

LA TRANSPARENCIA: FACTOR CLAVE EN LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

María Antonia RIBAS BONET
Universitat de les Illes Balears

1. INTRODUCCIÓN

La primera cuestión a plantear es si las entidades no lucrativas presentan diferencias sustanciales que hagan necesarios un estilo y unos procesos de gestión cualitativamente distintos de los aplicados en empresas de carácter lucrativo. ¿Los objetivos son los mismos?, ¿El estilo gerencial debe ser el mismo?. Se trata de conocer si las prácticas habituales desarrolladas por los directivos de empresas del sector capitalista sirven igualmente para gestionar organizaciones sin ánimo de lucro. Pero hay otras cuestiones directamente vinculadas con las anteriores: ¿Afecta (o debería afectar de algún modo) la denominada responsabilidad social a la tarea gestora de los directivos de entidades no lucrativas?, ¿Influyen los valores morales y la ética en sus comportamientos y decisiones?, ¿De qué modo? Estas preguntas se plantean por el hecho de que la cabeza visible de la organización, quien toma las decisiones, quien informa de forma transparente (o no), etc. es precisamente su equipo directivo. Resulta, por tanto, de interés conocer si se puede valorar de algún modo la transparencia y la gestión eficiente, para determinar si las actuaciones de la dirección o gerencia son acordes con los principios y valores defendidos por las entidades no lucrativas. Para realizar dicho análisis, en el presente documento se tratan las similitudes y las diferencias que presenta la gestión de las entidades no lucrativas respecto a la gestión de otro tipo de empresas. A continuación se hace referencia a los valores subyacentes en las organizaciones de carácter no lucrativo, que suponen un factor diferencial con otras organizaciones y que deben conformar toda su actividad: ética, responsabilidad social, transparencia, etc. Por último, en este contexto, se reflexiona sobre las cualidades que debe tener el directivo o gestor de una organización no lucrativa, en base a los objetivos de la entidad y al tipo de actividades desarrolladas por la misma.

2. LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS, SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON LA GESTIÓN DE OTRAS EMPRESAS

Luis Pereira (2002) remarcó en el seminario: Directivos de la Economía Social y Estilos de Gestión y Participación, que en principio no cabe pensar en un estilo diferente para las entidades de Economía Social. Las teorías (y prácticas) habituales que se manejan en el ámbito lucrativo pueden igualmente servir para las entidades de Economía Social. No en vano las entidades de Economía Social (y entre ellas las organizaciones no lucrativas) se enfrentan a los mismos problemas que otras

empresas: deben gestionar unos recursos, un personal (retribuido o no), obtener financiación para sus actividades y organizar la realización de las mismas, cumplir con determinados requisitos contables, fiscales y administrativos, etc. De todos modos hay que precisar que en el caso de entidades de Economía Social (y de entidades no lucrativas en particular) las vinculaciones que se dan entre sus miembros son distintas a las que surgen de la contratación en empresas del ámbito lucrativo. El hecho de que sean entidades participadas en las que hay socios, personal voluntario (en el caso de las entidades sin ánimo de lucro), y órganos gestores específicos que velan por el funcionamiento general de la entidad, puede ocasionar presiones sobre los directivos y crear un ambiente poco favorable para desempeñar su labor. Existe el peligro, comentó Luis Pereira, de que se busquen los objetivos a corto plazo, más inmediatos, y que se olviden los objetivos a largo plazo.

En la Revista Voluntarios de Madrid, la autora Yolanda Menéndez (2001), comenta diversas consultas realizadas a expertos en el tema que nos ocupa. Algunas personas vinculadas al sector no lucrativo plantean que la gestión de las organizaciones no lucrativas necesita modelos específicos, afirmando que muchas ONGs tienen problemas en su gestión porque ésta se aborda desde criterios puramente económicos, y en el caso de una fundación, por ejemplo, el objetivo es lograr el fin fundacional y no el obtener un resultado económico. No hay que perder de vista los objetivos específicos de la entidad sin ánimo de lucro, pero de todos modos, algunos expertos opinan que en determinados aspectos sí que se puede aprender del sector no lucrativo. Una organización no lucrativa debe tener una estructura organizativa que le permita ser eficaz, aunque los planes estratégicos sean distintos a los de otra entidad.

