



EL ABOGADO DE EMPRESA Y EL TERCER SECTOR

PATRICIA CASANA BEJARANO

www.edulegal.com.pe

El abogado de empresa y el Tercer Sector

Patricia Casana Bejarano

INTRODUCCIÓN

La Universidad de Lima forma abogados de empresa con una visión humanística, mediante una diversidad de disciplinas, necesarias para la comprensión del ser humano. Entre sus conocimientos el profesional del derecho de empresa incluye los relativos al *non profit law*, que le permiten facilitar una buena relación de la organización lucrativa a la que asesora con el entorno, de modo que pueda contar con esa “licencia social” necesaria para la ejecución de sus proyectos.

Dicho abogado está presto a someterse a una auditoría social que evalúe su comportamiento ético, porque sabe que la abogacía tiene una función social al servicio de la justicia. En consecuencia, desde su etapa de estudiante en la Universidad de Lima, el futuro profesional asume el reto de ser socialmente responsable, y exige la práctica de la responsabilidad social universitaria como un aspecto esencial de la institución que lo forma.

Estas reflexiones fueron el punto de partida para escribir el presente artículo, el cual aborda la temática referida al papel que le toca cumplir al profesional del derecho, especializado en el área empresarial, en pro del desarrollo sostenible de nuestra sociedad en el ámbito de un mundo globalizado.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL ABOGADO

Según se indica en la página web de la Universidad de Lima,¹ su Escuela de Humanidades brinda una visión humanística que apunta a la

1 Universidad de Lima [en línea]. <<http://www.ulima.edu.pe>> (Consulta: 2 de enero del 2006).

transformación de la vida en sociedad en la era global. El humanismo demanda el cultivo o conocimiento de las letras y adoptar una doctrina o actitud vital basada en una concepción integradora de los valores humanos.² En este contexto, los profesionales que forman las facultades de Comunicación, Derecho y Psicología orientan su interés básicamente al ser humano.

La Facultad de Derecho forma profesionales con un conocimiento profundo de las ciencias jurídicas y las técnicas de negociación que conducen a la solución de conflictos sin necesidad de recurrir a la vía judicial. El perfil del graduado en derecho, congruentemente con el plan de estudios, lo identifica como un abogado de empresa.

Siete de las ocho áreas de conocimiento en las que se organiza el referido plan y los respectivos currículos ratifican el enfoque empresarial de la carrera, e incluye también un área de formación integral. No podía ser de otra manera, ya que una visión humanística implica una formación del hombre en todos los aspectos y disciplinas requeridos para el conocimiento y comprensión del ser humano.

Así, el curso Derecho Civil II (Personas Jurídicas) está diseñado para brindar, en su primera parte, una visión panorámica de los temas centrales relativos a todo tipo de personas jurídicas. La segunda parte pone énfasis en las personas jurídicas sin fines de lucro, pues el abogado de empresa, orientado a satisfacer las demandas del mercado conformado por el Segundo Sector, al que pertenecen las organizaciones con fines de lucro, debe también tener una cabal comprensión de las organizaciones no lucrativas que pertenecen al Tercer Sector, como se verá más adelante, entre ellas, en particular, de las personas jurídicas reguladas en el Código Civil.

De este modo, el graduado en derecho no solo está en capacidad de asesorar legalmente a las empresas, prestar servicios de consultoría jurídica o formar su propia empresa o estudio jurídico, sino que, desde cualquier posición, estará capacitado para entender qué rol cumplen las organizaciones del Tercer Sector, como las asociaciones, fundaciones, comités, organismos no gubernamentales, sindicatos, partidos políticos y cualquier otra denominación que adopten, sea que se constituyan en personas jurídicas o que sean sujetos de derecho.

Por otra parte, ya no está en discusión la idea de que la responsabilidad social empresarial es uno de los pilares del desarrollo sosteni-

2 *Diccionario de la lengua española*. 22.^a edición, tomo 6, 2001, p. 839.

ble, entendido este como el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas.³

Los abogados de empresa no pueden desconocer los conceptos de responsabilidad social y su trascendencia, tanto para las entidades lucrativas como para el país en su conjunto. Las personas jurídicas con fines de lucro comprenden cada vez más que los avances en el tema de responsabilidad social empresarial demandan su interrelación no únicamente con las instituciones del Estado que conforman el Primer Sector, sino con las organizaciones del Tercer Sector, e incluso consideran necesaria la creación de personas jurídicas sin fines de lucro a través de las cuales se pongan en práctica sus políticas de responsabilidad social.

