



**Pablo de Andrés Alonso**  
Universidad de Valladolid  
pandres@eco.uva.es

# El gobierno de las sin gobierno

## Introducción

Las entidades no lucrativas (*non-profit* o *not-for-profit* en la realidad anglosajona) desempeñan un importante papel en la provisión de servicios que, por diversas causas englobables en los ambiguos fallos de mercado (Hansmann, 1980), no proporcionan ni el mercado, ni las empresas ni otras organizaciones. Para ello, las *non profit* se dotan de una cláusula que emite una señal importante: no es posible redistribuir las rentas derivadas de su actividad, no hay renta residual. Con esta "restricción de la no distribución", se persigue dar a los consumidores y donantes una garantía de confianza y un medio de protección ante potenciales comportamientos oportunistas indeseables tales como la reducción de la calidad de los productos y servicios o la apropiación indebida de fondos por parte de los agentes internos. En definitiva, se pone freno –pero no sin costes– a los esfuerzos de cualquier agente con incentivos de maximizar, y apropiarse, la renta disponible una vez satisfechas las obligaciones de la organización. Por otra parte, el halo altruista que rodea a las actividades desarrolladas por estas organizaciones suele materializarse en una garantía moral de que los recursos serán asignados eficientemente. Con carácter de generalidad, las actividades que realizan estas organizaciones y las personas que en ellas trabajan reciben un apoyo mayoritario de la sociedad.

Sin embargo, esta realidad no puede cerrar los ojos a las dificultades inherentes a cualquier proceso de asignación de recursos en el que se dan cita diferentes individuos con intereses no siempre convergentes. No puede negar, asimismo, que resulta difícil –imposible para algunos– encontrar



**Natalia Martín Cruz**  
Universidad de Valladolid  
ambiela@eco.uva.es



**Elena Romero Merino**  
Universidad de Valladolid  
hromero@eco.uva.es

## RESUMEN DEL ARTÍCULO

En los últimos años, la preocupación por el gobierno de las *non profit* ha desencadenado una avalancha de contribuciones teóricas e iniciativas privadas tratando de clarificar el papel que desempeña en el control de sus actividades. Sin embargo, estos estudios no indagan sobre la relación directa entre el gobierno de las *non profit* y sus niveles de eficiencia. Cuando se realiza este ejercicio para un conjunto importante de *non profit* españolas –las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo– se pone en duda que los órganos de gobierno estén respondiendo a las funciones de velar por el correcto funcionamiento de las organizaciones y garantizar el cumplimiento de su misión; y se evidencia que la participación de un donante institucional (AECI) constituye un mecanismo de control alternativo. Esta situación demanda de forma imperativa el fortalecimiento y la reestructuración de los órganos de gobierno de las ONGD.



#### EXECUTIVE SUMMARY

In the last twenty years, not for profit governance concerns have unleashed a flood of theoretical research and private initiatives. The aim is to clarify the role of boards in the supervision of not for profit activities. However, those studies don't enquire about the relationship between non profit governance and efficiency. Following this far-reaching analysis in a very relevant sample of Spanish nonprofits -the Non Governmental Organizations for Development-, we hesitate to argue that boards are good instruments to guarantee non-profits performance and the achievement of their mission. Moreover, we demonstrate that institutional donors (AECI) are an alternative mechanism for non profit control. This worrying situation requires to strengthen and to restructure the boards of NGDO.

agentes perfectos que repliquen el tipo de comportamiento deseado por los partícipes (Ben-Ner y Gui, 2002), entre otras cosas porque el elevado grado de autonomía del equipo gestor puede provocar que sus decisiones se desvíen de los objetivos originales de la entidad hacia aspiraciones propias diferentes del interés general del donante (Glaeser, 2002). En definitiva, no puede soslayar que toda organización en la que entran en juego diversos agentes y que asigna recursos a diferentes actividades debe ser gobernada. Atrás quedaron los tiempos en los que se pensaba que la realización de una actividad con un importante componente altruista garantizaba que dicha actividad fuese realizada eficientemente.

