

# **Democracia Competitiva en la Empresa Social**

*Paper* sometido en respuesta a la Convocatoria de QUEST 2014

Por José I. Vega Torres, Ph. D.

## **Sumario**

Las denominadas "empresas sociales o comunitarias" se reconocen a nivel global como alternativas viables en el contexto del Tercer Sector para promover el desarrollo inclusivo y el bienestar colectivo. No obstante, mediante una investigación de índole conceptual y descriptiva se pretende demostrar el modo en que una empresa social operando jurídicamente como corporación sin fines lucrativos puede mantener una gobernanza democrática, la competitividad, además de la creación y retención de empleos. Para tales fines, se estudió la empresa Las Flores Metalarte, Inc., que ha demostrado ser autosuficiente, aun en tiempos de crisis económica.

Como resultado se desarrolla un modelo de reglamento corporativo para una corporación sin fines lucrativos y que opere bajo el contexto democrático. Además, se concluye la importancia de establecer política pública, de promover los procesos democráticos, y de proteger el fin público a través de la sana administración, la transparencia y la rendición de cuentas. No obstante, se reconoce la necesidad de un examen empírico que valide los hallazgos teóricos.

## **I. Introducción**

Las denominadas "empresas sociales o comunitarias" (en adelante empresas sociales) se reconocen a nivel global como alternativas viables en el contexto del Tercer Sector para promover un desarrollo más inclusivo y enfocado en el bienestar colectivo en contraste con los modelos de desarrollo económico tradicionales centrados en el capital y el lucro personal (EMES European Research Network & United Nations Development Programme (UNDP), 2008). En Puerto Rico (o indistintamente Isla) las empresas sociales se sitúan como actores protagónicos de la economía social (Pérez, 2006) ya que adoptan voluntariamente una ética empresarial afín con los postulados

del desarrollo económico comunitario (Meléndez & Medina, 1999; Vega, 2013) y representan modelos empresariales de organización colectiva que han demostrado gran potencial para generar y retener empleos, aún en tiempo de crisis, como bien ha reseñado Custodio-Collazo (2013) en diversos artículos publicados en la Revista de Negocios del periódico El Nuevo Día. Al no centrarse en el lucro personal como objetivo fundamental de su gestión, practican la solidaridad y han demostrado tener una mayor disposición a resistir el embate de la recesión económica, reteniendo los empleos y manteniendo activos los servicios que brindan a la sociedad. Esta resistencia a la recesión económica, junto con su disposición a una ética empresarial más inclusiva y equitativa, las convierte en foco obligado del debate para formular políticas públicas e iniciativas privadas que promuevan el desarrollo de su potencial para ayudar en restablecer el crecimiento económico sostenido en la Isla, la competitividad empresarial regional y un clima conducente a la creación de empresas comprometidas con el ideal democrático de equidad social (Vega, 2013). Por ello, se argumenta que pueden ser fundamento para un movimiento empresarial alternativo en la Isla (Correa, 2003) y a nivel de Latinoamérica (Albuquerque, 2004).

Las empresas sociales son producto de la autogestión o el resultado del esfuerzo de un grupo de ciudadanos que deciden actuar en concierto para lograr la solución de un problema o necesidad en común. Sin bien pudieran recibir incentivos o apoyo de entes gubernamentales o privados, la iniciativa y las soluciones ejecutadas serán determinadas y controladas por la comunidad (Santana, Santiago, & Rivera, 2007). Por ello con frecuencia se alude que la proliferación de empresas sociales es imprescindible en los tiempos que vivimos donde el modelo del Estado Benefactor está en crisis (Rodelgo, 2004). El concepto de autogestión, según se desprende de la literatura sobre el tema, a tono con los principios de la economía social y la normativa vigente del movimiento cooperativo en la Isla implica la expectativa de que sean empresas de propiedad colectiva y persigan algún modelo de organización o gobernanza democrática. Las organizaciones que componen la economía social tienen entre sus características comunes: la primacía de la persona y del objeto social sobre el capital; el control democrático por sus miembros; la defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad; la autonomía de gestión e independencia respecto a los poderes públicos; y que la mayor parte de los excedentes se destinan a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, el interés de servicios a sus miembros y el interés general (Pérez, 2006).

Las empresas sociales pueden adoptar diversas figuras jurídicas que incluyen las corporaciones sin fines de lucro (Inc.), las sociedades cooperativas (Coop) y las Corporaciones Especiales Propiedad de Trabajadores (PT). El principal beneficio del reconocimiento jurídico es que el Estado, en reciprocidad a su contribución al bienestar general y al fortalecimiento de la democracia, les dispensa, un trato fiscal preferente mediante exenciones contributivas. Estos beneficios contributivos son piedra angular para lograr su sostenibilidad financiera. En el caso de las cooperativas y las corporaciones propiedad de trabajadores estas exenciones se reconocen automáticamente con la incorporación en el Departamento de Estado. Sin embargo, en el caso de las Corporaciones sin fines de lucro (CSFL) estas exenciones deben solicitarse en un proceso administrativo, luego de la incorporación, al Departamento de Hacienda y al Servicio de Rentas Internas Federal. Las CSFL que solicitan esta “**exención caritativa**”, según la denominan Colombo & Hall (1995), serán objeto de un riguroso análisis por partes de las agencias concernidas<sup>1</sup>.

Mediante este escrito se pretende provocar una reflexión de cómo se pueden conjugar la gobernanza democrática y la competitividad en el mercado (en adelante Democracia Competitiva) dentro del contexto de empresas sociales organizadas legalmente como CSFL y que pudieran cualificar para obtener el beneficio de la exención caritativa. Estas empresas sociales, operando jurídicamente como CSFL, pudieran dar paso a un modelo empresarial que persiga el rendimiento social junto al económico mediante la creación y retención de empleos.

## II. Método y Objetivos

La literatura académica que deriva de investigaciones sobre el Tercer Sector en Puerto Rico es muy limitada. Sólo un núcleo reducido de comentaristas académicos ha abordado la temática del empresarismo social, y muy pocos desde una perspectiva para provocar una reflexión sobre este modelo empresarial como vehículo para promover un desarrollo económico más solidario, democrático y con valores centrados en el bien común vis a vis el lucro personal en el contexto

---

<sup>1</sup> Esta exención puede ser revocada inclusive con carácter de retroactividad si se encuentra que la CSFL no ha cumplido con los requisitos establecidos para disfrutarla como demuestra el caso de Triple S según se describe en el artículo “Exención contributiva sobre ingresos de las corporaciones sin fines de lucro en Puerto Rico” de la Revista del Colegio de Abogados de Puerto Rico.

de una CSFL. Esta investigación, de índole conceptual y descriptiva, comprende investigación jurídica, revisión de literatura internacional, fuentes secundarias de información, el estudio de casos y entrevistas a informantes claves. El objetivo es demostrar que:

- Una empresa social que opere como CSFL y que mantenga una gobernanza democrática es capaz de mantener la competitividad en el mercado, en adición a crear y retener empleos.
- La cultura empresarial democrática puede voluntariamente consignarse tanto en los documentos constitutivos como en los gubernativos de la entidad comercial.
- La conjugación de la cultura empresarial democrática y la competitividad en el mercado, conocida como democracia competitiva, sea adoptada voluntariamente por las empresas sociales operando como CSFL.