En tal sentido, dado que la responsabilidad social es un tema que en los últimos años ha cobrado gran relevancia, con mayor o menor énfasis, según la actividad económica que desarrolle la empresa para la cual el abogado presta sus servicios, se le exige a este que sobre la base de sus conocimientos relativos al *non profit law* y otros vinculados, participe y colabore con la creciente necesidad de satisfacer las demandas de los *stakeholders*, a fin de facilitar la relación con el entorno social que permita a la compañía contar con esa “licencia social” necesaria para la ejecución de sus proyectos.

De hecho, un abogado-líder (el que motiva e inspira para producir el cambio) a diferencia del abogado-gerente (el que planifica, organiza y administra), puede promover la responsabilidad social en su organización, teniendo en cuenta que esta no se circunscribe a las áreas de derecho laboral, derecho tributario y medio ambiente, sino que desborda el marco legal y demanda una autorregulación sustentada en prácticas de buen gobierno corporativo.

Asimismo, es parte de la formación integral del estudiante de derecho comprender e interiorizar que la responsabilidad social también recae en los individuos; en el caso que nos ocupa en los abogados, como profesionales a los que la Nación les ha confiado el monopolio del servicio legal de la abogacía, para que sirvan a la justicia y, por ende, a la sociedad, pues la justicia es un derecho fundamental y condición *sine qua non* para su desarrollo.

En efecto, a tenor del artículo 284 del Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial, aprobado por Decreto Supremo 017-

3 Banco Mundial [en línea]. <<http://www.worldbank.org/depweb/spanish/sd.html>>. (Consulta: 24 de enero del 2006).

93-JUS, la abogacía es una función social al servicio de la justicia y el derecho. En tal sentido, el artículo 288 del mismo cuerpo legal establece como deberes de los abogados, entre otros, actuar como servidores de la justicia y como colaboradores de los magistrados y ejercer obligatoriamente cuando menos una defensa gratuita al año.

Pero los abogados no pueden limitarse a cumplir con la obligación legal antes señalada; la responsabilidad social impone superar los estándares mínimos impuestos por la ley y exige ejecutar acciones *pro bono*, no como una dádiva o un acto filantrópico sino como una responsabilidad frente a un país de 26.152.265 habitantes, de los cuales el 51,6 por ciento⁴ es pobre y carece de medios económicos para acceder a la asesoría legal y patrocinio de calidad en defensa de la libertad, el patrimonio, el honor y otros bienes jurídicos.⁵

Cabe precisar que la pobreza no es un fenómeno homogéneo y, por ende, según el satisfactor ausente, podemos hablar de pobreza histórica, de pobreza tecnológica, de pobreza cultural y de pobreza legal. La pobreza legal se caracteriza por la ignorancia de derechos y obligaciones y/o la incapacidad para hacerlos ejecutar, y en este ámbito en particular destaca la necesaria intervención de los abogados, sea individualmente o agrupados en organizaciones no lucrativas, a través de las cuales puedan colaborar con el desarrollo humano en nuestro país.

El derecho de acceder a una justicia de calidad es un derecho humano de primera generación; es la herramienta base para acceder a otros derechos. Ahora bien, algunos factores que sirven para evaluar el perfil laboral de una persona en una organización son la vocación de servicio y la integridad,⁶ elementos que están también íntimamente ligados a su aporte solidario a la comunidad, de modo que para evaluar el perfil laboral de un abogado debe tenerse en cuenta cuánto ha servido a la justicia de manera desinteresada e íntegra.⁷

4 INEI [en línea]. <<http://inei.gob.pe/ftp/pobrezak.pdf>>. (Consulta: 3 de enero del 2006)

5 “Sin perjuicio de lo que dispongan los aranceles de la profesión, para la estimación del monto de los honorarios, el Abogado debe fundamentalmente atender lo siguiente: VI. La capacidad económica del cliente, teniendo presente que la pobreza obliga a cobrar menos o aun a no cobrar nada”. (Artículo 34 del Código de Ética de los Colegios de Abogados del Perú).

6 Según la Tipología Myers Briggs (Myers-Briggs Type Indicator).

7 “Cada vez menos abogados prestan atención a casos de asistencia gratuita, actitud que impide el ejercicio efectivo del derecho a la defensa del que deberían gozar todos los que son objeto de proceso. Es necesario exigir el cumplimiento de lo dispuesto en la LOPJ respecto a la obligación del patrocinio gratuito”. (Instituto Apoyo. *Task Forces. Agenda para la primera década. Reforma del Poder Judicial*. Lima, 2000).