En los últimos años, la preocupación por el gobierno de las *non profit* ha adquirido carta de naturaleza. En el contexto anglosajón se puede situar este interés a finales de la década de los 80. Entonces, diversas publicaciones resaltan la necesidad de encontrar un órgano de gobierno útil y eficaz para estas organizaciones. Y aunque diversos escándalos dieron mayor publicidad al empeño, el interés radica especialmente en lograr que esas organizaciones actúen eficientemente, lo que necesariamente implica un buen gobierno. En España, con el retraso propio de la importación transatlántica, también existe dicha preocupación tanto en el ámbito privado como público. En concreto, el interés se ha centrado en las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) por ser las *non profit* que mayor cantidad de

recursos movilizan y mayores presiones reciben en nuestro país. Recientes iniciativas como las de la Fundación Luis Vives o la Fundación Lealtad ponen de manifiesto la necesidad de encaminar el *modus operandi* de este tipo de *non profit* hacia un aprovechamiento más eficiente de los recursos que gestionan. El pasado mes de diciembre la Fundación Lealtad publicaba la segunda guía de principios de transparencia y buenas prácticas de sesenta y ocho ONG españolas. La conclusión principal del informe es el fracaso reiterado de las organizaciones en el cumplimiento de los principios relacionados

con la regulación de los órganos de gobierno (patronatos y juntas directivas) y la pluralidad de las fuentes de financiación.

Por su parte y desde la esfera pública, esa preocupación se ha concretado en un esfuerzo de actualización continua de la legislación en materia de los derechos de Asociación y de Fundación. Esas reformas legales exponían como motivación principal el estímulo a la iniciativa privada y la desintervención pública en determinadas actividades de interés general (Ley 30/1994, de Fundaciones y de Incentivos fiscales a la participación privada

*La conclusión principal del informe es el fracaso reiterado de las organizaciones en el cumplimiento de los principios relacionados con la regulación de los órganos de gobierno y la pluralidad de las fuentes de información*

en actividades de interés general; Ley Orgánica 1/2002, reguladora del Derecho de Asociación; Ley 49/2002, de Régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de incentivos fiscales al mecenazgo; y Ley 50/2002, de Fundaciones).

También, como no, algunos de los trabajos recientemente publicados, como el de Martín Cavanna y Martínez (2003) o los propios principios diseñados por la Fundación Lealtad (2003) para la evaluación de las organizaciones sin fines de lucro, constituyen una buena declaración de intenciones sobre lo que el órgano de gobierno debiera ser. Tanto éstas como las otras iniciativas avanzan algunos de los rasgos que debieran cumplir los órganos de gobierno de las *non profit* pero, sin embargo, no contrastan el efecto que dichas características tienen sobre la eficiencia de las organizaciones. En definitiva, no se evalúa la capacidad de los órganos de gobierno como mecanismo de control de las organizaciones o de sus directivos. Para llenar esta laguna expondremos aquí los principales resultados de un trabajo orientado a valorar la influencia de los órganos de gobierno y de los donantes institucionales sobre la eficiencia de un conjunto de ONG con gran peso en nuestro país, las Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD).

## El gobierno de las ONGD y la eficiencia

La legislación es precisa a la hora de determinar quiénes son los responsables de velar por el cumplimiento de las obligaciones de las entidades sin fines de lucro: los patronos en el caso de las fundaciones y los miembros de la junta directiva en el de las asociaciones –boards– (Ley Orgánica 1/2002, reguladora del Derecho de Asociación y Ley 50/2002, de Fundaciones). Sin embargo, más allá de la responsabilidad jurídica, no son ellos los únicos interesados en un correcto funcionamiento de las *non profit*. La sociedad en general, los beneficiarios y los donantes, especialmente los grandes donantes, también desean que los fondos aportados sean destinados a los

### PALABRAS CLAVE

Gobierno de las entidades sin fines de lucro, teoría de la agencia, ONGD, eficiencia.