Que una entidad no tenga ánimo de lucro no quiere decir que no deba ser eficiente en la consecución de sus objetivos y en la realización de sus actividades y tampoco significa que no deba ser rentable (que no pueda sostenerse) económicamente para desarrollar su labor.

3. ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LA GESTIÓN DE ENTIDADES NO LUCRATIVAS

Si bien es cierto que una entidad no lucrativa debe ser gestionada en muchos aspectos como cualquier otra empresa, también es cierto que en este tipo de entidades confluyen múltiples aspectos que configuran una realidad compleja y diferenciada de otro tipo de organizaciones. Una entidad no lucrativa nace precisamente para lograr unos objetivos de tipo social, y siguiendo la definición de la normativa aplicable a fundaciones y asociaciones de utilidad pública, persigue “fines de interés general”, y se fundamenta en unos valores o creencias que la impulsan a desarrollar unas actividades específicas. ¿Cómo influyen dichos valores en la gestión de la entidad?

3.1. Los valores defendidos por las Entidades no Lucrativas

Resulta común hablar de determinados valores o comportamientos éticos y morales en el plano personal. Del mismo modo hay autores que trasladan dicho concepto al terreno del comportamiento empresarial, económico o institucional. De hecho, parece lógico que se pueda establecer la mencionada comparación. Tal como explican Ben-Ner y Putterman (1999) el comportamiento de una organización se puede asimilar al comportamiento individual. Los autores mencionan que una entidad o empresa realiza cotidianamente múltiples interacciones con personas

distintas, por tanto, el comportamiento y las actitudes de la organización pueden influir positiva o negativamente en el entorno con el que ésta se relaciona. Para Ben-Ner y Putterman la tendencia natural de las personas es la cooperación con otros seres humanos y no el propio bienestar y las actitudes egoístas tal como podría parecer.

Pero, ¿qué valores subyacen en el origen y creación de una entidad no lucrativa y en toda su labor posterior? Según Chaves y Monzón (2001) cabe diferenciar dos acepciones del carácter no lucrativo de una entidad:

- Existe un sentido finalista del carácter no lucrativo. Se pone el énfasis en la persecución de objetivos distintos de la obtención de lucro. Se pretenden lograr objetivos que satisfagan necesidades sociales, se priman los valores solidarios por encima de los económicos.
- Existen unas reglas organizativas –distributivas– restrictivas del comportamiento de la entidad. Según el Principio de No distribución de Beneficios (PNDB), no se pueden distribuir los beneficios obtenidos por la entidad entre los individuos que la controlan o que son sus propietarios.

Estos dos aspectos aparecen reflejados de forma explícita en la normativa que rige la creación y funcionamiento de las entidades sin ánimo de lucro y en la normativa que regula el régimen fiscal específico aplicable a dichas entidades. La Ley de Fundaciones y la ley Reguladora del derecho de Asociación mencionan el carácter de *interés general* que deben tener las actividades realizadas por las fundaciones o asociaciones de utilidad pública, y se exige que dichas actividades estén abiertas a todos los posibles beneficiarios. Los *patronos* de una fundación ejercen sus *funciones de forma gratuita*, y los miembros de los órganos de representación de una asociación de utilidad pública no pueden recibir sus retribuciones con cargo a fondos y subvenciones públicas. De todos modos, hay que precisar que uno de los requisitos exigidos *para acogerse al régimen fiscal especial* establecido para las entidades sin ánimo de lucro, es precisamente el que los miembros de sus órganos de gobierno y representación no perciban *ningún tipo de retribución* por ejercer su cargo.

3.2. Responsabilidad social, ética y gestión empresarial

La importancia de los valores morales en el ámbito económico-empresarial en el sentido expresado anteriormente, se pone de manifiesto en cualquier tipo de empresas y organizaciones que realizan sus actividades en el entorno social, y desde luego es aplicable a las entidades sin ánimo de lucro. Interesa especialmente analizar el caso de estas últimas: fundaciones, asociaciones, ONGs, etc. Y conviene quizá plantear la cuestión de si la ética presenta múltiples matices y si se puede interpretar de distinto modo en los diferentes sectores que operan en la sociedad: Sector Privado, Sector Público y Sector no Lucrativo.

