

06-019

**INCLUSIVE AND TRANSPARENT GOVERNANCE STRUCTURES FROM IRA PRINCIPLES. CASE
FESBAL "FOOD BANK"**

De Los Ríos Carmenado, Ignacio ⁽¹⁾; Mur Nuño, Carlos ⁽²⁾

⁽¹⁾ Universidad Politécnica de Madrid, ⁽²⁾ Universidad Europea de Madrid

The main goal of the investigated case is to promote inclusive governance and Principles for Responsible Investment, which are essential for the creation of a sustainable and equitable future. Integrating social, environmental, and governance issues into decision-making processes can ensure that investments are responsible, aligned with the values and needs of society, as well as the sustainable development goals (SDGs), and contribute to the further development of CSA-IRA criteria. In addition, inclusive governance can help to build a more sustainable economic growth. The FESBAL - Food Bank research provides significant findings that lead to better governance and promote social responsibility in investments. The case focuses on the review and evaluation of the Environmental Sustainability and Good Corporate Governance Criteria 9 and 10, from the methodological perspective of "Working With People," and developed with the support of the Polytechnic University of Madrid. The results allow sharing the experience of the FESBAL organization towards constant improvement and adaptation of the CSA-IRA criteria, demonstrating transparency in reporting (annual reports and management reports), social responsibility, and sustainability.

Keywords: ODS Goals; CSA-IAR; food bank; WWP; sustainability

**ESTRUCTURAS DE GOBERNANZA INCLUSIVAS Y TRANSPARENTES DESDE LOS PRINCIPIOS IRA.
CASO FESBAL - BANCO DE ALIMENTOS**

La gobernanza inclusiva y el desarrollo de los principios de inversión responsable son el objetivo principal del caso investigado, siendo relevante para la construcción de un futuro sostenible y equitativo. La integración y difusión de cuestiones de carácter social, ambiental y de gobernanza en la toma de decisiones, pueden garantizar que las inversiones sean responsables, alineadas con los valores y necesidades de la sociedad, así como a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y ulterior desarrollo de los criterios CSA-IRA. Igualmente, la gobernanza inclusiva contribuye a la construcción de un crecimiento económico más sostenible. La investigación FESBAL - Banco de Alimentos, aporta importantes hallazgos conducentes a la mejora en la gobernanza, fomentando la responsabilidad social en las inversiones. El caso se centra en la revisión de experiencias y evaluación de los criterios 9 de Sostenibilidad Ambiental y 10 de Buen Gobierno Corporativo; desde el punto de vista metodológico "Working With People" y desarrollado con la ayuda de la Universidad Politécnica de Madrid. Los resultados, permiten compartir la experiencia de la organización FESBAL hacia la constante mejora y adaptación de los criterios CSA-IRA; demostrando la transparencia informativa en el reporting (memorias anuales e informes de gestión) la responsabilidad social y sostenibilidad.

Palabras clave: ODS; CSA-IRA; banco de alimentos; WWP; sostenibilidad

Agradecimientos: A la organización del evento AEIPRO, Ignacio de los Ríos, FESBAL - Banco de Alimentos



© 2023 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

INTRODUCCIÓN

La buena gobernanza (De Carolis, Litzky, & Eddleston, 2020) considera un enfoque flexible sobre la planificación y administración de recursos para lograr un desarrollo equitativo y sostenible en las ESAL (Entidades Sin Ánimo de Lucro). Esta investigación argumentará que puede alcanzarse institucionalizando la gobernanza a través de la rendición de cuentas y participación pública; la transparencia en la gestión y la aplicación de modelos sostenibles.

Por otro lado, la “buena praxis” en la gobernanza es el proceso de influir en todas las organizaciones mediante la utilización de mecanismos que permitan avanzar hacia la transparencia en la gestión (Feng, Zhang, & Huang, 2021), generando confianza por medio de nuevos modelos inclusivos de gobernanza (Valentinov & Chobotova, 2020) en todas y cada una de las etapas del proceso a través de comités. “*Proyectos como proceso*” (Morales Flores, 2011) “

El grado de confianza de una ESAL y su impacto en la buena o mala reputación es una cuestión de interés que puede influir en las decisiones de los donantes. Las donaciones filantrópicas por las que perduran las organizaciones ESAL provienen de dos fuentes principales: personas físicas y jurídicas. La filantropía estratégica busca la integración de los recursos de una organización y su modelo de gobernanza con el propósito de demostrar y alcanzar beneficios sociales en el largo plazo (Bronfman & Solomon, 2009). Por tanto, esta investigación busca sinergias y estrategias efectivas entre la gestión de recursos y la forma en que se aplica la “buena praxis” en la gobernanza, desde la transparencia y sostenibilidad en la gestión y mediante la participación activa de todos y cada uno de los agentes involucrados.