EL TERCER SECTOR

El Tercer Sector, conocido también como el *tercer sistema*, está conformado por las organizaciones sin fines de lucro. Su definición se da por contraste con los otros dos sectores, considerados tradicionales: el sector público (Primer Sector) y el sector mercantil (Segundo Sector).

La International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO) establece cinco características básicas de las entidades que conforman el sector no lucrativo:

Organización.- Institucionalización hasta cierto punto, aunque sea mínimo; no implica obligatoriamente la existencia legal, pero sí metas, estructura y actividades, así como la diferenciación entre quienes son miembros y quienes no lo son.

Son privadas.- Es decir, institucionalmente separadas del gobierno, del cual no forman parte.

Autogobierno.- No son controladas por el gobierno u otras entidades públicas o privadas, por lo que gozan de un grado significativo de autonomía.

No distribuyen utilidades.- Pueden acumular superávit o excedentes, pero estos se reinvierten en la organización.

Son voluntarias.- Incorpora el trabajo voluntario en sus operaciones y no es obligatoria en el sentido de que la ley no impone su existencia ni se puede coaccionar su existencia.⁸

El Tercer Sector cumplió un rol sumamente importante antes de la creación del denominado Estado del Bienestar, asumiendo funciones de protección de los más desposeídos a través de los voluntarios y entidades no lucrativas. El Estado del Bienestar surgió en la era industrial, consolidando el papel redistributivo del Estado, eclipsando al Tercer Sector.

Sin embargo, las políticas de ajuste, la exigencia de equilibrio fiscal que la globalización impuso y el recorte del gasto público como un requisito de competitividad exigido por la economía internacional, a la par que la liberalización de la economía y la poca capacidad estatal para responder a los cambios de la sociedad, con nuevos fenómenos sociales como la exclusión, determinaron el declive del Estado del Bienestar.

8 SALAMON, Lester y Helmut K. ANHEIER. "The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996". *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.

Es cierto que en la actualidad el Segundo Sector representa la mayor parte de la actividad económica y el Primer Sector le sigue en contribución al PBI, pero también lo es que la contribución del Tercer Sector en la economía, y en particular en el empleo, va en ascenso. El peso económico de las organizaciones no lucrativas en el Perú a 1995 equivalía al 2,37 por ciento del PBI, con gastos de operación de US\$ 1.272 millones.⁹

El Tercer Sector, entonces, es un actor que frente a las nuevas necesidades sociales cumple funciones que ni el sector público ni el sector mercantil –mecanismos tradicionales– satisfacen. En lo concerniente al Primer Sector, la Constitución Política de 1993 establece, en el artículo 44, que los deberes primordiales del Estado son defender la soberanía nacional, garantizar la plena vigencia de los derechos humanos, proteger a la población de las amenazas contra su seguridad y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación.

Por su parte, el artículo 58 del mismo texto constitucional señala que la iniciativa privada es libre y se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura. Asimismo, el artículo 4 de la Carta señala que la comunidad y el Estado protegen especialmente al niño, al adolescente, a la madre y al anciano en situación de abandono, así como a la familia.

Como vemos, en el ámbito normativo el rol del Estado está definido; sin embargo, la realidad nos enfrenta con entidades estatales que no pueden satisfacer las demandas de una sociedad que no alcanza el bienestar, con indicadores que dan cuenta de los niveles de subempleo y una cobertura en educación y salud que no se condice con la calidad de los servicios.

Los tres sectores mencionados no actúan aisladamente; por el contrario, combinan e integran sus diversas facetas. La sociedad requiere la interacción de los ciudadanos, los entes públicos y los empresarios. En ese contexto, las organizaciones sin fines de lucro son una suerte de catalizador que acelera y mejora la cooperación.

9 PORTOCARRERO S., Felipe et al. *Más allá del individualismo: El tercer sector en el Perú*, 2002, p. 217.

Es así como, en el contexto citado, cada vez adquieren mayor importancia las asociaciones, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, comités del vaso de leche, comedores populares y, en general, las personas jurídicas no lucrativas y otras organizaciones de hecho que se enfocan en cuestiones que el Estado no atiende o atiende deficientemente. Estas organizaciones responden a los nuevos fenómenos sociales e intervienen en diversas áreas, como salud, educación, empleo, defensa del consumidor y medio ambiente.