### KEY WORDS

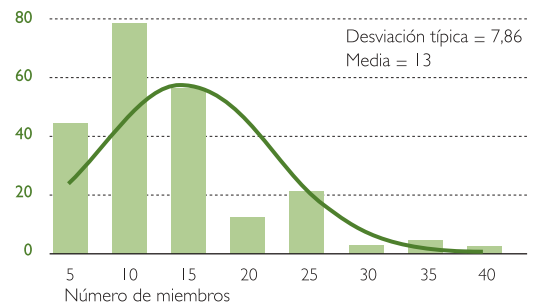
Nonprofits' governance, agency theory, NGDO, efficiency.

### Cuadro I

El board de las ONGD españolas en cifras (1995-1999)

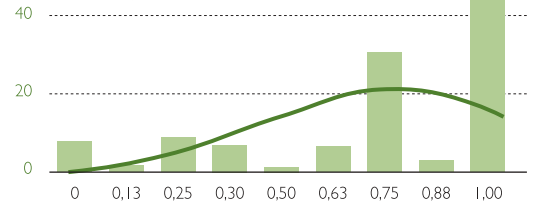
#### Número medio de miembros

Porcentaje de miembros. %



#### Porcentaje de externos

Desviación típica = 0,3  
Media = 0,7



#### El papel del fundador

Presencia del Fundador en el órgano de gobierno. %



#### Comisión Ejecutiva

Consejos que trabajan con Comisión Ejecutiva. %



finés previstos en los estatutos. La literatura especializada reconoce a estos últimos, junto con los boards, como los partícipes mejor capacitados para velar por el correcto desempeño de las actividades de una organización sin fines de lucro.

Con respecto al órgano de gobierno, la realidad observada para cuarenta y dos ONGD españolas durante los años 1995-1999 (Cuadro 1) es que el tamaño medio suele ser de trece miembros, aunque la dispersión es la nota predominante, ya que en el espacio de la cooperación coexisten organizaciones con cuarenta patronos (Fundación Codespa) con organizaciones con tres miembros (Fundación Paz y Cooperación); no hay proporcionalidad entre tamaño de la organización y tamaño del board; la mayoría de los miembros del board (77 %) no mantiene una relación contractual con la ONGD, siendo, en una gran proporción, profesionales de otros sectores de actividad que dedican parte de su tiempo a la organización; únicamente un tercio de las organizaciones tiene una Comisión Ejecutiva con el objeto de dotar al órgano de gobierno de una mayor flexibilidad y agilidad; y, por último, en el 72,5 % de las organizaciones está presente la figura del fundador. Además, estas dos últimas prácticas de gobierno son elocuentemente más empleadas por las Fundaciones que por las Asociaciones.

Este peculiar perfil de la ONGD española combina potenciales ventajas e inconvenientes a la luz de las recomendaciones de buen gobierno habituales (por ejemplo, las publicadas por la Fundación Lealtad), pero más allá de las variaciones en tamaño, composición y organización, lo relevante es analizar si tienen algún efecto real en la eficiencia. Cuando se realiza este ejercicio el resultado es verdaderamente sorprendente .

*Sólo un tercio de las organizaciones tiene una Comisión Ejecutiva con el objeto de dotar al órgano de gobierno de una mayor flexibilidad y agilidad; en el 72,5% de las organizaciones está presente la figura del fundador*

A estos efectos, y siguiendo las recomendaciones del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD 2002) y de la mayoría de estudios norteamericanos sobre non profit (Herman y Renz, 1999; Hager, 2003; Trussel y Parsons, 2004), construimos un indicador de eficiencia que fuese sencillo, homogéneo, objetivo y comparable para todas las ONGD. En concreto, adoptamos la eficiencia económica en dos de sus vertientes más tradicionales, la eficiencia en costes (eficiencia técnica o administrativa) y la eficiencia en resultados (eficiencia asignativa). Un repaso por los valores medios que toman estos

indicadores en las ONGD de la muestra indica que los gastos en administración no suelen superar el 8% de los gastos totales en los que incurre la organización en el desarrollo de su actividad y que el 80% de las donaciones se destina directamente a los proyectos (cuadro 2).