La mejora continua debe considerar buenas prácticas de gobernanza vinculadas a los principios de inversión responsable y el modelo ESG, actualizando la norma de Responsabilidad Social Corporativa ISO:26000 (Álvarez-Rodríguez & Gutiérrez-Andrade, 2018) y añadiendo nuevos indicadores de gestión que ayuden en la toma de decisiones de las ESAL (De los Ríos & Cazorla, Responsabilidad social corporativa y rendición de cuentas en las empresas: Análisis crítico de la regulación española y de la UE". En Buen Gobierno Corporativo (pp. 165-183), 2019)

Marco teórico

Los Principios de Inversión Responsable (PRI) promovidos por Naciones Unidas integran algunas variables ASG que contribuyen al desarrollo de estructuras de gobernanza inclusivas a través de tres factores:

- **Ambientales**, mediante un desarrollo sostenible en la gestión de recursos.
- **Sociales**, relacionados con colectivos determinados, en el caso de estudio (FESBAL-BdA) erradicar la pobreza y malnutrición (FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura, 2019) cuyo fin es captar, clasificar y distribuir alimentos a las personas más necesitadas. Este es el objeto social y factor determinante para visualizar, ante la sociedad, el indicador de transparencia de la organización.
- **Buen Gobierno**, es la dimensión cuyo impacto es más cuantificable en términos de gestión.

Los principios IRA (Universidad Politécnica de Madrid - ETSI Agronómica, Alimentaria y de Biosistemas, 2023) son una forma de concretar, de forma más exacta y alineada, los Objetivos

de Desarrollo Sostenible (ODS) basados en la paz, parternariado y gobernanza (ONU - Organización de Naciones Unidas, 2023).

La investigación se centra en el análisis de estructuras y modelos de gobierno inclusivos y transparentes en una ESAL, tomando como referencia el principio nueve de Inversión Responsable de la Agricultura (Universidad Politécnica de Madrid - ETSI Agronómica, Alimentaria y de Biosistemas, 2023). Es crucial comprender cómo una organización implementa buenas prácticas en la toma de decisiones en materia de gobernanza y cómo aplica la transparencia y sostenibilidad en su gestión.

Igualmente, también se toma como referencia el principio diez (IRA). Es fundamental evaluar y monitorizar cómo una ESAL publica y administra sus operaciones, informando sobre sus actividades, campañas, donaciones, beneficiarios y situación económica, entre otros indicadores.

Los Bancos de Alimentos (BdA), en su labor de mejora continua, presentan iniciativas de gobernanza inclusiva aplicando los principios IRA (Inversión Responsable en la Agricultura) pudiendo replicar este conocimiento a otras organizaciones en el ámbito del Tercer Sector. Capitalizar las experiencias aprendidas en el BdA puede contribuir a generar valor añadido y nuevas expectativas de aplicación de nuevos modelos de gestión y transparencia (Tapella E. y Rodríguez - Bilella, 2014)

FESBAL es una organización sin ánimo de lucro enmarcada en el tercer sector que trabaja para combatir las desigualdades provocadas por el hambre y la malnutrición en España (De los Ríos, Cazorla, Sastre, & Caddedu, 2015). La organización dispone de una red en España de 54 BdA que trabajan para recolectar alimentos no perecederos y distribuirlos a personas necesitadas mediante un sistema de voluntariado. Trabaja con empresas y fundaciones nacionales e internacionales de las que obtiene donaciones, subvenciones y aportaciones, en definitiva, músculo económico/financiero para poder ejecutar sus actividades, publicando las cantidades recibidas y justificando el destino de los fondos.

Con relación a la **Gobernanza**, FESBAL proporciona toda la información relacionada con la gestión de sus actividades, fines sociales y finanzas a través de medios omnicanal, concretamente en el apartado de Transparencia. Se encuentra activa en redes sociales organizando regularmente, con la ayuda del voluntariado, campañas de sensibilización.

En cuanto a la **Transparencia** dispone de un Órgano de Gobierno y Gabinete Técnico que se reúne anualmente para, entre otras cuestiones, publicar la información (reporting) necesaria y en línea con las estructuras de gobernanza inclusivas y transparentes.

También trabaja reduciendo el desperdicio de alimentos, fomentando su reutilización para el consumo humano, promoviendo la reducción del uso de plásticos e implementando prácticas energéticamente eficientes. En síntesis, aplica como “modus operandi” la **Sostenibilidad** en la gestión.

Esta investigación actualiza y amplía las experiencias de Gobernanza en FESBAL (Alfonso, 2017) a través de la Cátedra Banco de Alimentos de la UPM (CBA) e introduce nuevos aspectos basados en transparencia y sostenibilidad en el ámbito de la gestión (Fernández Moral, Gallego Salcedo, Gallego Zaragoza, & Navarro Rey, 2014)

Marco Conceptual

¿Qué se entiende por modelos de gobernanza inclusivos? Homogeneizar la información de una organización requiere de una selección previa de indicadores basados en diferentes conceptos para llevar a cabo buenas prácticas en la gestión: (Stenström & Laine, 2006)

- Basados en funciones. División funcional cuya ejecución, basada en método empírico, logra la consecución de un hito u objetivo determinado.
- Basados en procesos. Métodos y procedimientos mejorados que potencian la rentabilidad de una actividad cuando se consiguen los objetivos propuestos.
- Basados en innovación y transferibilidad. Prácticas que crean valor añadido, nuevos procedimientos, enfoques asociados a proyectos de éxito, es decir, prácticas que han solucionado problemas en diferentes situaciones.

Las buenas prácticas de gestión no son estáticas, sino que evolucionan y se adaptan a medida que cambian las necesidades y demandas de la sociedad y del entorno en el que se desarrollan. Por lo tanto, es fundamental que la identificación y promoción de buenas prácticas se realice de manera homogénea, constante, actualizada y dinámica, a través del intercambio de conocimientos y experiencias entre los diferentes grupos de interés y organizaciones ESAL, es decir, innovación y transferibilidad.

