3125 (0,080)	-----	0,3056 (0,089)	-----
H4						
PROAC	-0,0778 (0,065)	-0,0813 (0,059)	-0,0354 (0,793)	-0,0670 (0,617)	-0,0412 (0,762)	-0,0695 (0,607)
H5						
PUBL	-0,0109 (0,861)	-0,0203 (0,744)	0,1082 (0,592)	0,0697 (0,720)	0,0593 (0,771)	0,0238 (0,903)
CORP	-0,0347 (0,477)	-0,0270 (0,586)	0,4375 (0,006)	0,4390 (0,005)	0,4516 (0,005)	0,4503 (0,005)
INDIV	0,1260 (0,205)	0,1544 (0,122)	0,4442 (0,152)	0,4418 (0,141)	0,4397 (0,159)	0,4329 (0,152)
IND	-0,0194 (0,187)	-0,0242 (0,098)	0,1631 (0,002)	0,1665 (0,001)	0,1661 (0,002)	0,1693 (0,001)
EDAD	-0,0284 (0,064)	-0,0285 (0,071)	-0,1062 (0,059)	-0,1316 (0,021)	-0,1058 (0,061)	-0,1296 (0,023)
C	0,2215 (0,002)	0,1700 (0,010)	-0,0874 (0,690)	0,0209 (0,915)	-0,0915 (0,678)	0,0204 (0,918)
Observaciones	124	124	124	124	124	124
Prob > chi2	0,1046	0,2154	0,0014	0,0002	0,0012	0,0002

Los coeficientes de estimación de las variables se muestran con sus niveles de significación entre paréntesis.

Modelo 1 incluye CON1, CON3 y DIVER; Modelo 2 incluye CON2, CON4 y CON5.

La composición del patronato en términos cognitivos, por su parte, ofrece resultados discordes en función del tipo de conocimiento al que hagamos referencia. A tenor de los datos expuestos en la **tabla 2**, solo aquellos patronos que son simultáneamente directivos de otra entidad no lucrativa (CON2) tienen un claro efecto positivo en la asignación eficiente de recursos. Aunque este efecto solo resulta significativo cuando utilizamos las medidas multidimensionales de la eficiencia.

En este sentido, no podemos verificar la segunda de las hipótesis planteadas para todo tipo de conocimiento puesto que no todos ellos favorecen la eficiente consecución de la misión. De hecho, cuando observamos el resto de los conocimientos o experiencias definidos en este estudio, comprobamos que su influencia es negativa (aunque no significativo) tanto para la eficiencia administrativa como para la multidimensional o económica. Aunque ninguno de los estimadores es significativo, según nuestros resultados, la acumulación de conocimiento a través de los consejeros que son empresarios, consejeros de empresas o de otras entidades del tercer sector, expertos en leyes o en auditoría, no supone un incremento en la capacidad supervisora o cognitiva del patronato.

En realidad, los datos confirman que la diversidad o heterogeneidad de conocimientos que conforman el patronato es mucho más eficaz que la acumulación de consejeros con un solo tipo de conocimiento específico. La variable DIVER presenta un efecto favorable y significativo para todas y cada una de las medidas de la eficiencia que hemos utilizado. Verificamos así nuestra tercera hipótesis en la que planteábamos que la inclusión de consejeros con conocimientos y experiencias dispares (esquemas cognitivos en conflicto) dentro del mismo grupo enriquece la toma de decisiones y, en definitiva, favorece la eficiencia de la fundación. Este resultado también aporta evidencia empírica que nos permite confirmar el incremento en la capacidad explicativa de un modelo de gobierno que incluye, además de los tradicionales argumentos disciplinarios, una dimensión cognitiva.

Al contrario de este resultado, la conveniencia de un carácter proactivo de los patronos en la toma de decisiones no resulta tan concluyente. Esta variable (PROAC) parece tener un efecto positivo en la reducción de los costes administrativos pero, cuando incluimos la dimensión humana y material en la eficiencia económica, este efecto desaparece. Así, con nuestros datos no se puede verificar la cuarta de las hipótesis propuestas.

Para la última de las hipótesis planteadas, la relacionada con la importancia y naturaleza de los donantes, nuestros resultados ilustran que no todo tipo de donante juega un papel efectivo en la supervisión de la fundación aunque su contribución a la misma sea especialmente significativa. En concreto, los donantes institucionales privados (CORP), esencialmente grandes corporaciones y entidades financieras, parecen especialmente favorables para las fundaciones. Aunque no intervinen de forma significativa en la reducción de los gastos administrativos, cuando utilizamos una medida multidimensional de la eficiencia, encontramos que los donantes privados de naturaleza institucional se presentan como los más cualificados para diseñar o velar por una asignación eficiente de aquellos recursos que, al menos parcialmente, han sido aportados por ellos mismos. No podemos extraer este tipo de conclusiones para ninguno de los otros dos donantes mencionados (PUBL e INDIV).