## Cuadro 2.- La eficiencia económica de las ONGD españolas (1995-1999)

[el menor valor de la variable 'eficiencia técnica' se interpreta como un mejor resultado de la ONGD, el mayor valor de la variable 'eficiencia asignativa' significa un mejor resultado de la ONGD]

EFICIENCIA TÉCNICA		EFICIENCIA ASIGNATIVA	
(% gastos administración / gastos totales)	Media	(% recursos asignados a proyectos)	Media
Fundación del Valle	0,01	PROYDE (Asoc. proyecto de prom. y desarrollo)	0,99
CEAR (Comis. esp. ayuda al refugiado)-FCEAR	0,02	ANAR (Fund. ANAR. Ayuda a niños y adolesc.)	0,97
Cooperación Internacional	0,02	ISF-E	0,97
FPSC (Fundación promoción social de la cultura)	0,02	PROSALUS	0,96
Paz y cooperación (fundación)	0,02	CIPIE	0,95
ARD (Asociación Rubén Darío)	0,03	IPADE (Inst. de promoción y ayuda al desarrollo)	0,93
Asociación Juvenil Madreselva	0,03	Paz y cooperación (fundación)	0,93
PROYDE (Asoc. proyecto de prom. y desarrollo)	0,03	ACSUR Las Segovias	0,92
Asociación mensajeros de la paz	0,04	Entreculturas	0,92
CODESPA	0,04	ISCOD (Fund. Instit. sindical de coop. al desarrollo)	0,92
Entreculturas	0,04	Manos Unidas	0,92
ISF-E	0,04	AcH (Acción contra el hambre)	0,89
Manos Unidas	0,04	Entrepueblos	0,89
S.I. (Solidaridad Internacional)	0,04	ASF-E (Arquitectos sin fronteras)	0,88
AcH (Acción contra el hambre)	0,05	S.I. (Solidaridad Internacional)	0,87
ANAR (Fund. ANAR. Ayuda a niños y adolesc.)	0,05	Cooperación Internacional	0,86
Cáritas	0,05	FPSC (Fundación promoción social de la cultura)	0,86
NOUS CAMINS	0,05	INTERMON	0,85
ACSUR Las Segovias	0,06	NOUS CAMINS	0,85
ANESVAD (Acción san. y desarrollo social)	0,07	Asociación Juvenil Madreselva	0,84
FPS-CC.OO (Fund. paz y solidaridad- C. Obreras)	0,07	MM (Medicus Mundi)	0,84
Fundación Juan Ciudad	0,07	ANESVAD (Acción sanitaria y desarrollo social)	0,82
Entrepueblos	0,08	Asociación mensajeros de la paz	0,81
CRE(Cruz Roja Española)	0,09	CEAR (Com. españ. ayuda al refugiado)-FCEAR	0,81
MPDL (Movim. por paz, desarme y libertad)	0,09	Fundación Juan Ciudad	0,81
PROSALUS	0,1	ADSIS (Fundación ADSIS) Fundación Santa Lucía	0,8
SETEM	0,1	CRE(Cruz Roja Española)	0,79
Solidarios para el desarrollo	0,1	FPS-CC.OO (Fundac. paz y solidaridad- CC OO)	0,79
Ayuda en Acción (ASOCIACIÓN)	0,11	ARD (Asociación Rubén Darío)	0,78
CIPIE (Centro invest. y prom. iberoam.-europea)	0,11	CODESPA	0,78
INTERED (Red de intercambios y solidaridad)	0,11	Fundación del Valle	0,78
INTERMON	0,11	INTERED (Red de intercambios y solidaridad)	0,74
UNICEF	0,11	MSF (Médicos sin Fronteras)	0,74
Vetermon	0,11	Ayuda en Acción (ASOCIACIÓN)	0,73
ADSIS (Fund. ADSIS) Fundación Santa Lucía	0,12	FUNDESOS	0,73
ISCOD (Fund. Inst. sindical de coop. al desarrollo)	0,12	Médicos del Mundo	0,72
ASF-E (Arquitectos sin fronteras)	0,14	SETEM	0,71
FUNDESOS	0,15	Cáritas	0,7
IPADE (Inst. de promoción y ayuda al desarrollo)	0,16	UNICEF	0,61
Médicos del Mundo	0,16	MPDL (Mov. por la paz, el desarme y la liber tad)	0,56
MSF (Médicos sin Fronteras)	0,16	Vetermon	0,26
MM (Medicus Mundi)	0,17	Solidarios para el desarrollo	0,25