LA IPEC (Organization/International Programme on the Elimination of Child Labour (IPEC), 2003) seleccionó siete indicadores como principios básicos que deberían incorporarse como buenas prácticas desde el punto de vista de la gobernanza: innovación, transferibilidad/replicación del modelo, impacto efectivo/demostrable, sostenibilidad, ética/sensibilidad social, relevancia, eficiencia/aplicabilidad.

Para diseñar la matriz de variables o indicadores, se han cruzado las experiencias del BdA, los indicadores IPEC y añadido nuevos del modelo ESG implantado en empresas multinacionales (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2016) sobre la publicación de memorias de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad (Uría y Menéndez - Despacho de abogados, 2022).

Con el objetivo de abordar las “Estructuras de gobernanza inclusivas y transparentes desde los Principios IRA en FESBAL” se han actualizado, analizado, agrupado y alineado las variables de la matriz indicada, como parte del análisis documental, publicadas en el período 2017-2022, sobre la siguiente información de los BdA:

- Memoria de Actividades
- Memoria Económica
- Cuentas Anuales
- Auditoría de Cuentas
- Página Web y Redes Sociales
- Otra información: datos fundacionales e institucionales

Los resultados serán publicados en el Sistema de Información Geográfico SIG de la cátedra UPM – CBA (Esri España Soluciones Geoespaciales, S.L., 2023). De esta manera, toda la información relacionada con los principios nueve y diez (IRA) será homogénea para todos y cada uno de los BdA (Weerawardena & Sullivan Mort, 2021); trasladando a los agentes interesados (Stakeholders) la misma información y estructura sobre: Gobernanza, Transparencia y Sostenibilidad en la gestión

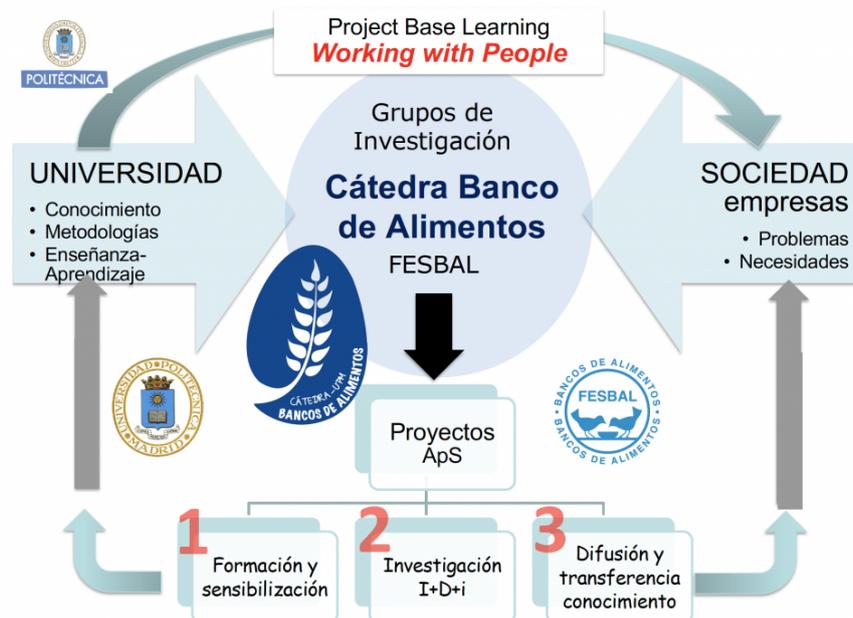
OBJETIVOS

El objetivo general de este proyecto es analizar, actualizar y publicar las estructuras de gobernanza inclusivas y transparentes en FESBAL - BdA, tomando como referencia los principios nueve y diez de inversión responsable en agricultura (Muñoz-Mazón, González-Rodríguez, & Rivera-Lirio, 2020) y modelo ESG, cuya matriz analítica sirva como herramienta de innovación y transferibilidad para otras ESAL.

Objetivos específicos:

- Buscar y analizar la información derivada del análisis documental, complementarla con un método de análisis cuantitativo y actualizarla en aplicación de los principios nueve y diez (IRA).
- Identificar las variables o indicadores necesarios para diferenciar los tres ejes vertebradores del proyecto de investigación: buenas prácticas en la gobernanza, transparencia de la información y sostenibilidad en la gestión.
- Diseñar un modelo estadístico descriptivo básico que permita homogeneizar la información y establecer una matriz de indicadores o variables. Esta matriz permitirá la transferibilidad de la experiencia a otras ESAL para establecer sistemas de puntuación "scoring" sobre buenas prácticas de gobernanza (Li, Gao, & Zhang, 2020).

METODOLOGÍA



Fuente: (Cazorla, De los Ríos, & Salvo, 2013)

Los proyectos de desarrollo han evolucionado desde una perspectiva tecnológica y regresiva hacia una dimensión de sostenibilidad económica, social y ambiental (Grewal, 2021). En este contexto se implantaron modelos de planificación y gestión con enfoques de "abajo hacia arriba", como el modelo Working With People (WWP) (Cazorla, De los Ríos, & Salvo, 2013), que enfatiza la participación y aprendizaje social con enfoques éticos en el ámbito de las ESAL.