### **III. Hallazgos**

#### **Democracia competitiva en la empresa social: el modelo de Las Flores Metalarte, Inc.**

Con frecuencia se alude que una ética empresarial de solidaridad está reñida con la inherente necesidad de una empresa de ser competitiva en el mercado, pero en el contexto de las empresas sociales puede ocurrir todo lo contrario. La discusión del caso de Las Flores Metalarte, Inc. (Metalarte) una empresa social organizada legalmente como Corporación sin Fines de Lucro que cualifica para la exención caritativa y que ha adoptado voluntariamente una estructura y cultura democrática para el gobierno de la corporación cumpliendo su fin social de crear empleos estables desde su génesis en el 1974, es un ejemplo de ello. En aquel entonces, con el objetivo de buscar soluciones al problema de alto desempleo un comité de acción social, vinculado a la Capilla Católica del Barrio de San Ildefonso en el Sector Las Flores de Coamo, fundó una pequeña fábrica de muebles metálicos para balcón. El experimento de desarrollo económico comunitario evolucionó y creció motivando que se incorporara Metalarte como una CSFL con la misión de dar empleo a los jóvenes del lugar que el año anterior habían recibido un adiestramiento vocacional auspiciado por el propio Comité y a otros que se fueran sumando según la necesidad.

Como bien señala Warren (2001), es a través del estudio de caso que mejor podemos analizar los factores que incitan a los fundadores o miembros de una corporación sin fines de lucro a adoptar una cultura democrática. Metalarte es un caso representativo porque:

- Es una CSFL que goza de la exención caritativa con un largo historial de operación exitosa en una industria muy competitiva.
- Es autosuficiente y considerada por algunos autores la empresa comunitaria más exitosa de Puerto Rico (Meléndez & Medina, 1999).
- Es un modelo documentado por varios autores.
- Su nivel de democratización es comparable al de otras figuras legales y se adoptó voluntariamente.
- Su cultura corporativa democrática se consigna en el Certificado de Incorporación y el Reglamento Corporativo.

El proyecto originalmente se incorporó como una CSFL en función de su fin social y para facilitar el acceso a ayuda gubernamental. La empresa se contrató un gerente con experiencia en la venta de muebles para ayudarlos en la transición de un programa de adiestramiento en destrezas de trabajo a una empresa social, considerada una corporación empresarial sin fin de lucro personal<sup>2</sup>, que para cumplir su misión de crear empleos debía competir exitosamente en la industria del mueble local. Bajo el liderazgo del nuevo gerente pronto se dieron cuenta que el mercado para muebles de patio estaba saturado e identificaron el nicho no atendido de gabinetes de cocina de costo moderado dirigido a las familias de medianos o moderados ingresos comenzando la producción de los mismos en el año 1975.

La incorporación como CSFL y su acceso a la exención caritativa permitieron a la entidad iniciar un período de expansión y crecimiento que llevó la cifra de empleos a cerca de 200 personas a finales de la década de los noventa según Jaime Peifer, miembro fundador de la corporación quien se desempeñó como su presidente ejecutivo hasta fines del año 2007. A pesar de la recesión, a junio de 2013 mantenían una plantilla con 135 empleados, según Ángel Martínez, su presidente

---

<sup>2</sup>Una descripción de lo que implica esta denominación de la CSFL exenta, el contexto de las empresas comunitarias y el desarrollo económico comunitario en el Estado Libre Asociado de Puerto Rico se encuentra en la ponencia presentada por Vera Santiago y el José Vega en el XVIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial celebrado en Noviembre de 2007 en Lima, Perú titulada “Modelo para la Dinamización de la Gestión Exitosa de las Empresas Comunitarias en Puerto Rico”

ejecutivo actual. En la década de los ochenta, influenciados por la filosofía de democracia participativa de las exitosas empresas del conglomerado cooperativista de la localidad de Mondragón en España, Metalarte inició, con la ayuda técnica del *Industrial Cooperative Association* (ICA) con sede en el Estado de Massachusetts, una transición hacia una forma más democrática de administrar la corporación. El modelo de democracia participativa de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) es muy conocido y ha influenciado grandemente el movimiento cooperativo y la legislación corporativa en Puerto Rico<sup>3</sup> (Carrión, 2002).

Por otro lado, para los directivos de Metalarte el esquema implantado por la MCC resultaba un marco de referencia que demostraba, como ellos ahora demuestran, que es posible operar exitosamente una corporación autosuficiente bajo un esquema democrático de administración. Inicialmente bajo la tutela de ICA se consideró reorganizar la CSFL como una sociedad cooperativa. Los obstáculos con las fuentes de fondos que habían otorgado subvenciones y la intensa intervención gubernamental -que en el contexto del Estado Libre Asociado de Puerto Rico (ELA) dicha figura jurídica conlleva- hicieron a los directivos cambiar de parecer (Meléndez & Medina, 1999). En cambio, con ayuda de ICA desarrollaron un plan para educar a los trabajadores e integrar en sus estatutos la estructura cooperativa como modelo convirtiendo a Metalarte en una CSFL exenta, controlada democráticamente por sus empleados, los cuales representan su membresía, reconociéndolos como socios al estilo de la normativa de la legislación y filosofía cooperativista.

Como CSFL exenta, Metalarte puede acceder a donativos y subvenciones del sector público y privado. No obstante, la gerencia se enorgullece de haber logrado la meta establecida en su reglamento corporativo de desarrollar una empresa autosuficiente económicamente, de carácter comunitario, para crear empleos para los residentes de Coamo, en especial para los del Sector las Flores en el barrio San Idelfonso y promover el bienestar de la comunidad. Otros objetivos igualmente consignados en dicho reglamento incluyen: crear conciencia sobre la dignidad del

---

<sup>3</sup> El caso de la MCC ha sido ampliamente estudiado y divulgado influenciando al movimiento cooperativo a nivel internacional. Su modelo de organización democrática descansa en: la soberanía de la Asamblea General, compuesta por la totalidad de los socios, que se ejercita según la práctica de una persona un voto; la elección democrática de los órganos de gobierno responsables de su gestión ante la Asamblea General; y la colaboración entre todos los órganos directivos que gozan de las atribuciones suficientes para desarrollar eficazmente su función en beneficio del bien común (Mondragón Corporación Cooperativa, 1998)

trabajo, educar y ayudar a la realización integral de los socios como seres humanos, trabajar en el desarrollo de una conciencia social, lograr una mayor fraternidad entre los socios de la Corporación, y desarrollar proyectos en otros sectores.

Los aspectos salientes de la gobernanza corporativa democrática en el caso de Metalarte son:

- La soberanía de la Asamblea General, compuesta por la totalidad de los socios, que se ejercita según la práctica de un voto por persona. Será socio toda persona empleada por la corporación que haya cumplido un año consecutivo en el trabajo y aprobadas las evaluaciones trimestrales.
- La elección democrática de los órganos de gobierno responsables de su gestión ante la Asamblea General, mediante votación secreta. Esto incluyen la Junta de Directores, el Consejo Social y el Comité de Interventores. Los acuerdos se adoptan por mayoría y cada socio debe estar presente en la Asamblea para poder votar. Asambleas para tratar asuntos extraordinarios pueden convocarse directamente por un 30% o más de los socios.
- La Junta de Directores de la Corporación estará integrada por doce miembros con derecho a voz y voto. Su composición representativa será de ocho socios y cuatro representantes de la comunidad coameña de los cuales al menos dos deben ser residentes del sector Las Flores. Cualquier socio o residente que cualifique con los criterios establecidos por reglamento puede ser candidato. Ocho socios y cuatro representantes de la comunidad componen la Junta y el presidente ejecutivo<sup>4</sup>, tiene una posición con voz, sin derecho al voto.
- La Junta de Directores celebra al menos una reunión ordinaria al mes y ningún miembro podrá recibir remuneración por el cargo que desempeña en la misma, salvo que se le contrate en relación a su oficio o profesión. Todo contrato otorgado a miembros de la

---

<sup>4</sup> Nomenclatura tomada de la filosofía cooperativista. Este puesto en el caso de las CSFL se le denomina típicamente como director ejecutivo.