Fuente: Coordinadora estatal de ONGD de Madrid.

Pues bien, cuando se relacionan las características de los órganos de gobierno de las ONGD con la eficiencia, sorprendentemente no se encuentra evidencia alguna de influencia. Esto contrasta fuertemente con la percepción, reiteradamente puesta de manifiesto por la teoría, de que una correcta supervisión y control por parte de los órganos de gobierno debería traducirse en una mayor eficiencia de las organizaciones (O'Regan y Oster, 2002). Para el caso español y para ese periodo de tiempo, la actividad de los órganos de gobierno no se traduce en funcionamiento eficiente de las ONGD.

Este resultado se puede interpretar a la luz de la información obtenida en una serie de entrevistas realizadas a los responsables del departamento de proyectos de estas ONGD. Preguntados por lo que consideraban que deberían ser las responsabilidades de los patronos y miembros de la junta directiva, los directivos reconocen que, a pesar de que legalmente los patronatos y las juntas directivas son el representante legal de la actividad desarrollada por estas organizaciones, los patronos o miembros de la junta carecen de los conocimientos que se consideran relevantes para el desarrollo de su papel en la ONGD y, además, se mantienen como elementos ajenos a la organización. En la práctica, sus funciones quedan reducidas a la aprobación anual de cuentas y presupuestos.

En este sentido, estos resultados encajan con las afirmaciones de Martín Cavanna y Martínez (2003) y las conclusiones de los informes de la Fundación Lealtad (2003) sobre la ineficiencia y la falta de operatividad de este órgano de gobierno. Es cierto que, en muchos casos, los consejeros son profesionales perfectamente capacitados para apoyar a la organización en la consecución de la misión, bien sea mediante la captación de los recursos necesarios para su subsistencia, o mediante el posterior control de su asignación. Sin embargo, en la práctica su papel suele verse bastante limitado por la escasa disponibilidad de tiempo, ya que la mayor parte de los consejeros trabajan a tiempo completo en el sector privado lucrativo debido a que la gratuidad de su cargo les impide sobrevivir con un sueldo como patrono o miembro de la junta de una ONGD.

### Si los consejos no gobiernan, quién gobierna

Dado que no se observa que sean los órganos de gobierno quienes velen por el funcionamiento eficiente de las ONGD, cabe preguntarse en qué medida los donantes activos desempeñan ese papel. Sin duda, se trata de partícipes con interés cierto en que los recursos sean eficientemente asignados a las actividades propias de la organización. Y si, además, estos interesados tienen el conocimiento y las capacidades necesarias para realizar una supervisión eficiente, su presencia puede conducir a la organización a una gestión eficiente de los recursos.



A este respecto, las ONGD españolas mantienen una dependencia excesiva de los donantes públicos como fuente de ingresos. Si bien esta situación quiebra el principio de pluralidad en la financiación (propuesto por la Fundación Lealtad), también es cierto que estos donantes pueden estar cargados de razones e incentivos para asegurarse que los recursos son eficientemente asignados a las tareas para las que fueron concedidos (O'Regan y Oster, 2001). Los datos recabados (Cuadro 3) reflejan a las claras el enorme peso de diversos donantes institucionales (Unión Europea, Agencia Española de Cooperación Internacional –AECI– y Comunidades Autónomas) en la provisión de recursos a las ONGD. Para muestra un botón, durante el periodo analizado, el porcentaje medio de recursos de las ONGD aportados por la AECI alcanza el 27%, el 29% el de los gobiernos autonómicos y el 12% la financiación europea. Nada menos que dos tercios de los recursos que reciben dependen, en término medio, de diversas administraciones públicas.