El modelo WWP es reconocido como una herramienta de aprendizaje-servicio, difusión, innovación y transferencia de conocimiento, útil para promover el liderazgo y el desarrollo de competencias en la gestión de proyectos, así como para la realización de procesos participativos en materia de gobernanza, transparencia y sostenibilidad (De los Ríos & Cazorla, La gobernanza inclusiva en la metodología Working with People: un análisis de sus principios y prácticas. , 2020).

La ejecución de la metodología WWP se ha desarrollado de forma secuencial a través de la valoración empírica:

- Revisión y actualización de experiencias similares (laboratorios vivos)
- Análisis documental.
- Encuestas estructuradas – cuestionario cerrado.

La encuesta es una técnica de recopilación de datos cuantitativos ampliamente utilizada en las ciencias sociales. Para identificar las buenas prácticas de gobernanza inclusivas, la encuesta constará de diez preguntas como método de refrendo del análisis documental mediante un cuestionario cerrado diseñado con la herramienta ArcGIS Survey123 (Fowler, 2013). Las preguntas de conocimiento admitirán dos posibles respuestas: Sí/No, evitando interpretaciones subjetivas y concretando el método de respuesta.

- Tres preguntas informativas. Código del BdA, Provincia y BdA adscrito.
- Cuatro preguntas de conocimiento sobre modelos de gobernanza, teniendo en cuenta los apartados: información publicada omnicanal, institucional, actividades y colaboraciones e información económica.
- Tres preguntas de validación acerca de los donantes, voluntariado y campañas.

El resultado de la encuesta se volcará en una hoja de cálculo en Microsoft Excel (Mur Nuño, 2023) (Jennings & Kay-Raining Bird, 2018) identificando los datos que se encontraban actualizados en el proyecto con un aspa roja (Alfonso, 2017) de los añadidos con un aspa azul.

El “modus operandi” del desarrollo metodológico se ha dividido secuencialmente en las siguientes fases y subfases relativos al trabajo de campo (Vaus, 2014)

La fase inicial de planificación fue diseñada en el mes de octubre de 2022 incluyendo la subfases: identificar las variables provenientes del análisis documental y completarlo con la encuesta. Delimitar el período seleccionado: 2017-2022. Seleccionar la documentación a examinar y población encuestada, FESBAL y 54 BdA. Diseñar el cuestionario de la encuesta online en Google Forms y ArcGis Survey123.

La segunda fase de preparación se realizó llevó a cabo en diciembre 2022 con las subfases: revisar experiencias anteriores: encuestas, publicaciones, campañas, información institucional y “reporting” de FESBAL y de los 54 BdA. Diseñar la matriz de las variables dependientes e independientes en una hoja de cálculo para la recopilación de la información. Preparar la matriz del cuestionario en la plataforma ArcGIS Survey123 y Microsoft Excel.

La fase de ejecución, tercera, se concretó en el mes de febrero 2023, cuyas subfases fueron: cumplimentar la información recopilada documentalmente, diferenciándola de la encuesta para su posterior representación gráfica. Aplicar el cuestionario, registrando las únicas diez preguntas realizadas en la hoja de cálculo diseñada. Verificar la calidad de la información

recopilada, aplicar una segunda revisión sobre el análisis documental y comprobar las respuestas de la encuesta. Asegurar la confidencialidad de las respuestas y la protección de la información.

Se finalizó con la fase cuarta de análisis y reporte el pasado mes de abril 2023, recopilando la información con las subfases: tabular y analizar los datos recopilados. Calcular los datos aplicando y presentando los resultados como buenas prácticas de gobernanza inclusivas en las ESAL.

Con relación a la preparación y análisis de los datos se agrupan en 4 variables independientes (Agresti & Finlay, 2018):

1. Información publicada en medios omnicanal (Web, Blog, redes sociales, boletines de suscripción y canal de denuncias). Estas variables dependientes han permitido conocer a través de qué medios se ha publicado la información en materia de gobernanza, transparencia y sostenibilidad, en línea con el principio nueve (IRA).
2. Información publicada de carácter institucional. Esta información recabada de las variables dependientes evalúa la confianza sobre una ESAL y su impacto en la rendición de cuentas desde el punto de vista de la transparencia, principio diez (IRA). Se han revisado los siguientes documentos: acta fundacional, los miembros del equipo de gobierno, estatutos de la organización, misión, visión y objetivos.
3. Información publicada de actividades y colaboraciones. Las variables dependientes identificadas en este apartado permiten identificar el objeto social de los BdA y la promoción de su labor, principio diez (IRA). Han sido evaluadas las Memorias de Actividades, campañas, proyectos, afiliación de socios, canales de recepción de donativos y voluntarios.
4. Información publicada de carácter económico y de transparencia en la gestión. Estas variables dependientes incorporan mecanismos de análisis de la gobernanza, transparencia y sostenibilidad en la gestión, en consonancia con principio nueve (IRA). El "reporting" o información estudiada ha sido: Cuentas Anuales, Memoria Económica, Informe de Auditoría, donantes y entidades beneficiarias.