En el ámbito del sector no lucrativo ¿qué se entiende por conducta ética? ¿ceñirse únicamente a la legalidad vigente?. Esta cuestión es relevante ya que se supone que las personas que trabajan en el sector no lucrativo lo hacen de forma altruista y desinteresada, simplemente por la motivación de realizar una labor solidaria en favor de los demás, por ello, debería existir menor incidencia de comportamientos poco éticos en este sector, lo cual no siempre es así. En realidad la respuesta a las preguntas planteadas tiene que ver con el hecho de que precisamente dentro del sector no lucrativo se espera una actuación más honrada, justa y desinteresada y por tanto los ciudadanos son más exigentes tratándose de este tipo de entidades.

El autor Hank Rubin (2001) diferencia dos dimensiones de la ética: la legal y la normativa. La ética legal se refiere al cumplimiento de las normas establecidas a nivel nacional, regional, provincial, local, etc. y es aplicable a los tres sectores: público, privado y no lucrativo.

La ética normativa, sin embargo, se basa en normas culturales y costumbres que no necesariamente están recogidas en leyes. Esta dimensión de la ética difiere entre los distintos sectores ya que cada uno de estos presenta realidades distintas. El sector lucrativo tiene como objetivo principal el beneficio, el objetivo del sector público es cumplir las leyes y mostrar algún grado de transparencia financiera, sin embargo, el sector no lucrativo no tiene un objetivo concreto, dentro de los distintos objetivos de carácter social se enmarcan múltiples misiones o tareas de las distintas organizaciones del sector y deben lograr dichos objetivos atendiendo al contexto ético del sector y teniendo en cuenta el tipo de entidad.

En realidad la ética y la transparencia van estrechamente unidas. "La 'ética legal' define las expectativas mínimas para la conducta civil y profesional y junto a la 'ética normativa' provee el contexto necesario para el desarrollo de los estándares de transparencia. La ética, al definir el comportamiento aceptable, hace posible la transparencia" (Rubin, H., 2001: 95).

Según Antonio Argandoña, profesor de la cátedra de Economía y Ética del IESE, "los valores éticos forman parte 'y parte importante', de la empresa, de la cultura de las organizaciones. 'La coherencia de valores en las empresas está directamente relacionada con los resultados, también económicos de la misma'." (Álvarez, 2001)

Si los valores éticos forman parte de la cultura de las organizaciones, los comportamientos éticos implican y derivan en un comportamiento responsable ante la sociedad. El primer argumento expuesto por Romero (2002) que motiva a las empresas a practicar la responsabilidad social (a adoptar comportamientos responsables socialmente) es precisamente que "es un acto ético producto de mi conciencia como parte indivisible de un todo llamado sociedad". El autor explica que las empresas son conscientes de pertenecer a un todo (sociedad) que le aporta innumerables recursos para su funcionamiento y crecimiento y que por tanto se sienten responsables.

Trasladando el argumento anterior al terreno de las entidades sin ánimo de lucro, se podría ir más allá y razonar que las organizaciones no lucrativas se constituyen y realizan sus actividades precisamente para buscar un bien común y mejorar o resolver los problemas (o carencias) existentes en la sociedad. Por ello, implícitamente se puede esperar de ellas que se comporten de forma responsable. Lo contrario iría en contra de toda lógica y, lo que es más importante, en contra de la filosofía adoptada por dichas entidades. Quizá por ello todo el mundo espera que las organizaciones no lucrativas se comporten de forma distinta, con unos niveles de ética, moralidad, transparencia y honestidad mayores que los exigidos a las empresas de carácter lucrativo.

La preocupación por los temas éticos, la transparencia, honestidad, etc. ha generado en las últimas décadas un amplio debate en torno al tema de la responsabilidad social (y como consecuencia el balance social). Muchos autores se han hecho eco de ello (Castillo, 2001; Chacón, 2001), incluso en el ámbito de las empresas de economía social como pueden ser las cooperativas (Mugarra, 2001) o las entidades no lucrativas (Ribas, 2001). Incluso a nivel europeo ha tenido una amplia repercusión que ha derivado en la publicación por parte de la Comisión de las Comunidades Europeas del Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas.