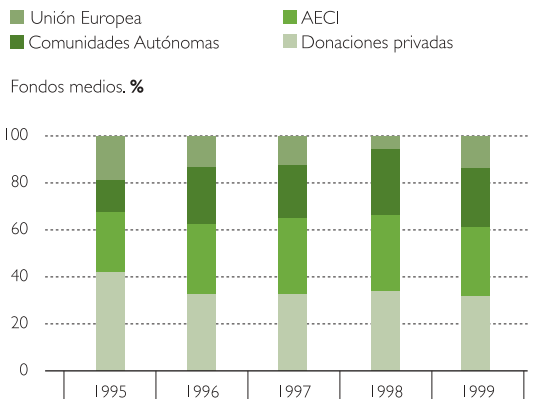
Pues bien, al ampliar la explicación de la eficiencia con la inclusión de estos donantes institucionales, se pone de manifiesto con cierta rotundidad que la presencia de la AECI en las ONGD como financiador está relacionada con la eficiencia de estas organizaciones (Cuadro 4). Cuanto mayor es el porcentaje de recursos proporcionados por la AECI menor es el nivel de gastos de administración (eficiencia técnica) y mayor es la asignación de recursos a proyectos (eficiencia asignativa). El incremento de las subvenciones públicas ha supuesto para muchas ONGD no sólo la principal fuente de recursos durante la última década, sino también un elemento visiblemente beneficioso para su eficiencia económica.

Esta situación es coherente con la práctica organizativa de la AECI, organismo que realiza una fuerte fiscalización de las subvenciones que concede a las ONGD, a través de consultorías preceptivas o del requerimiento de informes pormenorizados sobre la aplicación de los fondos concedidos. Y parece conseguir, a tenor de los resultados obtenidos, un efecto final conveniente para la adecuada asignación de recursos.

*Los donantes de las ONGD son participes con interés cierto en que los recursos sean eficientemente asignados a las actividades propias de la organización. Las ONGD españolas mantienen una dependencia excesiva de ellos*

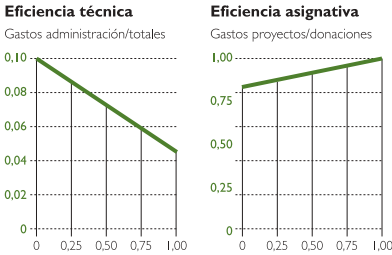
**Cuadro 3**

Origen de las donaciones recibidas por las ONGD españolas (1995-1999)





**Cuadro 4**  
La relación entre eficiencia y financiación. AECI (1995-1999)



La preocupación apuntada por la Fundación Lealtad sobre la falta de diversificación de los fondos no se vería apoyada en términos de eficiencia. Sin embargo, coincidimos en que tampoco es lógica la delegación íntegra de la función de control sobre un único donante externo a la organización. Aunque los mecanismos de supervisión de subvenciones de la Agencia Estatal parecen estar relacionados

con una mejor asignación de recursos por parte de las ONGD, los objetivos del organismo estatal podrían no coincidir con los de la organización y, en ese caso, una excesiva dependencia de los fondos públicos –y del mercado político en el que se asignan– podría implicar el sacrificio de la misión organizativa en aras de la supervivencia. Una espada de Damocles que pende sobre estas organizaciones.