Las organizaciones no lucrativas crecen porque las organizaciones lucrativas no atienden la demanda no solvente y el Estado no tiene recursos –económicos, financieros y humanos– disponibles para garantizar la cohesión social y, por ende, la gobernabilidad. De este modo, operan en un mercado denominado “incompleto”, en el cual abundan necesidades sociales insatisfechas.

De hecho, el asociativismo ciudadano –amparado en el derecho fundamental de la persona a asociarse y a constituir fundaciones y diversas formas de organización jurídica sin fines de lucro– está en crecimiento, sea con fines egoístas, altruistas o mixtos. Existen grandes organizaciones con abundantes recursos que se han consolidado en el mercado no lucrativo a la par que grupos no formalizados que intervienen en áreas específicas y que nunca llegan a adquirir personería jurídica. Lo cierto es que todas esas organizaciones responden a objetivos variados, pero tienen en común que su fundamento es la solidaridad y la cooperación hacia la satisfacción de intereses sociales.

Estas organizaciones no lucrativas están al tanto de los cambios sociales y responden más prestamente a ellos, puesto que son los propios actores del cambio los que participan en la búsqueda de respuestas y soluciones; no son meros espectadores a la espera de una respuesta externa. Asimismo, existe una fuerte motivación y una combinación de trabajo profesional remunerado con trabajo voluntario. Participan en la vida económica del país, pues promueven y ejecutan proyectos que movilizan recursos. Este sector está formado por organizaciones privadas pero cuya finalidad es la satisfacción de intereses y necesidades públicos o sociales.

Si bien es cierto que actualmente la responsabilidad social empresarial experimenta un *boom* –el concepto como tal aparece en el siglo XX– esta cuestión ha sido materia de debate desde tiempos remotos. Desde antaño las empresas realizan acciones de filantropía de manera directa, aunque algunas optan por hacerlo a través de la creación de

personas jurídicas no lucrativas, como las fundaciones norteamericanas Ford,¹⁰ instituida en 1936, o la Kellogg,¹¹ establecida en 1930.

En el Perú las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial se plasman a través de la creación de personas jurídicas, por ejemplo, las fundaciones. Así tenemos, entre otras, la Fundación Inca Kola, instalada el 11 de julio del 2002, la cual tiene por área de intervención la educación; la Fundación Telefónica, establecida en 1999, que tiene como objetivo primordial favorecer el desarrollo de la cultura, la educación y la igualdad de oportunidades entre las personas, en especial mediante la aplicación de las nuevas tecnologías de la información.

Asimismo, las empresas crean programas o proyectos de responsabilidad social como el Proyecto Nuestra Tierra, de RPP Noticias, y el Programa de Inserción Laboral para Discapacitados de la empresa J & V Resguardo S.A.C.

EL ABOGADO DE EMPRESA

El abogado de empresa es el profesional que previene y soluciona los problemas jurídico-económicos que enfrenta una organización, tanto en el ámbito interno como en el externo. Se sirve no solo de sus conocimientos de derecho, sino también de los de áreas como economía, finanzas, contabilidad, técnicas de negociación, entre otras.

Su función esencial es proyectiva y no reactiva; asesora a la empresa en el normal desarrollo de sus negocios, pero está alerta para anticipar y en lo posible evitar las crisis, alineado con los objetivos generales de la organización. Su trabajo debe desarrollarse en plazos cada vez más cortos para cubrir las necesidades del negocio, aunque la complejidad de las operaciones comerciales exija mayor análisis; todo ello dentro de un marco legal que se modifica continuamente para adaptarse al cambio, incorporando –entre otras– instituciones de derecho anglosajón.

10 La Fundación Ford fue creada por Edsel Ford e integrada por dos ejecutivos de la Ford Motor Company, con el fin de recibir y administrar fondos para propósitos científicos, educacionales y caritativos para el bienestar público. Sus metas son: fortalecer los valores democráticos, reducir la pobreza y la injusticia, promover la cooperación internacional y colaborar con el desarrollo humano.

11 La Fundación W. K. Kellogg es una organización no lucrativa, cuya misión es aplicar el conocimiento para resolver los problemas de la población. Interviene en áreas como salud, sistemas de alimentación, desarrollo rural, educación juvenil, filantropía y voluntariado.