3.3. La transparencia informativa como sistema de gestión participativo y responsable

¿Por qué es importante la transparencia en el sector no lucrativo? La actuación transparente de las entidades no lucrativas es necesaria en la medida en que ésta se constituye como un elemento crucial para generar credibilidad y confianza en el sector, es decir, para legitimar socialmente a las organizaciones sin ánimo de lucro. Según comenta Gassó, J. (2001), únicamente si se desarrollan mecanismos suficientes de transparencia se puede obtener y garantizar la legitimidad que viene definida por diversos factores: personas, liderazgos, ideas, productos, servicios, resultados, estilo, apoyos externos, comunicación, etc. Mientras en el mundo mercantil la legitimidad se mide en gran parte por los resultados económicos y el reparto de beneficios y el sector público obtiene la legitimidad a través de las elecciones, en el Tercer Sector es el nivel de confianza o credibilidad el factor que otorga o sanciona su legitimidad, pero la medición de este elemento es más complejo, por ello la transparencia se revela como algo fundamental para justificar la existencia de las entidades no lucrativas.

El autor Josep Gassó (2001: 25 y ss.) expone cinco elementos principales que otorgan o expresan legitimidad en las organizaciones no lucrativas:

1. La misión y los valores de la organización.
2. Las actuaciones de las ONG. El qué y el cómo. Es decir la entidad adquiere legitimidad según lo que hace y cómo lo hace.
3. Las personas y la organización como factor de legitimidad, ya que las personas constituyen el capital principal de una organización no lucrativa.
4. La base social de las ONG (socios, donantes, colaboradores, trabajadores, voluntariado).
5. Reconocimientos, colaboración y apoyos institucionales: con empresas privadas, instituciones públicas, universidades, etc.

Alfred Vernis (2001) expone cinco razones por las cuales es importante que las ONG sean transparentes:

- Es un valor intrínseco a su manera de actuar
- Les permite tener una base social amplia y comprometida
- Les obliga a medir el resultado de sus actuaciones
- Les permite compararse con otras organizaciones parecidas
- Ayuda a los líderes a velar por el cumplimiento de la misión de la organización

Los argumentos que se acaban de precisar podrían ser en realidad aplicables a cualquier entidad no lucrativa, y, generalizando todavía más, a cualquier entidad de economía social constituida en base a determinados principios y valores.

Parece haber un acuerdo unánime sobre la necesidad de rendición de cuentas por parte de las entidades no lucrativas. Esta rendición de cuentas no se basa únicamente en las normativas legales establecidas sino que se trataría de dar respuestas a la sociedad en general sobre el funcionamiento de la organización (Vernis, A., 2001). Pero, ¿sobre qué deben rendir cuentas las organizaciones no lucrativas? Vernis, A. (2001) apunta cinco áreas:

- Área financiera/fiscal
- Área de gestión
- Área de actividades
- Área directiva
- Área estratégica

Cabe destacar la importancia de todas las áreas y no únicamente de la primera. Según el autor es común centrarse en dar explicaciones sobre el área financiera/fiscal olvidando el resto.

Otra cuestión clave es ¿a quien deben rendir cuentas las organizaciones no lucrativas?. Vernis (2001: 39) explica que “el mapa de la ‘accountability’ de cada organización es diferente, y siempre complejo porque a cada colectivo se le tiene que realizar una rendición específica”. En este sentido el autor hace referencia tanto a los grupos internos directamente vinculados a la organización, como a los grupos externos a la misma que también están interesados en ella.