Las variables de control que introdujimos en el modelo ofrecen resultados en línea con la literatura previa en términos de tamaño (ING), es decir, el volumen de recursos que maneja una fundación afecta favorablemente a la eficiencia de la misma. Pero cuando examinamos la edad de la fundación (EDAD), los efectos se muestran más confusos. Aunque la acumulación de experiencia se vincula a una reducción en los gastos administrativos, al incluir más dimensiones en la medición de la eficiencia, la edad cambia de signo mostrando un efecto inverso sobre la misma. A tenor de estos resultados, a medida que la organización madura, pierde creatividad y, con esa pérdida, aunque mantenga controlados los gastos de administración general, la utilización global de sus recursos se torna menos eficiente.

5.1. Robustez de los resultados.

Si observamos los resultados de la **tabla 2**, podemos comprobar que la capacidad explicativa del modelo respecto a la eficiencia técnica es bastante limitada. Sin embargo, si reestimamos el modelo eliminando las dos variables cuyo efecto sobre la eficiencia no consideramos directo (tamaño e independencia) su poder explicativo aumenta considerablemente (**tabla II** del Anexo)¹². Al excluir las variables que no influyen de forma significativa sobre la eficiencia, la capacidad explicativa global del modelo aumenta (según indica la $\text{prob} > \chi^2$) y el resto de los estimadores mantienen su signo y significatividad.

Para verificar la robustez de los resultados, también estimamos un modelo básico (**tabla III** del Anexo) en el que incluimos solo aquellas variables relacionadas con las características del consejo (TAM, INDP, CON1 a CON5, DIVER y PROAC) y con los donantes (PUBL, CORP e INDIV). Observamos así que incluso cuando el modelo se reduce a las variables propiamente explicativas eliminando las de control, los principales resultados que hemos presentado en el estudio mantienen su signo y significación. En definitiva, los resultados discutidos en este trabajo parecen consistentes tanto para la muestra que analizamos como para el resto de fundaciones españolas.

6. CONCLUSIONES

El acercamiento a la población fundacional global nos ha permitido identificar algunas de las relaciones más significativas entre los mecanismos de gobierno y la eficiencia fundacional. El modelo de gobierno ampliado que hemos ensayado para la muestra de fundaciones de la que disponíamos nos permitió verificar la influencia vital de la dimensión cognitiva de un patronato conformado por consejeros con diversidad de conocimientos y, aunque con un reflejo parcial en la eficiencia, el efec-

¹² Al contrario que sucede con la estimación por mínimos cuadrados ordinarios, con la técnica de análisis *tobit* la capacidad explicativa global del modelo no aumenta a medida que se incluyen más variables independientes en el mismo, sino que, si estas no influyen sobre la variable a explicar, la capacidad explicativa disminuye.

to favorable del carácter proactivo de los patronos. A la vista de estos resultados, la capacidad explicativa del modelo disciplinario, al menos para este tipo de organizaciones, es discutible. Las características tradicionalmente abordadas para definir el órgano de gobierno empresarial, tales como la independencia o el número de consejeros, se evidencian poco relevantes a la hora de explicar la eficiencia de las fundaciones españolas. La primera conclusión que podemos extraer de nuestros resultados es que la eficiencia organizativa está más relacionada con factores de tipo cognitivo, como por ejemplo, la diversidad de conocimientos que se engloban en el patronato, que con aspectos disciplinarios. De modo que el modelo de gobierno ampliado se presenta especialmente adecuado para explicar la parcela de realidad que estamos estudiando. Aportamos así evidencia empírica, para el sector no lucrativo, de las carencias del modelo de gobierno disciplinario abogando, al mismo tiempo, por la ampliación de las funciones de los mecanismos tradicionalmente llamados «de control» con el fin de dar cabida a factores relacionados con una adecuada adaptación al entorno y con el aprovechamiento de las oportunidades que este ofrece.

A priori puede parecer que, en un sector carente de fines económicos vinculados con la maximización de beneficios, la supervivencia financiera no depende de la acertada valoración de las diversas alternativas que ofrece el contexto económico en el que se enmarca la actividad desarrollada por la fundación. Nada más lejos de la realidad. La evidencia muestra que esta cuestión, no solo es importante, sino que marca la diferencia entre la asignación de recursos de las organizaciones. En este sentido, contrastamos que el adecuado asesoramiento que proporciona un patronato conformado por expertos en múltiples áreas de conocimiento tiene un efecto favorable y significativo sobre la eficiencia económica.