RESULTADOS

Los cuatro métodos de cálculo aplicados para conocer el grado de buenas prácticas de gobernanza han sido:

- La media aritmética para conocer el punto central o típico del conjunto de datos agrupados. Se han contabilizado los BdA que cumplen con las variables dependientes (Si/No o aspa) sobre los 54 analizados.
- La desviación típica ha permitido mostrar la medida de variabilidad de los agrupamientos de variables dependientes. El resultado muestra un mayor índice de homogeneidad que de dispersión de los datos.
- La mediana se ha aplicado para conocer la posición central del rango de variables dependientes y su distribución. Al existir una homogeneidad en los datos analizados apenas son afectados por valores atípicos, extremos o sesgados.
- Finalmente, se ha dividido la media aritmética de cada variable dependiente (medios omnicanal, información institucional, de actividades y colaboraciones e información económica) entre los 54 BdA de forma porcentual.

Ejemplo de aplicación. En la **Tabla 5**, variable independiente Información Económica y de Transparencia, se han analizado cinco variables dependientes: Cuentas Anuales, Memoria

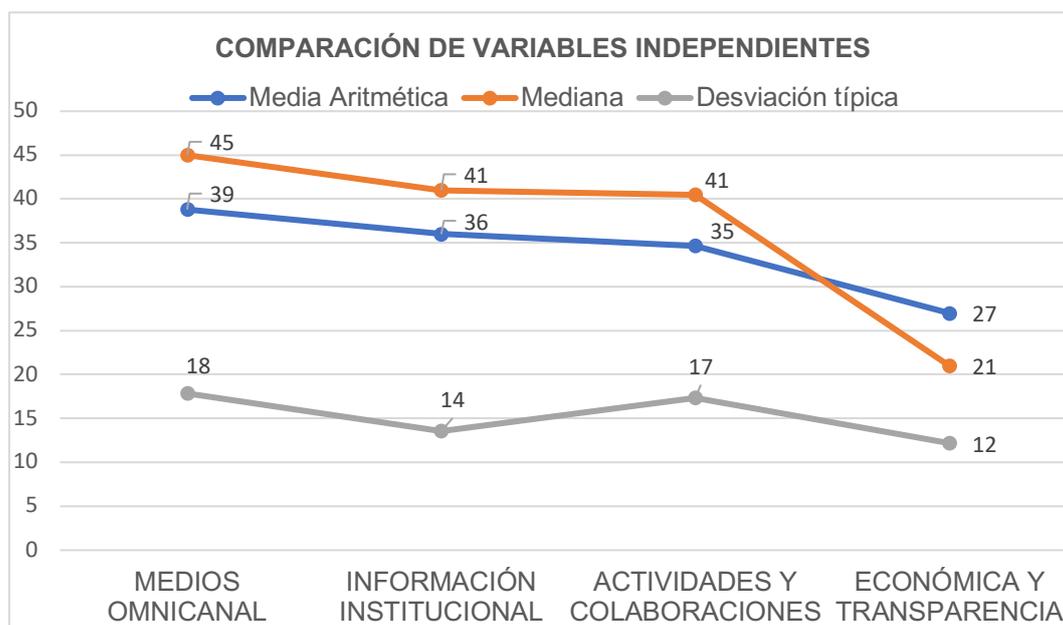
Económica, Informe de Auditoría, entidades beneficiarias y donantes. Posteriormente, se ha calculado la media aritmética, mediana, desviación típica y porcentaje de BdA cuya información estaba publicada o se ha respondido Si en la encuesta sobre el total (54 BdA).

A continuación, se explican los resultados obtenidos de la metodología realizada. La Tabla 1 muestra los datos consolidados de las cuatro variables independientes. El resultado final de la columna denominada “Totales” es la media aritmética sobre los porcentajes de los 4 agrupamientos de variables independientes. El **63%** de los BdA cumplen con los criterios de gobernanza analizados (Mur Nuño, 2023).

Tabla 1: Distribución consolidada de los 4 grupos de variables independientes publicadas sobre los tres ejes objeto del estudio: modelos de gobernanza sostenibles y transparentes periodo 2017-2022

	Medios Omnicanal	Información Institucional	Actividades y Colaboraciones	Económica y Transparencia	Totales
Media aritmética	39	36	35	27	34
Mediana	45	41	41	21	41
Desviación T.	18	14	17	12	3
% total BdA	72%	67%	64%	50%	63%

En la gráfica se visualizan los datos de la Tabla 1:



(*) Gráfico 1. Fuente de elaboración propia sobre los datos contenidos en la **Tabla 1**

A continuación, se estratifican cada uno de los cuatro agrupamientos con sus variables dependientes.

La omnicanalidad integra y coordina todos y cada uno de los canales de comunicación en los que la organización interactúa con sus diferentes agentes. Los resultados muestran que 39 de los 54 BdA publican sus actividades y campañas en, al menos, un canal de comunicación de los seleccionados como variables independientes, lo que significa un 72% sobre el total.

Tabla 2: Distribución de Bancos de Alimentos que publican información, de forma transparente, a través de sus diferentes canales de comunicación periodo 2017-2022

	Web Blog	Facebook Twitter Instagram	Youtube Galería de fotos	Boletines de Suscripción Newsletter	Canal de denuncias
Bancos de Alimentos	48	53	40	45	8

Los datos de carácter institucional incluyen información organizativa, organigrama, órganos de gobierno y Acta Fundacional. Estructura legal: Estatutos y Reglamentos de Régimen Interior. Códigos y principios que fundamentan la creación de la organización: misión, visión y objetivos propuestos. 36 de los 54 BdA publican parte de esta información, un 67%.