3.4. Un instrumento a favor de la transparencia: las memorias o informes sociales

Desde el ordenamiento que regula la constitución y funcionamiento de las entidades no lucrativas, desde hace años, se ha venido exigiendo la elaboración de memorias o informes de carácter social. Es decir, a la par que una organización como puede ser una fundación o una asociación presenta información económica y contable, debe a su vez informar sobre las actividades realizadas y la consecución de los objetivos previstos. En definitiva se trata de establecer un control sobre unas entidades que reciben y utilizan fondos públicos (y privados) para desarrollar sus actividades. Por tanto, es lógico que se pida una “rendición de cuentas” sobre la utilización de las subvenciones recibidas y que a la vez justifique el régimen fiscal especial al que están sometidas dichas entidades. El inconveniente que presenta esta forma de control es que no hay unas directrices claras sobre el tipo de información a presentar y la forma en que debe ser elaborada y presentada. Este hecho permite que las entidades no lucrativas puedan superar este trámite sin demasiados problemas. Por otro lado las memorias o informes realizados de forma voluntaria por algunas entidades no lucrativas, aunque son útiles para conocer de sus actividades y organización, muchas veces no aportan toda la información necesaria de una forma transparente para que los ciudadanos y personas interesadas puedan conocerla (Ribas, 2001).

Una iniciativa interesante en la búsqueda de información clara y transparente acerca de las diferentes entidades no lucrativas es la realizada por la Fundación Lealtad. Esta fundación ha realizado un estudio (Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG) analizando 40 ONG sobre el cumplimiento de nueve principios: Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno, claridad y publicidad del fin social, planificación y seguimiento de la actividad, continuidad e imagen fiel en la información, pluralidad y transparencia en la financiación, control en la utilización de fondos, presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones fiscales, obligatoriedad de elaboración y liquidación del presupuesto anual y promoción del voluntariado. Este análisis permite conocer de primera mano el grado de información y transparencia en su gestión, financiación y en la realización de sus actividades, lo cual puede resultar muy útil a los posibles socios, donantes o colaboradores interesados en conocer a las entidades analizadas (Fundación Lealtad, 2002).

4. ¿QUÉ CUALIDADES DEBE POSEER EL DIRECTIVO DE UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA?

Dadas las connotaciones éticas y morales que aparecen implícitas en la constitución de una entidad sin ánimo de lucro y en las actividades que realiza, parece oportuno que la persona o el equipo que gestiona dicha entidad posea un elevado nivel ético y moral. En definitiva es el estandarte de la organización y debe gestionar la misma según los valores que defiende la entidad, facilitando el desarrollo de dichos valores en el resto de componentes de la organización. Una actuación distinta puede conllevar la destrucción de la organización (Aleixandre y De Andrés, 1997). Los autores explican que un directivo no debe fijarse únicamente en la obtención de beneficios sino que debe "conseguir mejorar las actuaciones sociológicas y éticas de su organización" y que "sólo la posesión de una altísima calidad moral le dará la fuerza necesaria para sacrificar resultados inmediatos en aras de lo que es objetivamente mejor a largo plazo". En el caso de las entidades sin ánimo de lucro este argumento aparece como fundamental por el carácter altruista, social y desinteresado de sus motivaciones y actividades.

Pero ¿la conducta ética de un directivo beneficia de algún modo a la organización no lucrativa que dirige? Esta pregunta podría ser apropiada en el contexto actual en el que los fraudes, engaños, abusos y todo tipo de conductas impropias están a la orden del día, y aparecen como la forma más fácil de obtener lo que se desea, sin importar las consecuencias que de ello se deriven. Un estudio realizado por Jurkiewicz y Massey (1998:181) concluye que los ejecutivos que tienden a razonar según criterios éticos aparecen como los más efectivos. Cuando los ejecutivos se enfrentan a dilemas de carácter ético, los que son más efectivos razonan de una forma más compleja sobre dichos temas que los ejecutivos que son catalogados como menos efectivos. Son capaces de observar una cuestión desde una perspectiva más amplia teniendo en cuenta los múltiples agentes, principios, circunstancias, cuestiones de derecho y justicia, y las consecuencias de su decisión para todos los afectados por ella. Tienden a evaluar las decisiones con implicaciones morales en base a derechos, valores o principios más que en función de la opinión pública, por ello, son capaces de tomar decisiones que pueden ser impopulares pero que creen correctas y sabrán afrontar los conflictos que surjan de estas decisiones. Por el contrario, los ejecutivos que aparecen como menos efectivos tienen tendencia a calibrar como son vistas por los demás las decisiones tomadas y razonan sobre los dilemas de carácter moral en función de los deberes en la sociedad, el mantenimiento del orden social y la obediencia a la autoridad.