Junta, debe tener la aprobación previa del pleno de la misma para evitar conflicto de intereses.

- Se realizan esfuerzos institucionalizados de forma recurrente con el fin de educar a los socios sobre los valores organizacionales de participación y democracia en su gestión.

Metalarte es un ejemplo de cómo se puede aún en una CFSL de compleja organización y sometida a la competencia del mercado establecer una estructura y controles compatibles con el ideal de democracia a la que aspira fortalecer en función de proveer empleos y equidad económica. Con un voto por persona, los socios de manera directa eligen a los miembros de Junta de Directores en quienes delegan, a tono con la democracia representativa, las decisiones sobre la futura dirección de la organización y cómo se utilizarán para beneficio común los excedentes financieros cuando los hubiera. La proporción relativa de los miembros de la comunidad en la Junta ha cambiado a través del tiempo. En los principios su número relativo era mayor pero a partir del 1993 los socios votaron por enmendar los estatutos en vista de que como eran los más afectados por las decisiones de la Junta debían de comprender una mayoría. Unos comités permanentes, el Consejo Social y el Comité de Interventores, supervisan los asuntos fiscales y operacionales, atienden las querellas de los socios y promueven la educación de los mismos (Bauen, 1996).

Unas de las lecciones principales de este caso es que confirma, como bien señala la literatura, que en complemento de la normativa que ofrecerá una guía general deberán ir los esfuerzos internos para educar a los miembros, en este caso denominados como socios, de manera que la participación genuina y significativa en la toma de decisiones se materialice. Indicó Jaime Peifer, en entrevista sostenida con el autor en agosto de 2007, que cumplir este ideal sin menoscabar la eficacia y efectividad en la toma de decisiones ha sido uno de los principales retos de Metalarte por los recursos y energía que conlleva.

Metalarte, ha crecido sustancialmente desde sus humildes comienzos en el 1974 y en la actualidad representa el fabricante de muebles de origen nativo de mayor tamaño en Puerto Rico. El éxito puede ser atribuido, en parte, al acceso a apoyo gubernamental en sus principios, a la asesoría en materia organizativa y empresarial provista en un momento crítico, y a la constante reinversión de



ganancias en mejorar la planta física, los equipos y tecnología. Además se puede atribuir a una estructura democrática que, según los socios, aumentó la competitividad en obtener contratos en subastas lo que resultó en un mayor crecimiento (Bauen, 1996). Su éxito no ha pasado desapercibido en tanto ha servido de modelo en los esfuerzos por promover el desarrollo económico comunitario (DEC) mediante la autogestión ciudadana y la promulgación de la (Ley de Corporaciones Especiales de Trabajadores, 1990) que creó este nuevo tipo de corporación (Carrión, 2002).

El hecho de que Metalarte por voluntad propia perfeccionó su aspiración de operar como una corporación más democrática adoptando ideales compatibles al movimiento cooperativista sugiere la conveniencia de examinar dicha normativa para identificar aspectos que puedan insertarse en la legislación corporativa o contributiva para promover una cultura más democrática en las CSFL exentas o cláusulas que adicionar al Certificado de Incorporación o el Reglamento Corporativo. Es razonable inferir que en términos de la adopción de controles democráticos, el régimen de las corporaciones sin fines de lucro y en particular aquellas que disfrutaban del beneficio de la exención caritativa, pueda nutrirse de las experiencias del movimiento cooperativo.

### **Fundamentos de una cultura corporativa democrática**

Como demuestra Metalarte, la empresa social puede implementar una gobernanza democrática competitiva en el contexto del mercado. La justificación de un procedimiento democrático de toma de decisiones no depende de sus posibilidades de acertar con mayor frecuencia el mejor curso a seguir que cualquier otro procedimiento, sino de las ventajas que ofrece en cuanto a un método justo y pacífico para resolver disputas (Jáuregui, La democracia planetaria, 2000) y para encontrar un punto de equilibrio entre visiones distintas (Azurmendi, 2000). Ello supone también la formación de un ciudadano más cívico ya que diversos estudios demuestran que los miembros activos en este tipo de organización exhiben destrezas cívicas y de participación ciudadana superiores a los que no se involucran en las mismas (Brakman, 2003).

Desde una perspectiva operacional parece incontestable la relevancia para la viabilidad de una estructura organizacional que se considere democrática a la luz del estándar de una democracia representativa el que se constituya una membresía con poder para votar sobre los miembros de la

junta de directores y sobre decisiones en asuntos extraordinarios de la entidad. Estos rasgos, según el ordenamiento vigente, deberán ser adoptados por voluntad propia ya que la Ley General de Corporaciones de 2009 (LGC) al igual que su antecesora la Ley General de Corporaciones de 1995 y la legislación norteamericana, de la que ambas derivan, otorgan a los fundadores la discreción de optar por tener o no miembros<sup>5</sup>. Aunque este sea el caso de la LGC en el modelo de organización comunitaria promovido por la Oficina de Comunidades Especiales<sup>6</sup>, desde el 2001 hasta el presente, se prescribe una corporación con miembros democráticamente controlada<sup>7</sup>. También es así en el modelo de gerencia pública gobierno-ciudadano implantado desde el 1997 por el fenecido alcalde William Miranda Marín en el municipio de Caguas para fomentar lo que él denominada como la gobernanza democrática de Caguas y que descansa en principios y metodologías de democracia participativa<sup>8</sup>.

Además, en el modelo anglosajón observamos las denominadas *Community Housing Development Organizations* (CHDO) cuya reglamentación establece: “*the HOME Program establishes requirements for the organizational structure of a CHDO to ensure that the governing body of the organization is controlled by the community it serves*”. Estas entidades dedicadas al desarrollo de vivienda de interés social en comunidades de ingresos bajos y moderados cualifican para recibir subvenciones federales millonarias bajo el programa federal *HOME*. Por lo tanto, en instancias donde la autogestión y la participación ciudadana se conciben como valores medulares conducentes a la acción colectiva y a una gobernanza democrática fortalecida, el gobierno ha favorecido una CSFL con estructuras democráticas para la toma de decisiones.

---

<sup>5</sup> Indica Brakman (2003) que representantes del sector de las CSFL argumentan a favor de que operar con o sin miembros sea optativo en vista de que para ciertas organizaciones se les hace difícil definir un concepto apropiado de lo que representaba un miembro, en otros casos como las que operan a nivel nacional o internacional se les dificulta mantener registros actualizados de sus miembros, y en otras que operan proveyendo bienes y servicios en mercados competidos el optar por estructuras democráticas en la toma de decisiones le restaban competitividad.