Estos resultados abren una nueva y enriquecedora perspectiva para que las futuras investigaciones sobre el gobierno de las organizaciones, sin olvidar la dimensión supervisora original de los mecanismos de gobierno, atiendan cuestiones más relacionadas con la generación de valor independientemente del tipo de organización y del contexto en el que nos encontremos. El modelo de gobierno ampliado se presenta como un punto de encuentro entre dos líneas de investigación que se habían desarrollado de forma paralela e inconexa. Nos referimos, por un lado, a los estudios que abordan los mecanismos de gobierno como elementos de control de los directivos, esencialmente desarrollados desde un enfoque tradicional de agencia. Y, por otro lado, a los análisis que introducen nociones relacionadas con el conocimiento aunque entendidas como una forma de incrementar la autonomía organizativa respecto del entorno. Desde la óptica de enfoques más cognitivos como la dependencia de recursos, la acumulación de conocimientos y capacidades en el órgano de gobierno de una entidad reduce la necesidad de buscarlos fuera de la organización, disminuyendo así su exposición a la incertidumbre exterior y favoreciendo, en definitiva, el desempeño organizativo. La conexión entre ambos campos de conocimiento (teoría tradicional de agencia y teorías basadas en conocimiento) junto con el carácter proactivo en la utilización de los conocimientos acumulados y la comprensión de la incertidumbre y el conflicto cognitivo como fuentes de valor aprovechables, supone un progreso en la investigación sobre el gobierno de las organizaciones y permite incrementar la capacidad explicativa de la teoría de la agencia, no solo para el restringido ámbito del tercer sector, sino incluso, de manera más genérica, para las grandes corporaciones.

Además, los análisis realizados apuntan, aunque de forma menos robusta, que existe una relación significativa entre la naturaleza del donante y la asignación eficiente de los recursos dentro de la fundación. Los datos extraídos de nuestro análisis empírico evidencian que cuanto mayor es el volumen de fondos aportado por una institución privada –principalmente entidades financieras o empresas–, mejor utilización global de los recursos hace la fundación. A la luz de los resultados obtenidos, este tipo de donantes vela por la correcta asignación de los recursos en las fundaciones a las que confían su dinero tal que se contrasta que, a medida que aumenta el volumen de fondos que los mismos aportan, estos van adquiriendo unos derechos de control *de facto* que ejercen de forma activa influyendo en el papel del patronato en la fundación.

Estamos siendo testigos de lo que se ha denominado «un nuevo modelo de donaciones caritativas corporativas»¹³, en el que los benefactores han dejado de ser agentes pasivos de las organizaciones en las que participan, para convertirse en socios activos de las mismas. Cuando la reputación de una empresa o de una entidad financiera y, por ende, la riqueza de sus accionistas, está directamente relacionada con la actuación de una fundación (porque se ha convertido en su principal financiador), esta se responsabiliza de que funcione de forma eficiente, es decir, que con un volumen de recursos más reducido se consigan los objetivos previamente establecidos. La fundación y su papel en la sociedad se convierten en la imagen pública de la institución que las financia, de ahí su preocupación por el «buen hacer» de la entidad. En la historia económica más reciente encontramos varios ejemplos que constatan esta afirmación. Por ejemplo, Rockefeller, Carnegie o Ford son apellidos vinculados a algunas de las mayores corporaciones americanas de la era moderna que, sin embargo, no son habitualmente citados o recordados por estas empresas sino por las fundaciones que en su momento promovieron y que hoy siguen llevando su nombre.

En definitiva, de nuestros resultados se deriva que, a pesar de que las entidades no lucrativas han sido caracterizadas como una forma de *no propiedad*, a pesar de que la ventaja competitiva que ha supuesto la restricción de la no distribución las ha permitido ser elegidas por clientes y aportantes de recursos por delante de sus homólogos lucrativas en el desarrollo de determinadas actividades y, a pesar de que los objetivos perseguidos se alejan de los intereses económicos del mundo empresarial, una vez más la estructura de propiedad es un factor esencial en el estudio de todas las organizaciones con independencia de la forma legal que utilice para disfrazarse.