Goldman y Kahnweiler (2000) parten de la premisa que hay determinados ejecutivos de organizaciones no lucrativas más predispuestos a mostrarse colaboradores. Los autores llegan a la conclusión de que los ejecutivos que se ajustan a un perfil colaborador pueden apreciar y experimentar sus experiencias de colaboración de una forma favorable. Estos ejecutivos poseerían los ingredientes esenciales para el éxito de una experiencia de colaboración: flexibilidad, paciencia, comprensión de otros puntos de vista, sensibilidad a la diversidad y espíritu de cooperación. Este análisis es importante en relación a la probable y necesaria colaboración entre diferentes organizaciones no lucrativas.

Pero ¿qué valores consideran importantes los directivos? Según un estudio realizado por la Fundación Española de Directivos (Álvarez, 2001) la responsabilidad aparece como el valor más destacado, le siguen la honestidad e igualmente capacidad, la creatividad y la cooperación como valores importantes. La predisposición a ayudar y a colaborar tan sólo es valorada como importante por un 19 % de los encuestados. El 40 % considera que la cuestión de los valores en la empresa pasa por cumplir las obligaciones asumidas, mostrar respeto hacia la

autoridad, mantener el orden y contribuir al bienestar de la empresa. El 30 % piensa que dichos valores pasan por aceptar a las personas que tienen valores diferentes y perciben las cosas de una manera subjetiva. Tan sólo el 22 % de los directivos opina que lo correcto se define por decisiones conscientes de acuerdo con los principios éticos propios y bien razonados que son universales, coherentes y comprensibles.

Drucker (1990: 87-89) comenta que en cada decisión, en cada política, la institución no lucrativa necesita empezar preguntando: ¿Esto aumentará nuestra capacidad de llevar a cabo nuestra misión?. Según el autor el disenso es bueno (y esencial para el proceso de decisión), pero no se deben permitir los altercados ni las enemistades porque destruyen el espíritu de la organización. No se debe tolerar tampoco la descortesía porque las buenas maneras marcan una diferencia. Para el autor lo principal es conseguir construir la organización alrededor de la información y la comunicación en lugar de construirla alrededor de la jerarquía. Para ello, es necesario que todo el mundo conteste a dos cuestiones: ¿Qué información necesito para realizar mi trabajo –de quién, cuando, como? y, ¿Qué información debo proporcionar a los demás para que puedan realizar su trabajo, de que forma y cuando?

5. CONCLUSIONES

A pesar de que en algunos aspectos las entidades no lucrativas presentan similitudes con las entidades de carácter lucrativo, se observan rasgos específicos de las organizaciones sin ánimo de lucro. Dichas organizaciones están fundamentadas sobre determinados valores que no pueden olvidarse a la hora de su gestión. La responsabilidad social, los comportamientos éticos y un funcionamiento y gestión transparentes son incluso más exigibles a este tipo de entidades. Estas actitudes no surgen de la entidad como tal, son las personas que la conforman y la gobiernan quienes son responsables de su funcionamiento. Por tanto, cabe esperar que el directivo o gestor de una entidad no lucrativa realice su trabajo en función de los valores asumidos por la entidad, y que posea determinadas cualidades para gestionar la organización de forma eficaz, como son el espíritu de cooperación, el dar prioridad a la misión y objetivos de la entidad y la capacidad para establecer un sistema de información y comunicación que facilite el desarrollo de sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA

ALEIXANDRE BENAVENT, María Nieves y DE ANDRÉS FERRANDO, José M^a. Ética y actividad empresarial. *Revista de Treball, Economia i Societat*, Agosto 1997, Nº 6, http://www.ces.cv.es/articulos_revista/indice.htm. (consultado en red 06-03-2003).

ÁLVAREZ, Paz. Apuesta por valores éticos y liderazgo. 2001. <http://www.mes-d.net/> (consultado en red el 27-02-2003).

BAREA, José y PULIDO, Antonio. El sector de instituciones sin fines de lucro en España. *Ciriec-España*, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Abril 2001, Nº 37, pp. 35-49.

BEN-NER, Avner y PUTTERMAN, Louis. "Valores e instituciones en el análisis económico". *Ciriec-España*, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Diciembre 1999, Nº 33, pp. 43-77.