<sup>6</sup> Puede referirse a la Ley para el Desarrollo Integral de las Comunidades Especiales de 2001) o a la Ley General de Corporaciones de 2009 § 16.01-§16.11.

<sup>7</sup> El Modelo de Apoderamiento y Autogestión de la Oficina de las Comunidades Especiales establece como principios fundamentales: la democracia definida como la participación total de los asociados en la construcción de su porvenir colectivo; la libertad conceptualizada como la opción de la persona de a través del ejercicio de su capacidad propiciar su desarrollo como ser humano; la solidaridad que implica una actitud de desprendimiento y respeto hacia los demás; y el derecho al trabajo como condición indispensable para alcanzar la realización plena de las personas. (Oficina de Comunidades Especiales, 2003)

<sup>8</sup> El experimento en gerencia municipal cigüeño se examina en detalle en el libro titulado “La gobernanza democrática en Caguas: una nueva forma de gobernar” por los profesores Leonardo Santana Rabell, Zoraida Santiago Centeno y Ángel I. Rivera Ortiz. (Santana, Santiago & Rivera, 2007)

En este sentido, la LGC de 2009, a tono con la corriente internacional, otorga amplia discreción en torno a lo que podrá consignarse en los documentos gubernativos de la CSFL por los fundadores de la nueva corporación. Al presente, los requisitos de ley para el contenido de un Certificado de Incorporación de una CSFL disponen que deba consignar como mínimo:

1. El nombre de la corporación que deberá contener uno de los siguientes términos: “corporación”, “Corp.” o “Inc.” al igual que en una corporación con fines de lucro. El nombre será de tal naturaleza que pueda distinguírsele en los registros del Departamento de Estado de los nombres de otras corporaciones organizadas.
2. La dirección postal y física (incluyendo calle, número y municipio) de la oficina de la corporación en el ELA y el nombre del agente residente en dicha oficina.
3. La naturaleza de los negocios o propósitos de la corporación y que se organiza como una corporación sin fines de lucro sin autoridad para emitir acciones de capital. En cuanto a la naturaleza de los negocios o propósitos, no será suficiente sólo expresar en forma general, como en el caso de una corporación con fines de lucro, que el objeto o propósito de la entidad es dedicarse a cualquier acto o negocio en el ELA. En adición, deberá establecer para propósitos de la documentación del sector, la naturaleza principal de los servicios o propósitos para los cuales se constituye utilizando para ello la categoría general que mejor los describa según se enumeran en el Artículo 19.04 (A) de la LGC.
4. También deberá indicar el tipo de organización de que se trata seleccionando la que mejor la identifique o describe de entre siete categorías que dispone el Artículo 19.05 de la LGC.
5. Las condiciones requeridas de los miembros, si algunos, de la corporación o en su defecto indicar que dichas condiciones habrán de figurar en los estatutos o el reglamento corporativo<sup>9</sup>.
6. El nombre de cada constituyente o fundador y su dirección postal y física, incluyendo calle, número y municipio. Si las facultades de los constituyentes habrán de cesar al

---

<sup>9</sup> Este autor no pudo encontrar evidencia de un concepto equivalente a una estructura democrática de gobierno interno que satisfaga nuestros criterios y se pueda concebir en el contexto de una CSFL que opta por no tener miembros. No obstante, no descartamos que se pueda salvar este reto conceptual y reconocemos que la jurisprudencia otorga amplia deferencia a los constituyentes para definir los requisitos y naturaleza de su membresía como establecido en Dale vs. Boy Scouts of America. (Dale vs. Boy Scouts of America, 530 U.S. 2000)

radicarse el certificado de incorporación, los nombres y direcciones, incluyendo calle, número y municipio, de las personas que se desempeñaran como directores hasta la primera reunión anual de miembros o hasta que sus sucesores los reemplacen.

Este contenido mínimo, legalmente prescrito y que en el formulario actual provisto por el Departamento de Estado ocupa una extensión promedio de dos páginas, pudiera ampliarse para describir a cabalidad la aspiración de sujetarse a una gobernanza democrática. De este modo, los que aspiran a que eventualmente se les conceda el trato preferencial superior que dispone la exención caritativa pueden voluntariamente -dentro de la discreción que les permite la LGC en la actualidad- desarrollar su propia versión del certificado de incorporación y añadir disposiciones a los efectos de consignar los fundamentos para una CSFL democrática<sup>10</sup>. También existen precedentes que demuestran que se pueden disponer requerimientos asuntos particulares en el Certificado de Incorporación de una CSFL por disposición de legislaciones complementarias a la LGC como la Ley de Municipios Autónomos de 1991 o medidas del poder ejecutivo condicionando, por ejemplo, la concesión de subvenciones.

Casos como el de Metalarte demuestran que ya existen modelos de empresas sociales incorporadas como CSFL -democráticas y competitivas- produciendo bienes y servicios en el mercado. Es imprescindible que estos modelos puedan documentarse y divulgarse para que puedan ser replicados y adaptados -según convenga- dada la amplia diversidad del sector.

---

<sup>10</sup> En relevante el certificado de incorporación de una CSFL podrá también contener cualquier disposición a los efectos de:

1. Requerir para cualquier acto corporativo particular, como por ejemplo realizar enmiendas al certificado de incorporación, un procedimiento deliberativo especial y diferente.
2. Definir, limitar o reglamentar los poderes de la corporación, de los órganos directivos, supervisores o consultivos, o de sus directores, supervisores, consultores, miembros o socios si tales disposiciones no violan las leyes del ELA.
3. Imponer responsabilidad personal sobre las deudas de la corporación a los miembros hasta determinado límite y bajo circunstancias específicas.
4. Eliminar o limitar la responsabilidad personal de los directores o de los miembros o de cualquier otro cuerpo rector según en casos de reclamaciones monetarias por daños derivados del incumplimiento de las obligaciones fiduciarias. Ello sujeto a que tal disposición no elimine o limite la responsabilidad del directivo por concepto de la obligación de lealtad para con la corporación, actos u omisiones que no son de buena fe o que consistan de conducta impropia intencional o de violaciones de ley con conocimiento de ello y por cualquier transacción donde el director derive un beneficio personal indebido.
5. Establecer, si no se dispone en el Certificado, que se incluirá en los estatutos de la corporación la manera o el procedimiento a seguir para realizar enmiendas.

El Certificado de Incorporación para que cumpla el rol de “constitución democrática” a la que alude Jáuregui<sup>11</sup>, deberá en adición a los requisitos mínimos dispuestos en la LGC consignar de manera voluntaria lo siguiente:

1. Una declaración de misión o de valores corporativos que aluda a la sujeción a una estructura interna democrática, compromiso con la transparencia, y disposición al escrutinio público.
2. El concepto de miembro que primará en la organización, en lo mínimo, debe cumplir con los principios de igualdad y de un voto por persona.
3. Una definición de los cuerpos directivos que establezca división de poderes y controles mutuos.
4. Una política de no discriminación por motivos de raza, género, ideas políticas o religiosas.
5. Una cláusula irrevocable de no distribución de activos.
6. Un código de ética o política de conflicto de interés para directores, miembros, oficiales y voluntarios.
7. Una política sobre los voluntarios.
8. Un expediente público para el examen de cualquier ciudadano que contenga el certificado original de incorporación y sus enmiendas, el reglamento corporativo original y sus enmiendas, las solicitudes de exención contributiva estatal y federal, las últimas tres planillas rendidas como organizaciones exentas y los últimos tres informes anuales radicados al Departamento de Estado.