Este papel controlador de determinados donantes se inserta perfectamente en la dimensión disciplinaria del modelo tradicional de gobierno. No obstante, el reconocimiento simultáneo de la función supervisora que desarrollan ciertos suministradores de recursos no hace sino servir de sustento adicional al modelo de gobierno ampliado propuesto en esta investigación. Si bien nuestros resultados destacan que la dimensión cognitiva de los consejeros genera valor a través de la acumulación de conocimientos heterogéneos y de su utilización diligente, la dimensión disciplinaria de los mecanismos de gobierno tampoco debe ser obviada. Cada organización, según sus características intrínsecas y el entorno en el que desarrollan sus actividades, ha de buscarse el equilibrio

¹³ Véase «Un nuevo modelo de donaciones caritativas corporativas» publicado el 15 de diciembre de 2004 en *Ética Empresarial de Universia Knowledge@Wharton*.

entre las funciones supervisora y cognitiva de los mecanismos de gobierno de forma que les permita configurar el modelo de gobierno más adecuado para generar valor. En términos prácticos, los resultados obtenidos pueden servir como guía para aquellos partícipes del sector, tales como donantes, patronos y protectorados, que estén interesados en la identificación de aquellas organizaciones más eficientes en la consecución de sus fines a partir de la conformación de sus mecanismos de gobierno.

Bibliografía

- ALCHIAN, A. [1950]: «Uncertainty, Evolution, and Economic Theory». *Journal of Political Economy*, 58 (3): 211-221.
- ANDRÉS, P.; MARTÍN, N. y ROMERO, M.E. [2006]: «The Governance of Nonprofit Organizations. Empirical Evidence from Nongovernmental Development Organizations in Spain». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35 (4): 588-604.
- ARROW, K. [1963]: «Uncertainty and the welfare economics of medical care». *American Economic Review*, 53: 941-973.
- AXELROD, N.; GALE, R. y NASON, J. [1990]: *Building an Effective Nonprofit Board*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BANTEL, K. y JACKSON, S. [1989]: «Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?». *Strategy Management Journal*, 10: 107-124.
- BAYSINGER, B.D. y HOSKISSON, R.E. [1990]: «The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy». *Academy of Management Review*, 15: 72-87.
- BEEKUN, R.I.; STEDHAM, Y. y YOUNG, G.J. [1998]: «Board characteristics, managerial controls and corporate strategy: A study of U.S. Hospitals». *Journal of Management*, 24 [1]: 3-19.
- BEN-NER, A. y VAN HOOMISSEN, T. [1994]: «The Governance of Nonprofit Organizations: Law and Public Policy». *Nonprofit Management & Leadership*, 4 (4): 393-414.
- BOEKER, W. y GOODSTEIN, J. [1991]: «Organizational Performance And Adaptation: Effects Of Environment And Performance On Changes In Board Composition». *Academy of Management Journal*, 34 (4):805-826.
- BOWEN, W.G. [1994]: *Inside the boardroom*. New York: John Wiley.
- BRADSHAW, P.; MURRAY, V. y WOLPIN, J. [1992]: «Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships Among Board Structure, Process, and Effectiveness». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21: 227-249.

- BRODY, E. [1996]: «Agents Without Principals: The Economic Convergence of The Nonprofit and Forprofit Organizational Forms». *New York Law School Law Review*, 40: 457-528.
- BROWN, W.A. [2005]: «Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Non-profit Organizations». *Nonprofit Management & Leadership*, 15 (3): 317-339.
- CALLEN, J.L. [1994]: «Money donations, volunteering and organizational efficiency». *The Journal of Productivity Analysis*, 5: 215-228.
- CALLEN, J.L. y FALK, H. [1993]: «Agency and Efficiency in Nonprofit Organizations». *Accounting Review*, 68: 48-65.
- CALLEN, J.L.; KLEIN, A. y TINKELMAN, D. [2003]: «Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32 (4): 493-520.
- CARPENTER, M. y WESTPHAL, J. [2001]: «The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making». *Academy of Management Journal*, 44 [4]: 639-660.
- CASTANIAS, R.P. y HELFAT C.E. [1991]: «Managerial Resources and Rents». *Journal of Management*, 17 (1): 155-171.
- CYERT, R.M. y MARCH, J.G. [1963]: *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1963.
- CHAIT, R.P.; HOLLAND, T.P. y TAYLOR, B.E. [1996]: *Improving the Performance of Governing Boards*. Phoenix, Arizona: Oryx Press.
- CHARLOT, B. [1997]: *Du rapport au savoir, Elements pour une théorie*. Anthropos.
- CHARREAUX, G. [2002a]: «Variation sur le thème "A la recherche de nouvelles fondations" pour la finance et la gouvernance d'entreprise». *Finance Contrôle Stratégie*, 5 [3]: 5-68.
- [2002b]: «L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives». Dossier spécial «L'actionnaire». *Revue française de gestion*, 28 [141]: 77-107.
 - [2004]: «Corporate Governance Theories: From Micro Theories to National Systems Theories». *Working Paper of FARGO* n.º 1040101. Université de Bourgogne.
 - [2005]: «Pour une gouvernance d'entreprise "comportementale": une réflexion exploratoire... Toward a Behavioral Corporate Governance Theory: An Exploratory View». *Working Paper*. FARGO-Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations.
- DEMB, A. y NEUBAUER, F.F. [1992]: *The Corporate Board*. New York: Oxford University Press.
- DEMSETZ, H. [1988]: «The Theory of the Firm Revisited». *Journal of Law, Economics and Organization*, 4: 141-163.
- DONALDSON, L. [1990]: The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review*, 15 (3), 369-381
- EISENHARDT, K.; KAHWAJY, J. y BOURGEOIS, L. [1997]: «How management teams can have a good fight». *Harvard Business Review*, 75: 77-85.