Tabla 3: Distribución de Bancos de Alimentos que publican información institucional periodo 2017-2022

	Organigrama Órganos de Gobierno	Historia Acta Fundacional	Estatutos Reglamento Régimen Interior	Misión Visión Objetivos
Bancos de Alimentos	40	46	16	42

Los resultados recogidos relacionados con las actividades y campañas, en resumen, el objeto social de la organización, indican que 37 de los 54 BdA, un 64%, publican las memorias de actividades de voluntariado realizadas anualmente. Por otro lado, se han añadido otras variables dependientes como: proyectos, inscripciones, voluntariado y donativos; intrínsecamente relacionadas con la filantropía.

Tabla 4: Distribución de Bancos de Alimentos que publican información sobre actividades periodo 2017-2022

	Campañas	Proyectos	Formularios para nuevos socios	Voluntariado	Donativos	Memorias Actividades
Bancos de Alimentos	48	18	10	49	50	33

Finalmente, se incorpora la información más notable sobre gobernanza y transparencia, la de carácter económico. La media aritmética es del **50%**, 27 de los 54 BdA publican el “reporting” de los datos económico/financieros. La mayoría, identifican a los donantes y entidades beneficiarias, asegurando que operan de forma ética y cumpliendo las regulaciones y obligaciones legales, es decir, el “compliance”.

Tabla 5: Distribución de Bancos de Alimentos que publican información económica periodo 2017-2022

	Cuentas Anuales	Memoria Económica	Informe de Auditoría	Entidades Beneficiarias	Donantes
Bancos de Alimentos	21	14	20	39	41

Del resultado del análisis de la información publicada en medios omnicanal, los BdA cuentan con una presencia destacada en internet y las redes sociales, donde comparten noticias, eventos y campañas de concienciación. Además, disponen de entorno web oficial donde se

puede encontrar información detallada sobre sus proyectos y actividades, así como un blog que recoge testimonios de colaboradores y beneficiarios.

La información de carácter institucional dispone de una estructura organizativa clara y transparente, que se rige por los principios de democracia y participación alineados con los principios nueve y diez (IRA) y ODS (ONU - Organización de Naciones Unidas, 2023)

De la información derivada de las actividades y colaboradores, los BdA llevan a cabo diversas iniciativas y proyectos que ejecutan de forma regular para la recogida y distribución de alimentos entre personas en situación de vulnerabilidad. Presenta una considerable red de colaboradores, empresas, particulares, instituciones y organizaciones sociales.

Finalmente, de la información económica, los BdA evidencian un alto grado de transparencia en la rendición de cuentas, realizando publicaciones de sus estados financieros y sometiéndose a auditorías anuales. Garantizando la eficiencia y legalidad de su gestión y con la ayuda de un equipo de profesionales y voluntarios altamente capacitados y comprometidos con la organización.

Como propuesta de mejora, es conveniente continuar estructurando y normalizando los datos de forma homogénea, publicándose en todos los BdA con la misma regularidad, nomenclaturas y formato de informe. En este sentido, es necesario añadir nuevas variables como la trazabilidad en la logística, la digitalización de todo el proceso y la implementación de un sistema de puntuación o “scoring” más completo. Entre las variables que deben añadirse continuando y mejorando esta investigación son:

- Gobernanza: proporcionalidad del gasto, publicación de subvenciones por proyectos y finalidad, justificación del gasto, políticas presupuestarias, origen de los fondos (compliance) y criterios de selección de los financiadores.
- Transparencia: promoción y buen uso de la marca, valores organizativos, periodicidad en la renovación de los Consejos, inclusión de un Código de Ética, en definitiva, independencia orgánica.
- Sostenibilidad en la gestión: zonas de movilidad, mediciones de Co₂, certificación energética, eliminación de papel y mapas dinámicos de residuos.

CONCLUSIONES

Fruto de esta investigación sobre estructuras de gobernanza inclusivas, destaca un concepto que afecta directamente a cualquier ESAL y, concretamente, a FESBAL – BdA. La credibilidad de la información publicada dota de confianza a los donantes actuales y a los potenciales (Tauschek & Maier, 2021) en aplicación de los principios nueve y diez (IRA)

La denominada “filantropía estratégica” surge como consecuencia directa de los conceptos credibilidad y confianza (Bronfman & Solomon, 2009) que busca obtener resultados medibles y duraderos en la sociedad mediante una planificación cuidadosa y garantías en la ejecución de los recursos donados. A diferencia de la filantropía tradicional, más extendida en las ESAL, que se enfoca principalmente en hacer donaciones para satisfacer necesidades inmediatas. La filantropía estratégica implica un análisis más profundo de los problemas sociales y la identificación de soluciones sostenibles a largo plazo.

Los resultados son más medibles al trabajar, de forma continuada en el tiempo, en colaboración con otros actores sociales como: administraciones, donantes, beneficiarios,

voluntarios, etc. (Handy & Nicholls, 2018); pudiendo aprovechar mejor el conocimiento y la experiencia de todos para generar un mayor impacto en la sociedad.

Del resultado de la investigación pueden extraerse varias cuestiones concluyentes. En primer lugar, se destaca la importancia de institucionalizar la gobernanza a través de la publicación de la información de las organizaciones, así como la participación activa para lograr un desarrollo equitativo y sostenible.