Como norma general, luego de que se radique el Certificado de Incorporación se citará a una primera reunión de los constituyentes o de la junta de directores, si fueron designados en el certificado. El propósito principal será adoptar los estatutos de la corporación y elegir los directores, si la reunión es de constituyentes quienes ejercerán sus cargos hasta la primera reunión anual de miembros donde se elegirá la primera junta directiva en propiedad y ratificarán los

---

<sup>11</sup> Advierte Jáuregui (1996) que: “La democratización de las empresas implica que, en lo que se refiere al gobierno, es decir a la toma de decisiones de la misma, actúe el principio de igualdad de voto entre todos sus componentes. Para ello resulta imprescindible el establecimiento de reglas de juego democráticas. Al igual que el ámbito de la actividad política, tales reglas de juego exigen la creación de instituciones y procedimientos capaces de regular la participación de todos en las diversas fases del gobierno: sistemas de elección, control del cuerpo electoral formado por todos los miembros de la empresa sobre elegidos, controles mutuos entre las diversas instituciones, remoción de representantes, etc... Al igual que en los países democráticos, en las empresas se hace precisa una constitución democrática que garantice derechos y libertades”.

estatutos adoptados de forma preliminar. Los asuntos tratados, acuerdos o resoluciones adoptadas en dicha reunión inicial y en la denominada Asamblea Constituyente deberán constar en un acta que debe ser preservada para referencia futura.

A los estatutos de la CSFL se les refiere también como “reglamento corporativo”, “estatutos corporativos” o “reglamento interno de la corporación” (en inglés “by-laws”). Este documento, no tiene que radicarse en el Departamento de Estado pero representa, junto con el Certificado de Incorporación, la esencia y la normativa operacional de la CSFL y base documental primordial que se examinará por el Departamento de Hacienda al evaluar conceder la exención caritativa. Los estatutos de la CSFL, luego de establecidos, sólo podrán ser enmendados siguiendo el debido proceso establecido en la LGC de 2009 que aduce a lo dispuesto en el Certificado de Incorporación o en su defecto el propio reglamento corporativo. El legislador confirió también una amplia discreción en lo referente al contenido y nivel de detalle de dicho documento lo que representa una oportunidad para precisar con mayor detalle los aspectos generales y de cultura corporativa dispuestos en el Certificado de Incorporación. Aunque por virtud de ser un documento constitutivo éste no debe confundirse con un manual operacional. Conviene que el documento contenga una combinación de disposiciones filosóficas y operacionales por lo que necesariamente tendrá por norma general una extensión mucho mayor que la del Certificado de Incorporación -observándose en la práctica que pueden superar con frecuencia las 20 o 30 páginas.

En el recuadro siguiente se presenta un desglose del posible contenido de un reglamento corporativo que pueda servir de fundamento a una CSFL democrática que aspire a la exención caritativa. Un modelo genérico del portal [www.empresasocial.uprm.edu](http://www.empresasocial.uprm.edu) ha sido adaptado conforme con la Ley de Sociedades Cooperativas de 2004 para que guardase uniformidad y sujeción con los principios y características cooperativistas, ya que su enfoque es más prescriptivo respecto a los requisitos de contenido del reglamento interno, que la LGC. Este prototipo adaptado a una CSFL democrática tiene la bondad pedagógica de ser transparente en sus expectativas y sirve de marco de referencia a los nuevos grupos que pretendan redactar un nuevo reglamento. Además, en caso de controversia judicial se aumenta la posibilidad de contar con un documento gubernativo más completo en su contenido.

## MODELO DE REGLAMENTO CORPORATIVO BÁSICO PARA UNA CSFL DEMOCRÁTICA

### **Artículo I: Nombre, Localización, Base Legal, Propósito**

Sección 1: Nombre

Sección 2: Oficina

Sección 3: Agente residente

Sección 4: Base legal

Sección 5: Misión, Visión o Declaración de Valores y Propósitos

### **Artículo II: Definiciones**

### **Artículo III: Membresía**

Sección 1: Tipos de Membresía

Sección 2: Requisitos de Membresía

Sección 3: Poderes, Derechos y Beneficios de la Membresía

### **Artículo IV: Asambleas de la membresía**

Sección 1: Asambleas Ordinarias y Extraordinarias

Sección 2: Poderes

Sección 3: Quórum

Sección 4: Reuniones informales de los miembros

Sección 5: Procedimiento para votar

Sección 6: Transparencia de las deliberaciones de las reuniones y asambleas

### **Artículo V: Junta de Directores**

Sección 1: Composición y términos

Sección 2: Poderes

Sección 3: Informes

Sección 4: Indemnización

### **Artículo VI: Oficiales**

Sección 1: Cualificaciones, elección y términos

Sección 2: Vacante

Sección 3: Funciones del Presidente

Sección 4: Funciones del Vice-Presidente

Sección 5: Secretario/a y Sub-Secretario/a

Sección 6: Tesorero/a y Sub-Tesorero/a

Sección 7: Vocales

Sección 8: Delegación de Autoridad

Sección 9: Director Ejecutivo

### **Artículo VII: Asambleas y Reuniones**

Sección 1: Asamblea Anual

Sección 2: Reuniones Ordinarias: Junta de Directores

Sección 3: Reuniones Extraordinarias

Sección 4: Convocatoria

Sección 5: Quórum

### **Artículo VIII: Comités**

Sección 1: Comité Ejecutivo

Sección 2: Comité de Supervisión y Auditoría

Sección 3: Comité de Finanzas, Presupuesto y Recaudación

Sección 4: Comité de Educación y Membresía

Sección 5: Comités o Comisiones no Permanentes

### **Artículo IX: Disposiciones Generales**

Sección 1: Sello Corporativo

Sección 2: Enmienda al Reglamento

Sección 3: Enmienda al Certificado de Incorporación

Sección 4: Conflicto de Intereses

Sección 5: Política de No-Discrimen

Sección 6: Corporación Libre de Drogas

Sección 7: Expediente Público

Sección 8: Disposición de Activos y Disolución

Sección 9: Depósitos, Inversiones y Auditoría Anual

Sección 10: Actividad Política

Sección 11: Política de Voluntarios

Sección 12: Confidencialidad

Sección 13: Proceso Parlamentario

## **Alternativas voluntarias para promover la gobernanza democrática**

Un modo de influenciar que en la práctica una CSFL esté sujeta a valores democráticos es insertar lenguaje a tales efectos en los documentos constitutivos de la corporación representados por el Certificado o Artículos de Incorporación y el Reglamento Corporativo o Estatutos. El contenido del Certificado de Incorporación informaría, desde la concepción de la corporación, la aspiración democrática de los gestores y a través del Reglamento Corporativo se puede proveer mayor detalle de cómo concretizar una estructura democrática para la administración de la corporación.

El caso de Metalarte confirma que se puede adoptar, sin necesidad que medie mayor intervención gubernamental, disposiciones de la normativa aplicable a otras figuras jurídicas para fortalecer el pensamiento democrático en la legislación corporativa. Sobre esto ya ha advertido el Banco Mundial cuando establece: “*the Bank believes that restrictive NGO laws are inappropriate and would, in the long term, erode public support and confidence in national developmental objectives...Any NGO law should, of course, be suitable to the circumstances of the country and should be prepared in consultation with representatives of the NGO sector.* (Handbook on good practices for laws relating to NGOs, 1997)”.