- EUROPEAN FOUNDATION CENTRE (EFC) [2005]: *Dimensions of the Foundation Sector in the European Union. A survey of the EFC European Union Committee Research Task Force with the support of the King Baudouin Foundation.*
- FÄRE, R.; GROSSKOPF, S. y LOVELL, C.A.K. [1985]: *The Measurement of Efficiency of Production.* Boston: Kluwer-Nijhoff.
- FERLIE, E.F.; ASHBURNER, L. y FITZGERALD, L. [1994]: *The Non-executive Director and the Board-Some Evidence from the NHS.* Centre for Corporate Strategy and Change. University of Warwick.
- FLEISHMAN, J.L. [2007]: *The foundation. A great American secret.* New York: PublicAffairs.
- FORBES, D.P. y MILLIKEN, F.J. [1999]: «Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups». *Academy of Management Review*, 24 (3): 489-505
- FOSS, N.J. [1996]: «Capabilities and the Theory of the Firm». *Revue d'Economie Industrielle*, 77, 3^{er} trimestre: 7-28.
- FRANSMAN, M. [1998]: «Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm», en DOSI, G.; TEECE, D.J. y CHITRY, J. (eds.) *Technology, Organization and Competitiveness-Perspectives on Industrial and Corporate Change*, Oxford: University Press.
- GARCÍA, J.L.; JIMÉNEZ, J.C.; SÁEZ, J. y VIAÑA, E. [2004]: *Las Cuentas de la Economía Social. El Tercer Sector en España.* Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Colección Economía. Madrid: Civitas.
- GLAESER, E.L. [2003]: Introduction. En GLAESER, E.L. (ed.) *The Governance of Not-For-Profit Organizations.* Chicago: University of Chicago Press.
- GOLDEN, B.R. y ZAJAC, E.J. [2001]: «When will boards influence strategy? Inclination x Power = Strategic change». *Strategic Management Journal*, 22 (12): 1.087-1.111.
- GOODSTEIN, J.; GAUTAM, K. y BOEKER, W. [1994]: «The effects of board size and diversity on strategic change». *Strategic Management Journal*, 15 (3): 241-250.
- GREENE, W.H. [1999]: *Análisis Económico.* 3.^a ed. Prentice may Iberia: Madrid.
- HAMBRICK, D.C. y MASON, P. [1984]: «Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers». *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- HANSMANN, H.B. [1980]: «The role of nonprofit enterprise». *Yale Law Review*, 89, 835-899.
- HARTARSKA, V. [2005]: «Governance and Performance of Microfinance Institutions in Central and Eastern Europe and the Newly Independent Status». *World Development*, 33 (10), 1.627-1.643.
- HERZLINGER, R.E. y KRASKER, W. [1987]: «Who profits from nonprofits». *Harvard Business Review*, 65 [1]: 93-106.
- HILL, S. [1995]: «The social organisation of boards of directors». *British Journal of Sociology*, 46 [2]: 245-278.
- HILL, C.W. y SNELL, S.A. [1988]: «External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries». *Strategic Management Journal*, 9: 577-590.