En segundo lugar, es necesario incorporar estructuras de gobierno inclusivas para la toma de decisiones y de carácter participativo. En este sentido, canal de denuncias y/o sugerencias permite a los diferentes agentes expresar sus preocupaciones y propuestas de mejora.

En tercer lugar, se destaca la importancia de evaluar y abordar periódicamente a la organización mediante, talleres, grupos de discusión, encuestas para actualizar esta investigación y añadiendo nuevos indicadores relevantes.

El establecimiento de estructuras de gobernanza inclusivas, en el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro, requiere de una mejora, promoción y evaluación continua (Barman, 2022). Como continuidad a la presente investigación, se deberán incorporar nuevos indicadores de gestión, alineados con el modelo ESG como:

- Establecer herramientas de medición, entre otros, sistemas y/o certificaciones de calidad y mejora continua. FESBAL – Banco de alimentos ya dispone de una, concretamente a través de la Fundación Lealtad y su sello de calidad “dona con confianza” (Fundación Lealtad, 2022)
- Gestionar y detectar riesgos (Scoring-KPI-Risk Rating) mediante el análisis estadístico y uso de los datos de las inversiones responsables en agricultura (Smith, 2016)
- Constituir el sistema de elección de las Juntas o Cooperativas en simetría con consejeros independientes como establece la “G” de los criterios ESG (cuadro de mando) (PWC - Price-Waterhouse-Coopers, 2021)
- Establecer un documento sobre roles, deberes y responsabilidades de las de todos los actores: beneficiarios, donantes, voluntarios y resto de estructura.
- Evaluar continuamente la organización, como se indica en el presente proyecto, para estudiar el desempeño en términos de inversión responsable, buen gobierno, transparencia y sostenibilidad y ajustar la estrategia y operaciones hacia la mejora continua (Uceda & De los Rios, 2018) etc.

Finalmente, se subraya el papel fundamental que juega la filantropía estratégica en el fomento de las buenas prácticas de gobernanza en las ESAL, siendo una ayuda en la financiación de nuevos proyectos.

Las buenas prácticas en la gobernanza son esenciales para garantizar el éxito a largo plazo de las ESAL, así como para medir el cumplimiento de su misión social.

Comunicación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible



1. Referencias documentales

Artículo de revista científica

- Alfonso, A. y. (2017). *Buenas prácticas para la gestión de los Bancos de Alimentos: capitalización de experiencias*. FESBAL - UPM - Banco de Alimentos.
- Álvarez-Rodríguez, M., & Gutiérrez-Andrade, P. (2018). *Implementing ISO 26000 in non-profit organizations: A case study on transparency and accountability in social auditing*. Revista "Sustainability"
<https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2262/htm>
- Barman, E. (2022). *Towards inclusive governance in nonprofit organizations: A systematic literature review*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(1), 3-26.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764021995345>
- Cazorla, A., De los Ríos, I., & Salvo, M. (2013). *Working With People (WWP) in rural development projects. A proposal from social learning*. Cuadernos de Desarrollo Rural, International Journal of Rural Development, 10 (70)
- De los Ríos, I., & Cazorla, A. (2019). *Responsabilidad social corporativa y rendición de cuentas en las empresas: Análisis crítico de la regulación española y de la UE*. En *Buen Gobierno Corporativo* (pp. 165-183). Tirant lo Blanch.
- De los Ríos, I., & Cazorla, A. (2020). *La gobernanza inclusiva en la metodología Working with People: un análisis de sus principios y prácticas*. Revista Internacional de Organizaciones, 25, 37-52.
- De los Ríos, I., Cazorla, A., Sastre, S., & Cadeddu, C. (2015). *New university-society relationships for rational consumption and solidarity: actions from the Food Banks*. Universidad Politécnica de Madrid - UPM.
- De los Ríos, I., Serradilla, A., Zuluaga, C., & Nole, P. (2022). *Análisis del proyecto de la Gran Recogida desde el modelo de excelencia en dirección de proyectos IPMA: Lecciones de experiencia*. Cátedra Banco de Alimentos - UPM.
- Feng, H., Zhang, Y., & Huang, Y. (2021). *Examining the impact of board diversity on nonprofit organizations' performance: Evidence from China*. *Voluntas*, 32(3), 556-570.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-020-00317-9>
- Fowler, F. (2013). *Survey research methods*. Sage publications.
- Handy, F., & Nicholls, A. (2018). *Strategic philanthropy: Measuring its multiple impacts*. *Voluntary Sector Review*, 9(1), 27-42.
<https://www.ingentaconnect.com/content/tpp/vsr/2018/00000009/00000001/art00003>
- Hwang, J. (2020). *Strategic Philanthropy in Corporate Governance: Fostering Transparency and Accountability in the Nonprofit Sector*. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 371-387.
<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04246-5>