CASTILLO CLAVERO, Ana María (autora), VILLAREJO RAMOS, A.F., NAVARRO GARCÍA, A. y SÁNCHEZ DEL RIO VÁZQUEZ, M.E. (compiladores). El resurgir de la responsabilidad social de la empresa en Europa. En: Homenaje al prof. Dr. Manuel Ortigueira Bouzada. Universidad de Sevilla, 2001, pp. 213-223.

CHACÓN CASTRO, Carmen. La empresa social: la responsabilidad y la acción social en la empresa. En: VII Jornadas de empleo. La inclusión social de personas vulnerables. Valencia, 24 y 25 de octubre de 2001. <http://www.mes-d.net/> (consultado en red el 27-02-2003).

CHAVES ÁVILA, Rafael y MONZÓN CAMPOS, José Luis. Economía social y sector no lucrativo: Actualidad científica y perspectivas. *Ciriec-España*, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Abril 2001, Nº 37, pp. 7-33.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS: *Libro verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas* en http://europa.er.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm

DRUCKER, Peter F. Managing the non-profit organization. Practices and Principles. London, Butterworth-Heinemann, 1990.

FUNDACIÓ "LA CAIXA". Informe anual 2001. FUNDACIÓ "LA CAIXA", Barcelona, 2002.

FUNDACIÓN LEALTAD. Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG. FUNDACIÓN LEALTAD, www.fundacionlealtad.org, 2002 (consultado en red el 23-02-2003)

GASSÓ, Josep. "Legitimidad y Transparencia en las ONG" en *La Transparencia de la Solidaridad*. Madrid, Comunidad de Madrid y Fundación Lealtad, 2001, pp. 23-31.

GOLDMAN, Samuel and KAHNWEILER, William M. A collaborator Profile for Executives of NonProfit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, Summer 2000, Vol. 10, Nº 4, pp. 435-450.

JURKIEWICZ, Carole L. and MASSEY, Tom K. The Influence of Ethical Reasoning on Leader Effectiveness. An empirical Study of Nonprofit Executives. *Nonprofit Management & Leadership*, Winter 1998, Vol. 9, Nº 2, pp. 173-186.

LEY 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

LEY 50/ 2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

LEY ORGÁNICA 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

MENÉNDEZ, Yolanda. ¿Qué gestión para las no lucrativas?. *Revista Voluntarios de Madrid*, 2001, Nº 11, pp. 6-9.

MEUNIER, Baudouin. La Gerencia de las Organizaciones no Comerciales. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas y Fundación Formación y Tecnología, 1993.

MUGARRA ELORRIAGA, Aitziber. Responsabilidad y Balance Social hoy en día: Un reto para las Cooperativas. *Ciriec-España*, Revista de Economía, Social y Cooperativa, Noviembre 2001, Nº 39, pp. 25-50.

ONCE. Informe anual 2001. ONCE, Madrid, 2002.

OSTER, Sharon M. Executive compensation in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management & Leadership*, Spring 1998, Vol. 8, Nº 3, pp. 207-221.

PEREIRA, Luis. Seminario: Directivos de la Economía Social y estilos de gestión y participación. En: Simposio de Economía Social y Cooperativa. Valencia, 2 y 3 de mayo de 2002.

RIBAS BONET, M^a Antonia. El balance social como instrumento para la evaluación de la acción social en las entidades no lucrativas. *Ciriec-España*, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Noviembre 2001, Nº 39, pp. 115-147.

ROMERO, Alexis. Tres argumentos para entender por qué las empresas practican la Responsabilidad Social. 2002. <http://www.mes-d.net/> (consultado en red el 27-02-2003).

RUBIN, Hank: "Dimensiones de ética institucional: un marco para interpretar el contexto ético del tercer sector" en *La Transparencia de la Solidaridad*. Madrid, Comunidad de Madrid y Fundación Lealtad, 2001, pp. 91-97.

SAJARDO MORENO, Antonia. Análisis económico del sector no lucrativo. Valencia, Tirant lo Blanch, 1996.

VERNIS, Alfred: "Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas" en *La Transparencia de la Solidaridad*. Madrid, Comunidad de Madrid y Fundación Lealtad, 2001, pp. 33-50.