- HOULE, C.O. [1989]: *Governing Boards: Their Nature and Nurture*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- JACKSON, S. [1992]: «Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing». En DUTTON, J.; HUFF, A. y SHRIVASTAVA, P. (eds.). *Advances in strategic management*, 8: 345-382. Greenwich, CT: JAI Press.
- JEHN, K. [1995]: «A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict». *Administrative Science Quarterly*, 40: 256-282.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. [1976]: «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure». *Journal of Financial Economics*, 3 (4): 305-360.
- JUDGE, W.Q. y DOBBINS, G. [1995]: «Antecedents and effects of outside director's awareness of CEO decision style». *Journal of Management*, 21 (1): 43-64.
- JUDGE, W.Q. y ZEITHAML, C.P. [1992]: «Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process». *Academy of Management Journal*, 35 (4): 766-794.
- KNIGHT, F.H. [1921] [1965]: *Risk, Uncertainty, and Profit*. New York: Augustus M. Kelley.
- LANGLOIS, R. y N. FOSS [1999]: «Capabilities and governance: The rebirth of production in the theory of economic organization». *Kyklos*, 52: 201-218.
- LAZONICK, W. y O'Sullivan, M. [1998]: «Corporate Governance and the Innovative Economy: Policy Implications». STEP Report. ISSN 0804-8185, Oslo.
- [2000]: «Perspectives on Corporate Governance, Innovation and Economic Performance». *Working Paper*. CGEP, *The European Institute of Business Administration (INSEAD)*.
- LONG, J.S. [1997]: *Regression models for categorical and limited dependent variables*. Thousand Oaks: Sage.
- MACE, M.L. [1986]: *Directors: Myth and Reality* (2.ª edición). Boston, MA: Harvard University Graduate School of Business Administration.
- MARCUELLO, C. [1999]: «Análisis de la conducta y eficiencia de las Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo españolas». *Información Comercial Española*, 778: 181-196.
- MARTÍN, V.; MARTÍN, N. y HERNANGÓMEZ, J. [2005]: «La Valoración de los Resultados de las Entidades Sin Fines de Lucro. Una Aplicación en el Análisis de la Eficiencia de la Arquitectura Organizativa de las ONGs Españolas». *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 71: 34-41.
- MCNULTY, T. y PETTIGREW, A. [1999]: «Strategists on the Board». *Organization Studies*, 20 (1): 47-74.
- MELCHER, R. [1996]: «The best and the worst boards». *Business Week*, November: 82-98.
- MILLIKEN, F. y VOLLRATH, D. [1991]: «Strategic decision-making tasks and group effectiveness: Insights from theory and research on small group performance». *Human Relations*, 44: 1-25.
- NELSON, R.R. y WINTER, S.G. [1982]: *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.

- NEMETH, C. y STAW, B. [1989]: «The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations». *Advances in Experimental Social Psychology*, 22: 175-210.
- O'REGAN, K. y OSTER, S. [2002]: «Does Government Funding Alter Nonprofit Governance? Evidence from New York City Nonprofit Contractors». *Journal of Policy Analysis and Management*, 21 (3): 359-379.
- [2005]: «Does the Structure and Composition of the Board Matter? The Case of Nonprofit Organizations». *Journal of Law, Economics and Organization*, 21: 205-227.
- OLSON, D.E. [2000]: «Agency Theory in the Not-for-Profit Sector: Its Role at Independent Colleges». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (2): 280-296.
- PEARCE II, J.A. y ZAHRA, S.A. [1991]. «The relative power of CEOs and boards of directors», *Strategic Management Journal* 12 (2): 135-153.
- PEFFER, J. [1972]: «Size and composition of corporate boards of directors: The organisation and its environment». *Administrative Science Quarterly*, 17: 218-228.
- PRAHALAD, C.K. [1994]: «Corporate Governance or Corporate Value Added?: Rethinking the Primacy of Shareholder Value». *Journal of Applied Corporate Finance*, 6 (4): 40-50.
- RINDOVA, V.P. [1999]: «What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective». *Journal of Management Studies*, 36 (7): 953-975.
- RUIZ, J.I. (dir.) [2000]: *El sector no lucrativo en España*. Fundación BBVA. Madrid.
- SANSING, R., y YETMAN, R. [2006]: «Governing private foundations using the tax law». *Journal of Accounting and Economics*, 41[3], 363-385.
- SARGEANT, A. y KAEHLER, J. [1998]: «Benchmarking Charity Costs». *CAF Research Programme. Research Report 5*.
- SCHWEIGER, D.; SANDBERG, W. y RAJAN, J. [1986]: «Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus». *Academy of Management Journal*, 28: 51-71.
- SIMON, H.A. [1947]: *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*. Chicago: MacMillan.
- STONE, L.M. [1975]: «The Charitable Foundation: Its Governance». *Law and Contemporary Problems*, 39 (4), 57-74.
- STILES, P. [2001]: «The impact of board on strategy: an empirical examination». *Journal of Management Studies*, 38: 5 (625-650).
- STILES, P. y TAYLOR, B. [1996]: «The Strategic Role of the board». *Corporate Governance, An International Review*, 4 (1): 3-10.
- TOBIN, J. [1958]: «Estimation of relationships for limited dependent variables». *Econometrica*, 26, 24-36.