Un escenario donde se promueva para la autorregulación asertiva de las empresas sociales ya se viene gestando desde hace varios años por reclamo de donantes, del gobierno, numerosos autores y líderes del propio Tercer Sector. Este enfoque es el favorecido por el Consejo de Europa cuando ha dispuesto que: “*the best means of ensuring ethical, responsible conduct by NGOs is to promote self-regulation in this sector at the national and international level*”. (European Committee on Legal Co-operation (CDCJ), 2007).

Ya existen esfuerzos para la adopción de estándares voluntarios de sana administración y reglas de conducta impulsados por entidades a nivel de Norteamérica como: *Independent Sector* y *Wise Giving Allegiance* (WGA)<sup>12</sup>. Esta última publica en su portal de Internet en [www.give.org](http://www.give.org) los

---

<sup>12</sup> Contrastando con la situación local en el ELA, en los Estados Unidos ya se encuentra accesible fácilmente información de parte de las agencias reguladoras sobre estadísticas del tercer sector, interpretaciones de las normas y como cumplirlas y sobre las CSFL que cumplen con estándares establecidos por el propio sector. Además existen un sinnúmero de portales en Internet dedicados a proveer recursos e información para la sana administración de las CSFL



resultados de las evaluaciones realizadas a cientos de CSFL de proyección nacional e internacional y las que han solicitado y recibido la distinción que otorga la denominada *National Charity Seal*<sup>13</sup>.

En el ELA cabe resaltar el esfuerzo de la Fundación Comunitaria de Puerto Rico (FCPR) quien en colaboración con el *Non Profit Evaluation Resource & Evaluation Center (NPERCI)*, promueven un programa de certificación voluntaria de las CSFL. Una medida para la adopción generalizada de las normas que el propio sector prescriba es que dichas normas sean utilizadas como criterios de cumplimiento exigibles por los donantes - ya sean individuos y organismos privados o públicos- para la otorgación de fondos, como pretende la alianza de la FCPR y NPERCI. Esta práctica cobra cada vez más adeptos en los Estados Unidos.

Estos esfuerzos de autorregulación tienen el denominador común que persiguen complementar las disposiciones de ley para la sana administración y conducta ética, objetivos que tienen muchos elementos procedimentales y valorativos consistentes con el ideal democrático y la protección del interés público. En efecto, un examen de los estándares promulgados por las entidades mencionadas revela numerosas disposiciones complementarias a las ya dispuestas en la normativa corporativa y contributiva vigente. En el caso del WGA se organizan en cuatro áreas temáticas que incluyen: gobernabilidad y dirección; medición de la efectividad; finanzas; y recaudación de fondos y divulgación de información<sup>14</sup>. Algunos de los estándares relevantes se mencionan a continuación:

- Establecer un mínimo de cinco miembros en la Junta de Directores.
- Limitar a 10% o a una persona, lo que sea mayor, el número de miembros votantes de la Junta que recibe remuneración directa o indirecta de la corporación.

---

y en general. En Puerto Rico el Recinto Universitario de Mayagüez estableció en el 2008 el primer portal en la Isla con este objetivo y está disponible en el portal de Internet [www.empresasocial.uprm.edu](http://www.empresasocial.uprm.edu).

<sup>13</sup> La corporación sin fines de lucro (CSFL) *Guidestar* tiene un servicio en su portal de Internet ([www.guidestar.org](http://www.guidestar.org)) en el que publica para escrutinio del público, las más recientes planillas 990 de las CSFL que gozan de la exención caritativa a nivel federal.

<sup>14</sup> Para mayor detalle refiérase al documento “*Standards for Charitable Accountability*” disponible en [www.give.org](http://www.give.org).

- Establecer una política formal donde, al menos cada dos años, se emita un informe evaluativo de desempeño y las acciones requeridas para el cumplimiento de la misión aprobado por la Junta.
- Cumplir con la meta de que al menos el 65% de los gastos deben ser dedicados a actividades programáticas de servicio directo.
- Cumplir con la meta de que no más de un 35% de los gastos correspondan a la recaudación de fondos y funciones administrativas.
- Evitar acumular sobranes en exceso de tres veces el presupuesto del año corriente para promover la reinversión de excedentes en actividades programáticas conducentes al cumplimiento de la misión.
- Tener estados financieros disponibles para inspección por petición del público en general. Si los ingresos superan US \$ 250,000 dichos estados deberán ser auditados por un Contador Público Autorizado (CPA). Si los ingresos fluctúan entre US \$100,000 y \$250,000 deberán ser certificados por un CPA. Si los ingresos son menores de US \$100,000 una compilación es suficiente para cumplir con este estándar.
- Segmentar los desembolsos por tipo de renglones de gastos que incluyan administración, programas, y recaudación.
- Tener evidencia del proceso mediante el cual la Junta de Directores es responsable de aprobar el presupuesto anual.
- Tener disponible para inspección, a petición del público, un informe anual que contenga como mínimo: información sobre la misión, los logros programáticos del pasado año, información sobre los miembros de la Junta y la alta gerencia e información del desempeño financiero junto con la forma 990 que se somete anualmente al Servicio de Rentas Internas Federal (SRIF).
- Divulgar información sobre cómo se beneficia la organización por acuerdos o contratos de ventas de productos y servicios ofrecidos en su nombre, si los hubiese.

En el caso de *Independent Sector* los estándares sugeridos se agrupan en tres áreas temáticas que incluyen: el rol de las entidades caritativas en la sociedad; las responsabilidades fiduciarias del

sector; y la necesidad para una regulación balanceada por parte del gobierno<sup>15</sup>. Algunos de los estándares relevantes se mencionan a continuación:

- Establecer como deber de la Junta la revisión minuciosa del contenido de la forma 990 que se radica anualmente al Servicio de Rentas Internas Federal.
- Proveer mecanismos y métodos para que la Junta determine y revise periódicamente su tamaño y composición óptima conforme con las particularidades de la organización.
- Incluir personas con competencia financiera en la Junta de Directores y establecer dentro de la misma un Comité de Auditoría con el peritaje necesario para atender los asuntos que puedan surgir en el proceso de las auditorías y monitorias internas o externas a las que se sujete la organización.
- No pagar remuneración alguna a las personas por su desempeño como miembros de la Junta de Directores excepto en casos extraordinarios.
- Adoptar una política de conflictos de intereses comprensiva considerando las leyes y reglamentos y las particularidades de la organización.
- Establecer políticas y procedimientos que promuevan denuncias documentadas de actos de corrupción, fraude y otras prácticas ilegales o de violaciones a las políticas y reglamentos organizacionales. Dichas políticas deberán proveer para proteger al denunciante de retaliación alguna.
- Hacer al público a través de informes anuales, la Internet y otros mecanismos afines información detalladas sobre sus actividades incluyendo criterios para medir el desempeño operacional desde el punto de vista financiero y programático.
- Llevar a cabo esfuerzos internos de educación y apoyar esfuerzos externos del gobierno, organizaciones representativas del sector, entidades educativas y otras afines en materia de gobernabilidad, rendición de cuentas, normas de conducta ética, y prácticas para la sana administración de la organización.