- Li, Y., Gao, Y., & Zhang, W. (2020). *Developing a scoring system for nonprofit organizations' social media usage*. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(2), 147-164. <https://doi.org/10.1080/10495142.2018.1544625>
- Muñoz-Mazón, A., González-Rodríguez, M., & Rivera-Lirio, J. (2020). *Governance models for the implementation of social responsibility policies in non-profit organizations*. *Sustainability*, 12(4), 1343. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/4/1343>
- Organization/International Programme o the Elimination of Child Labour (IPEC). (2003). *Good practices. Gender Mainstreaming in actions against child labour*. Geneva: ILO/IPEC.
- Stenström, M., & Laine, K. (2006). *Towards good practices for practice-oriented assessment in European vocational education*. University Jivaskyla.
- Tapella E. y Rodríguez - Bilella, P. (2014). *Sistematización de experiencias: una metodología para evaluar intervenciones de desarrollo*. Revista de evaluación de programas y políticas públicas. Núm 3. Pb.: 80 - 116.
- Tauschek, M., & Maier, F. (2021). *Trust in nonprofits: The role of accountability and transparency*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 389-410. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764020915840>
- Uceda, G., & De los Rios, I. (2018). *Retos ante el horizonte POST-2020. El nuevo enfoque de los Bancos de Alimentos en España*. Cátedra Bancos de Alimentos - UPM.
- Valentinov, V., & Chobotova, V. (2020). *Managing trust in social and solidarity economy organizations*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(1), 91-112. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/apce.12287>
- Weerawardena, J., & Sullivan Mort, G. (2021). *Performance measurement and evaluation in nonprofit organizations: A review of the literature*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(1), 36-58 <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764020915>

Artículos de periódicos

- De Carolis, D., Litzky, B., & Eddleston, K. (2020). *Nonprofit governance: Moving beyond board-centric models*. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 489-512. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2018.0189>

Legislación (España y UE)

- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2016). *Orden ESS/1554/2016, de 29 de septiembre, por la que se regula el procedimiento para el registro y publicación de las memorias de responsabilidad social y de sostenibilidad de las empresas, organizaciones y administraciones públicas*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2016-8964>

Libros

- Agresti, A., & Finlay, B. (2018). *Statistical methods for the social sciences (5th Ed)*. Pearson.
- Bronfman, C., & Solomon, J. (2009). *The Art of Giving: Where the Soul Meets a Business Plan*. Jossey-Bass.
- Grewal, J. S. (2021). *ESG principles for multinational corporations: New guidelines for sustainable and responsible corporate conduct*. Palgrave Macmillan.

- Jennings, G., & Kay-Raining Bird, E. (2018). *Survey Research and Analysis. Applications in Parks, Recreation and Human Dimensions*. Venture Publishing.
- Nussbaumer Knaflic, C. V. (2017). *Storytelling con datos*. Wiley - Anaya.
- Smith, B. (2016). *KPI Checklists: Develop Meaningful, Trusted, KPIs and Reports Using Step-by-step Checklists*. Sheffield (England): Metric Press.
- Vaus, D. (2014). *Surveys in social research (6th ed.)*. Routledge/Taylor & Francis Group.

Artículos de conferencia publicado en las actas de la Conferencia

- Fernández Moral, M., Gallego Salcedo, M., Gallego Zaragoza, I., & Navarro Rey, J. (2014). *UPM como herramienta formativa para la difusión de la "cultura del consumo racional"*. Cátedra Banco de Alimentos - UPM. XVIII Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos (Alcañiz) pp 2125-2136.
- Morales Flores, F. T. (2011). Concepto de proyecto: lecciones de experiencia. *Presentación del XV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos*. E.T.S.I. Agrónomos (UPM) - Proyectos de planificación rural.

Informes

- Fundación Forética. (2023). *Tendencias ESG 2023. Claves para la agenda empresarial de sostenibilidad - Hitos en materia de gobernanza*. Fundación Forética.
- Fundación Lealtad. (2022). *El sello "Dona Confianza"*.
<https://www.fundacionlealtad.org/si-eres-ong-transparencia-y-buenas-practicas/que-es-el-sello-dona-con-confianza/>
- PWC - Price-Waterhouse-Coopers. (2021). *Guía para la integración de criterios ESG en los Consejos de Administración. Págs 20 y 21*. PWC - Price-Waterhouse-Coopers.
- Uría y Menéndez - Despacho de abogados. (2022). *Memoria de Sostenibilidad 2021 Criterios ESG*. Uría y Menéndez.

Formato electrónico – De Internet

- Esri España Soluciones Geoespaciales, S.L. (2023). ArcGIS Experience Builder.
<https://www.esri.com/es-es/home>
<https://experience.arcgis.com/page/landing>
- Mur Nuño, C. (2023, Febrero). Gobernanza BdA.
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1DE-25cBWDmbg9ypQp6Hr4XG41NBQ1OT/edit?usp=sharing&oid=110761932531066087526&rtpof=true&sd=true>
- Universidad Politécnica de Madrid - ETSI Agronómica, Alimentaria y de Biosistemas. (2023). PRINCIPIOS IRA (Inversión Responsable en Agricultura) Y DVGT (Directrices Voluntarias sobre Gobernanza responsable de tenencia de la Tierra) EN LA UNIVERSIDAD Y LA EMPRESA.
<https://www.principiosiaruniversidad.com/>

Folleto / Publicaciones del gobierno

- FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura. (2019). *Aplicación de los principios 9 y 10 de Inversión Responsable en Agricultura: Guía para la implementación*. FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura.

ONU - Organización de Naciones Unidas. (2023). *Biblioteca Virtual* .
<https://www.un.org/publications/>

ONU - Organización de Naciones Unidas. (2023). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Organización Internacional de Normalización. (2010). *ISO 26000:2010*. Guía de Responsabilidad Social.