- VANDERWARREN, K. [2002]: «Financial Accountability in Charitable Organisations: Mandating an Audit Committee Function». *Chicago-Kent Law Review*, 77, 963-988.
- WESTPHAL, J. [1999]: «Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-Board social ties». *Academy of Management Journal*, 42: 7-24.
- WIRTZ, P. [2003]: «A resource based interpretation of performance enhancing capital structure changes: The O.M. Scott LBO revisited». *Working Paper. FARGO-Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations*.
- [2005]: «Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance». *Working Paper*. Université Lumière (Lyon 2) COPISORG.
- YERMACK, D. [1996]: «Higher market valuation of companies with a small board of directors». *Journal of Financial Economics*, 40, 185-211.

ANEXO

TABLA I. Matriz de Correlaciones.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 EFAD	1,000																
2 EFEC1	-0,142	1,000															
3 EFEC2	-0,145	0,995	1,000														
4 TAM	-0,024	0,103	0,104	1,000													
5 INDP	0,001	0,094	0,104	0,157	1,000												
6 CON1	0,003	-0,028	-0,034	0,124	0,071	1,000											
7 CON2	-0,09	0,193	0,181	0,066	0,014	0,358	1,000										
8 CON3	0,073	0,084	0,097	-0,006	0,049	0,284	-0,016	1,000									
9 CON4	-0,004	-0,129	-0,145	-0,132	-0,054	0,114	-0,099	0,171	1,000								
10 CON5	0,076	0,102	0,107	0,023	0,032	0,031	0,086	0,178	0,183	1,000							
11 DIVER	-0,187	0,206	0,203	0,288	0,045	0,289	0,365	0,230	0,188	0,398	1,000						
12 PROAC	-0,154	0,022	0,021	-0,079	0,047	0,047	0,098	0,096	0,083	0,033	0,080	1,000					
13 PUBL	-0,032	-0,016	-0,046	-0,031	-0,018	-0,015	0,124	-0,260	0,031	-0,087	0,027	-0,006	1,000				
14 CORP	-0,015	0,185	0,193	-0,141	-0,019	-0,025	-0,089	0,175	-0,110	0,007	-0,058	-0,017	-0,293	1,000			
15 INDIV	0,207	0,007	0,010	-0,088	0,056	-0,147	-0,158	0,107	-0,124	0,025	-0,183	-0,017	-0,087	-0,146	1,000		
16 ING	-0,178	0,280	0,284	0,074	0,131	-0,006	0,129	0,014	-0,057	0,008	0,233	0,079	0,082	-0,158	-0,074	1,000	
17 EDAD	-0,139	-0,193	-0,189	0,017	0,038	0,013	0,158	-0,203	0,112	-0,126	-0,059	-0,091	-0,103	-0,158	-0,095	-0,005	1,000

TABLA II. Modelo de estimación sin tamaño ni independencia.

V. dependiente	EFAD		EFEC1		EFEC2	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2
ANÁLISIS TOBIT						
CON1	0,0379 (0,492)	----- (0,965)	-0,0413 (0,817)	----- (0,007)	-0,0565 (0,754)	----- (0,5410)
CON2	----- (0,419)	----- (0,742)	----- (0,713)	0,5643 (0,590)	----- (0,728)	0,5410 (0,494)
CON3	0,0410 (0,419)	----- (0,576)	-0,0600 (0,817)	----- (0,443)	-0,0572 (0,728)	----- (0,4121)
CON4	----- (0,492)	----- (0,965)	----- (0,713)	----- (0,007)	----- (0,754)	----- (0,5410)
CON5	----- (0,419)	----- (0,742)	----- (0,713)	----- (0,590)	----- (0,728)	----- (0,494)
DIVER	-0,0951 (0,078)	----- (0,3713)	0,3713 (0,033)	----- (0,3649)	0,3649 (0,038)	----- (0,501)
PROAC	-0,0765 (0,067)	-0,0784 (0,067)	-0,0597 (0,657)	-0,0899 (0,503)	-0,0649 (0,632)	-0,0912 (0,501)
PUBL	-0,0100 (0,872)	-0,0172 (0,780)	0,0768 (0,702)	0,0348 (0,857)	0,0284 (0,888)	-0,0099 (0,960)
CORP	-0,0333 (0,490)	-0,0217 (0,656)	0,4058 (0,010)	0,3884 (0,011)	0,4211 (0,008)	0,4018 (0,010)
INDIV	0,1293 (0,191)	0,1643 (0,096)	0,4227 (0,172)	0,3741 (0,208)	0,4216 (0,176)	0,3688 (0,218)
ING	-0,0188 (0,198)	-0,0237 (0,102)	0,1639 (0,002)	0,1698 (0,001)	0,1677 (0,001)	0,1730 (0,001)
EDAD	-0,0280 (0,067)	-0,0276 (0,078)	-0,1091 (0,053)	-0,1364 (0,017)	-0,1082 (0,056)	-0,1336 (0,020)
C	0,2392 (0,000)	0,1895 (0,000)	-0,0924 (0,533)	0,0605 (0,573)	-0,0800 (0,592)	0,0732 (0,498)
Observaciones	124	124	124	124	124	124
Prob > chi2	0,0487	0,1250	0,0007	0,0001	0,0007	0,0001