Se considera, de este modo, aún más relevante e imperativa la reestructuración de los órganos de gobierno que la diversificación de las fuentes de recursos, dado que resultaría contraproducente la eliminación de la concentración de fondos –y con ella al único supervisor eficaz– si no se dispone de unos órganos que supervisen adecuadamente su asignación. Tarea prioritaria, por lo tanto, es convertir las buenas intenciones de las ONGD en resultados en materia de reestructuración de los órganos de gobierno y caminar hacia la conformación un board activo y comprometido que, a través de un control eficaz de los trabajadores de la ONGD consiga una eficiente asignación de recursos sin sacrificar la misión original de la entidad.

### Conclusiones

La preocupación por el gobierno de las non profit se corrobora en el ámbito de las ONGD españolas a la luz de los resultados obtenidos. La falta de influencia de los boards sobre la eficiencia de la organización constituye una señal de alerta sobre la necesidad de reestructurar los patronatos y juntas directivas de las ONGD españolas. Sobre todo, teniendo en cuenta que el papel activo de los patronos y miembros de las juntas directivas en cuestiones tales como la planificación estratégica de las acciones a seguir, las relaciones sociales para la obtención de fondos o la garantía de la consecución de la misión de la organización, es clave para lograr una eficiente asignación de recursos. Esta reestructuración de los boards es tanto más imperativa por cuanto evita que la elevada concentración de las donaciones en manos de un donante institucional sea síntoma de pérdida de identidad y valores con los que fueron creadas.

## Referencias

- Ben-Ner, A. y B. Gui (2002). "The Theory of Nonprofit Organizations Revisited" En: Anheier. H.K. and Ben-Ner. A. (Eds.). *Advances in Theories of the Nonprofit Sector*. Kluwer/Plenum books.
- Directorio de ONGD (1996-2000). *Coordinadora de Organizaciones no gubernamentales de cooperación para el desarrollo*, Madrid.
- Glaeser, E. L. (2002): "The Governance of Not-For-Profit Firms". Harvard University and NBER. Documento de Trabajo nº 8921.
- Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONGD (2002). Fundación Lealtad.
- Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONGD (2003). Fundación Lealtad.
- Hager, M.A. (2003). "Public Trust in the Public Face of Charities". *Democracy and Society*. primavera: 14-15.
- Hansmann, H. (1980). "The role of nonprofit enterprise". *Yale Law Review*, 89: 835-899.
- Herman, R.D. y D.O. Renz (1999). "Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations". *American Economic Review of Public Administration*. 30 (2): 146-160.
- Martín Cavanna, J. y J.L. Martínez (2003). "La eficacia en el gobierno de las entidades no lucrativas", *Harvard Deusto Business Review*, octubre: 75-79.
- O'Regan K. y S. Oster (2001). "Does Government Funding Alter Nonprofit Governance? Evidence from New York City Nonprofit Contractors". Yale School of Management. Documento de Trabajo #3. New York.
- O'Regan K. y S. Oster (2002). "Does the Structure and Composition of the Board Matter? The Case of Nonprofit Organizations". Yale School of Management. Working Paper Series PM. Documento de Trabajo # 4.
- Trussel, J.M. y Parsons, L.M. (2004). "Financial Reporting Factors Affecting Donations to Charitable Not-for-Profit Organizations". Pennsylvania State University Harrisburg and George Mason University - School of Management. Documento de Trabajo.

---

## Notas

\* Los autores quieren agradecer los comentarios y sugerencias realizadas por los dos evaluadores anónimos y por V. Azofra, M. Espinilla, G. de la Fuente, M. García, V. López, C. Mataix, R. San José y A. Vernis. También quieren manifestar su agradecimiento a diversas instituciones y organismos que han facilitado la tarea de recopilación de información: Coordinadora Estatal de ONGD, Fundación Lealtad, Protectorado de Fundaciones del Ministerio de Educación y Ciencia, Protectorado de Fundaciones del Ministerio de Asuntos Sociales y Registro de Asociaciones de Utilidad Pública. Por último, una referencia especial merece la Fundación BBVA, financiadora del proyecto en el que se integra esta investigación. Por supuesto, los autores son responsables de los posibles errores y de las opiniones vertidas en el trabajo.



Ilustración: AGE