En el caso del *Nonprofit Evaluation and Resource Center (NPERCI)* su programa de estándares de excelencia consta de seis componentes: Dirección Estratégica, Gerencia y Administración,

---

<sup>15</sup> Para mayores detalles refiérase al informe titulado: “*Report to Congress and the Nonprofit Sector on Strengthening Governance, Transparency, and Accountability*”, del *Independent Sector*, disponible en [www.nonprofitpanel.org](http://www.nonprofitpanel.org).

Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional, Asuntos Públicos y Ética y Responsabilidad Social<sup>16</sup>. Algunos de los estándares relevantes se mencionan a continuación:

- Tener una misión organizacional claramente enfocada en una necesidad de la comunidad.
- Tener estructurado un proceso de planificación estratégica que incluya a la Junta de Directores y personal clave de la organización.
- Adoptar mecanismos de evaluación que garanticen información útil, precisa y adecuada para la toma de decisiones.
- La Junta de Directores debe estar integrada por un mínimo de cinco miembros y existe un proceso definido y estructurado para el reclutamiento y selección de sus miembros.
- La Junta de Directores es diversa, representativa de la comunidad y los directores contribuyen con diversos talentos y experiencias para realizar la gestión organizacional.
- Existe un proceso estructurado para la evaluación de los miembros de la Junta de directores y su adiestramiento continuo en temas relevantes a sus deberes y responsabilidades.
- Existen descripciones de las responsabilidades de la Junta, sus miembros y de los comités.
- La Junta de Directores se asegura de que haya un proceso de revisión interno de cumplimiento con las leyes y reglamentación local, estatal y federal. Sus reuniones se conducen siguiendo un formato parlamentario.
- El Certificado de Incorporación establece claramente el propósito de la organización y su estructura.
- La organización es auditada anualmente por una entidad externa y al menos cada cinco años la entidad o el equipo auditor es rotado por uno diferente.
- La organización cuenta con un sistema para reportar posibles faltas en el manejo o uso de fondos que protege al informante.
- La organización cuenta con un sistema de información que apoya el proceso de la toma de decisiones, utilizando la tecnología de manera efectiva y eficiente.
- La organización procura expandir sus recursos y maximizar su impacto mediante acuerdos y alianzas con otras corporaciones sin fines de lucro, el sector privado y el gobierno.

---

<sup>16</sup> Para mayor detalle refiérase a la página de Internet de NPERCI en [www.nperci.org](http://www.nperci.org).

- Existen políticas concretas para combatir los conflictos de intereses y defender el interés público.
- Se observa transparencia en sus prácticas garantizando el acceso a información sobre la organización a donantes, beneficiarios, voluntarios y el público en general.
- Se promulga un código de ética que fomenta la responsabilidad, la integridad y la transparencia.
- La organización defiende y modela el compromiso con la justicia social.

La autorregulación del sector hasta el presente se centra en la protección del fin público a través de la sana administración, la transparencia y la rendición de cuentas pero le faltaría promover la adopción voluntaria de una cultura y estructura democrática en la CSFL. Al presente, no parecen precisar en su documentación ni en los estándares que promulgan alusiones explícitas y de contundencia para promover una estructura de gobierno democrática de la corporación a través de una elección periódica de los miembros de la Junta de Directores por una membresía o cuerpo equivalente y otras disposiciones análogas que se puedan consignar en su Certificado de Incorporación o el Reglamento Corporativo. No debe sorprender dentro de este contexto que Metalarte se viera obligada a importar conceptos de las sociedades cooperativas para implantar su aspiración de democracia corporativa y competitividad en el mercado. Para una mayor democratización de las CSFL por vía de la autorregulación conviene precisar en los estándares y códigos de conducta voluntarios vigentes y en la sujeción a una estructura organizacional que adopte un concepto universalista de una matrícula de membresía, o su equivalente, que mediante una asamblea democráticamente constituida elijan a los cuerpos directivos de forma periódica similar al ejercicio electoral de la democracia representativa del ELA .

Los grupos representativos del sector deben afirmativamente promover CSFL democráticamente controladas mediante la incorporación a los estándares que promueven de lenguaje y disposiciones a tales efectos, o en su defecto, ser valientes y modificar el discurso prevaleciente sobre el rol democratizador generalizado que se auto atribuyen. El caso de Metalarte demuestra que la competitividad en el mercado puede darse en el contexto de una empresa social, democráticamente controlada, que se haya organizado como CSFL y que inclusive es beneficiosa para la auto sustentabilidad y la protección de empleos estables.

#### **IV. Conclusiones e Implicaciones**

La empresa social organizada legalmente como una CSFL y que voluntariamente adopta una estructura de gobernanza democrática representa un modelo empresarial que puede ser competitivo en el mercado sin dejar de ser solidario y promover oportunidades de empleos estables para todos. El establecer política pública y destinar recursos a promover el empresarismo social es una alternativa viable para continuar fortaleciendo y profundizando la democracia representativa de un país a la vez que le permiten encaminarse hacia el progreso económico.

La mejor manera de influenciar que en la práctica una CSFL que cualifica como empresa social esté sujeta a valores democráticos es promover el uso de lenguaje y procesos democráticos como parte fundamental de los documentos constitutivos representados por el Certificado o Artículos de Incorporación. Además, los donantes públicos y privados pueden promover la adopción voluntaria de estructuras democráticas mediante la adjudicación de los fondos o donativos solamente a empresas sociales que cumplan con tales fines. Ambas alternativas evitan la complejidad en el proceso de incorporación y de autorregulación a los miembros de la sociedad civil que pretenden incorporar sus empresas sociales bajo la alternativa jurídica de CSFL

Los estándares vigentes para la autorregulación del sector se centran en la protección del fin público a través de la sana administración, la transparencia y la rendición de cuentas. Estos estándares pudieran ampliarse para incorporar la adopción voluntaria de una cultura y estructura democrática en la CSFL. Las propias empresas sociales pueden precisar los detalles de cómo implantar y adecuar estructuras democráticas internas a su realidad particular como prerrogativa protegida por el precepto de autonomía corporativa.

La utilización de modelos genéricos de documentos constitutivos que cumplan con los criterios previamente mencionados pueden servir como fundamento para una cultura democrática. Dichos modelos pueden nutrirse de la normativa cooperativista, experiencias previas de empresas como Las Flores Metalarte, Inc., y de diversos organismos dentro del sector de las CSFL. El portal de Empresa Social ([www.empresascial.uprm.edu](http://www.empresascial.uprm.edu)) es una alternativa disponible para la difusión de

dichos modelos para provocar su examen y consideración por numerosas entidades existentes y grupos en proceso de incorporarse.

Subsiguiente a la reflexión filosófica conviene un examen empírico del universo de las empresas sociales que han adoptado modelos democráticos para el estudio de variables, como pudieran ser la creación de empleos estables o la implementación de elementos competitivos, entre otras. La documentación, estudio y divulgación de empresas sociales exitosas servirá de modelo y estímulo a las próximas generaciones.