Los coeficientes de estimación de las variables se muestran con sus niveles de significación entre paréntesis. Modelo 1 incluye CON1, CON3 y DIVER; Modelo 2 incluye CON2, CON4 y CON5.

TABLA III. Modelo de estimación sin variables de control.

V. dependiente	EFAD				EFECI				EFEC2			
	Sin TAM e INDP		Sin TAM e INDP		Sin TAM e INDP		Sin TAM e INDP		Sin TAM e INDP		Sin TAM e INDP	
	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 1	Mod. 2
Análisis <i>tobit</i>												
TAM	0,000 (0,987)	-0,007 (0,636)	0,065 (0,198)	0,082 (0,092)	0,064 (0,205)	0,080 (0,102)	0,064 (0,205)	0,080 (0,102)	0,064 (0,205)	0,080 (0,102)	0,064 (0,205)	0,080 (0,102)
INDP	0,001 (0,988)	0,005 (0,941)	0,054 (0,796)	0,033 (0,874)	0,076 (0,717)	0,053 (0,801)	0,076 (0,717)	0,053 (0,801)	0,076 (0,717)	0,053 (0,801)	0,076 (0,717)	0,053 (0,801)
CON1	0,037 (0,509)	0,037 (0,508)	-0,140 (0,459)	0,082 (0,017)	-0,118 (0,534)	0,082 (0,017)	-0,118 (0,534)	0,082 (0,017)	-0,157 (0,411)	0,082 (0,017)	-0,134 (0,484)	0,082 (0,017)
CON2	0,058 (0,257)	-0,029 (0,658)	-0,029 (0,651)	0,511 (0,017)	0,525 (0,016)	0,491 (0,023)	0,525 (0,016)	0,491 (0,023)	0,525 (0,016)	0,491 (0,023)	0,525 (0,016)	0,491 (0,023)
H2 CON3	0,058 (0,257)	0,058 (0,255)	0,039 (0,816)	0,020 (0,431)	0,041 (0,808)	0,022 (0,896)	0,039 (0,816)	0,020 (0,431)	0,041 (0,808)	0,022 (0,896)	0,041 (0,808)	0,022 (0,896)
CON4	0,012 (0,900)	0,012 (0,900)	0,020 (0,839)	-0,273 (0,431)	-0,365 (0,290)	-0,322 (0,360)	0,012 (0,900)	-0,273 (0,431)	-0,365 (0,290)	-0,322 (0,360)	-0,413 (0,237)	-0,322 (0,360)
CON5	0,146 (0,381)	0,146 (0,381)	0,142 (0,393)	0,594 (0,270)	0,633 (0,242)	0,611 (0,261)	0,146 (0,381)	0,594 (0,270)	0,633 (0,242)	0,611 (0,261)	0,633 (0,242)	0,611 (0,261)
H3 DIVER	-0,105 (0,059)	-0,105 (0,050)	0,458 (0,015)	0,524 (0,004)	0,453 (0,016)	0,520 (0,005)	-0,105 (0,050)	0,458 (0,015)	0,524 (0,004)	0,453 (0,016)	0,520 (0,005)	0,453 (0,016)
H4 PROAC	-0,073 (0,086)	-0,073 (0,084)	0,013 (0,929)	0,012 (0,930)	0,008 (0,957)	0,010 (0,946)	-0,073 (0,084)	0,013 (0,929)	0,012 (0,930)	0,008 (0,957)	-0,014 (0,924)	0,010 (0,946)
												.../...