## Bibliografía

- Adams, F., & Hansen, G. (s.f.). *Putting democracy to work: A practical guide for starting and managing worker-owned businesses*. San Francisco: Berret-Hoehler.
- Alburquerque, F. (abril de 2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, 82, 157- 171.
- Azurmendi, J. (2000). *Pensamientos de José María Arizmendi*. Mondragón, País Vasco: Otalora.
- Bauen, R. (1996). Las Flores Metalarte: Creating Community Jobs in Puerto Rico. *Industrial Cooperative Association*. Springfield, Massachusetts.
- Bob Jones University vs. United States 461 U.S., 461 U.S.1983: 574.
- Brakman, D. (2003). Dismembering civil society: The social cost of internally undemocratic nonprofits. *Oregon Law Review*, 82, 829-897.
- Carrión, C. (2002). De Mondragón a Boriken: las corporaciones especiales propiedad de trabajadores. *Revista Jurídica de la Universidad Interamericana de Puerto Rico*, XXXVI(2), 293-322.
- Centro de Negocios y Desarrollo Económico. (2013). *Como iniciar, desarrollar y administrar un negocio pequeño en Puerto Rico* (2da ed.). (J. Vega, Ed.) Mayagüez, Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez.
- Colombo, J. D., & Hall, M. A. (1995). *The charitable tax exemption*. New York: Perseus Books.
- Correa, C. (2003). Desarrollo Económico Comunitario: Un enfoque alternativo al movimiento empresarial en Puerto Rico. *Monografía presentada en la Cumbre Empresarial 2003*. Río Piedras, Puerto Rico: Concilio Internacional para Pequeñas Empresas.
- Custodio-Collazo, M. (23 de junio de 2013). Empresas con una misión social. *El Nuevo Día: Revista de Negocios*, págs. 8-9.
- Custodio-Collazo, M. (23 de junio de 2013). Juventud que cosecha el futuro. *El Nuevo Día: Revista de Negocios*, pág. 12.
- Custodio-Collazo, M. (23 de junio de 2013). Liderazgo en el servicio. *El Nuevo Día: Revista de Negocios*, pág. 14.
- Custodio-Collazo, M. (23 de junio de 2013). Trabajo para la gente del barrio. *El Nuevo Día: Revista de Negocios*, págs. 10-11.
- Departamento de Estado de Puerto Rico. (2009). Reglamento sobre empresas comunitarias de la Compañía de Fomento Industrial. San Juan, Puerto Rico.
- Departamento de Estado de Puerto Rico. (2012). Registro de corporaciones activas a septiembre de 2012. San Juan, Puerto Rico.
- Departamento de Hacienda de Puerto Rico. (2012). Lista de exenciones otorgadas a organizaciones sin fines de lucro. San Juan, Puerto Rico. Recuperado el 2013, de <http://www.hacienda.gobierno.pr/pdf/organizacionesnolucro/Lista%20Entidades%20Sin%20fines%20al%2030%20de%20noviembre%20de%202012.pdf> (2012) Retirado el día de mes 2013
- Diaz-Olivo, C. E. (2000). Las organizaciones sin fines de lucro: Perfil del Tercer Sector en Puerto Rico. *Revista Jurídica de la Universidad de Puerto Rico*, 69, págs. 719-776.
- EMES European Research Network & United Nations Development Programme (UNDP). (2008). *Social enterprise: a new model for poverty reduction and employment generation. An examination of the concept and practice in Europe and the*



- Commonwealth of Independent States*. Bratislava: UNDP Regional Centre for Europe and the CIS.
- European Committee on Legal Co-operation (CDCJ). (diciembre de 2007). Explanatory Memorandum: Recommendation [CM/Rec 2007 (14)] of the Committee of Ministers to member states on the Legal Status of Non-Governmental Organizations in Europe. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de <http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/ONG/Explanatory%20memorandum.pdf>
- European Convention No. 124 on the Recognition of the Legal Personality of International Non-Governmental Organizations. (1986)., 24. VI. Strasbourg. Obtenido de [www.coe.int](http://www.coe.int)
- Jáuregui, G. (1996). Problemas actuales de la democracia. *Instituto de Ciencias Políticas y Sociales*.
- Jáuregui, G. (2000). *La democracia planetaria*. España: Ediciones Novel.
- Jáuregui, G. (2004). *La democracia en el siglo XXI: Un nuevo mundo, unos nuevos valores*. Oñati: Editorial Instituto Vasco de Administración Pública.
- Klicksberg, B., & Rivera, M. (2006). *Estudio sobre el impacto del proyecto de comunidades especiales*. Brasil: Unesco.
- Ley de Corporaciones Especiales de Trabajadores. (29 de agosto de 1990). *Ley Núm. 74*. Puerto Rico.
- Ley de Municipios Autónomos. (30 de agosto de 1991). *21 L.P.R.A. §201 a 240*. Puerto Rico.
- Ley de Sociedades Cooperativas. (1 de septiembre de 2004). *Ley Núm. 239*. Puerto Rico.
- Ley General de Corporaciones. (10 de agosto de 1995). *Ley Núm. 144 (Derogada)*. Puerto Rico.
- Ley General de Corporaciones. (16 de diciembre de 2009). *Ley Núm. 164*. Puerto Rico.
- Ley para el Desarrollo Integral de las Comunidades Especiales. (1 de marzo de 2001). *Ley Núm. 1*. Puerto Rico.
- Meléndez, E., & Medina, N. (1999). *Desarrollo económico comunitario: Casos exitosos en Puerto Rico*. San Juan, Puerto Rico: Ediciones Nueva Aurora.
- Mondragón Corporación Cooperativa. (1998). *Introducción a la experiencia cooperativa de Mondragón*. Mondragón, País Vasco: Otalora.
- Pérez, R. E. (2006). Economía social en Puerto Rico. En J. M. Pérez, & M. Radrigán, *La economía social en Iberoamérica: Un acercamiento a su realidad* (Vol. 2, págs. 257-306). Valencia: Gráficas Papallona.
- Reyes, N. (mayo-julio de 2013). MICRO: Revista de Microempresas y Microfinanzas. *Trazos*, 8(2).
- Rodelgo, J. (2004). *Empresariado social: Del estado benefactor a la sociedad de bienestar*. San Juan, Puerto Rico: Editorial Tal Cual.
- Santana, L., Santiago, Z., & Rivera, Á. (2007). *La gobernanza democrática en Caguas: Una forma de gobernar*. Caguas, Puerto Rico: EMS Editores.
- Santiago, V., & Vega, J. (2007). Modelo de dinamización de la gestión exitosa de las empresas comunitarias en Puerto Rico. *XVIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*. Lima, Perú.
- Skocpol, T. (2003). *Diminished Democracy: From membership to management in america civic life*. Norman: University of Oklahoma Press.
- (2010). *Social enterprises: A portrait of the field*. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship of Duke University, Community Wealth Ventures and Social Enterprise Alliance.

- Tocqueville, A. d. (1969). *Democracy in America* (3rd ed., Vol. I & II). (H. Reeve, Trad.) New York: Bantam Dell.
- Vega, J. (2013). By their actions you will know them; how to qualify a social enterprise when in doubt. *International Council for Small Business World Conference*. Ponce, Puerto Rico.
- Warren, E. M. (2001). *Democracy and association*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

### **Sobre el autor**

El autor es catedrático asociado en el Recinto Universitario de Mayagüez dictando cursos de mercadeo y empresarismo en la facultad de Administración de Empresas. También es director del Centro de Negocios y Desarrollo Económico y del portal [www.EmpresaSocial.uprm.edu](http://www.EmpresaSocial.uprm.edu) y miembro de la facultad del Certificado en Gerencia de Corporaciones sin fines de Lucro de dicha facultad. Puede ser contactado en [jose.vega18@upr.edu](mailto:jose.vega18@upr.edu).