La calidad de la asesoría legal de una empresa es un elemento estratégico que se equipara a otros tradicionalmente incorporados en los planes de las organizaciones, pues la prevención de conflictos y una auditoría jurídica eficiente brindan fortaleza en la toma de decisiones.

De este modo, el abogado de empresa escapa a la imagen tradicional del abogado preparado únicamente para redactar contratos o enfrentar litigios en sede judicial, al cual le basta un conocimiento del marco legal pero está alejado del contexto económico-financiero y particularmente del entorno social y político que rodea a la empresa.

Hoy en día es impensable que un abogado de empresa no actualice constantemente sus conocimientos teóricos y prácticos en diversas materias, como gerencia social, prácticas de buen gobierno corporativo, crisis empresarial, protección del inversor, entre otras.

Del mismo modo, es inadmisibles que desconozca conceptos esenciales como los relativos a licencia social, Estado de Bienestar, costos de transacción, externalidades, balance social y otros vinculados, que le permitan interactuar con los ejecutivos de la organización en las discusiones relativas a inversiones socialmente responsables o “inversiones éticas”, que son las que demanda una sociedad que exige a las empresas ser buenos ciudadanos corporativos:

Según la Fundación Ecología y Desarrollo de España, la inversión socialmente responsable es aquella en la que, además de los tradicionales factores de rentabilidad, liquidez y riesgo, se incorporan, como factor clave, las convicciones de los inversionistas. Es decir, se tienen en cuenta las consideraciones sociales y medioambientales con el objetivo de que las personas inviertan su dinero en concordancia con sus convicciones morales.¹²

Por ello las empresas integran cada vez más las preocupaciones sociales y medioambientales de los grupos de interés en sus operaciones comerciales, como un componente clave de su reputación:

La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (*stakeholders*), tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

12 SCHWALB, María Matilde y Óscar MALCA. *Responsabilidad social: Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*, 2004, p. 172.

El FRC entiende que la construcción y la consolidación de una buena reputación implica la gestión integrada de distintas piezas: ética y buen gobierno, innovación, productos y servicios (calidad), entorno de trabajo, responsabilidad social corporativa, resultados financieros y liderazgo.¹³

Es verdad que el primer componente de una empresa es el de los resultados económicos, pues sin ganancias la empresa no perdura; sin embargo, existen otras preocupaciones, como la productividad y el impacto social, esto último porque una empresa que genere daño a su comunidad no podrá enfrentar con éxito el mediano y el largo plazo. De esto trata la redefinición del rol de la empresa con la sociedad, pues “No hay empresas sanas en sociedades enfermas”.¹⁴

Por ello, un abogado socialmente responsable desaconsejará la inversión en proyectos que no satisfagan los componentes de las inversiones éticas y se inhibirá de asesorar legalmente para alcanzar fines que tal vez no transgredan el marco legal pero sí el de los valores. Por ejemplo, los que contaminen el medio ambiente, se vinculen con depredación del mar, permitan la destrucción de bosques, conlleven un trato cruel a los animales u otros de esa índole.

Ahora bien, ¿dónde se forma ese abogado socialmente responsable? La Universidad también participa en el desarrollo y junto con las empresas, el Estado y la sociedad civil tiene un compromiso con la responsabilidad social:

Al igual que la Empresa que ha debido superar el enfoque filantrópico de la inversión social (como gasto extra) para entenderse a sí misma bajo el nuevo paradigma de la Responsabilidad Social, la Universidad debe tratar de superar el enfoque de la “proyección social y extensión universitaria” como ‘apéndices’ bien intencionados a su función central de formación estudiantil y producción de conocimientos, para poder asumir la verdadera exigencia de la Responsabilidad Social Universitaria. (...) La Responsabilidad Social Universitaria exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éti-

13 Foro de Reputación Corporativa. [en línea]. <<http://www.reputacioncorporativa.org>>. (Consulta: 12 de enero del 2006).

14 MANKOWER, Joel. *Beyond the bottom line*, citado por Baltasar Caravedo Molinari en *La revolución de las significaciones. Liderazgo, empresa y transformación social*, 2004, p. 88.

cos y de desarrollo social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de 'saberes' responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables.¹⁵

Actualmente se demanda a las organizaciones, tanto lucrativas como no lucrativas, un comportamiento ético, acorde con su responsabilidad para la comunidad dentro de la cual operan. La globalización ha traído consigo exigencias de índole ambiental y social. El acceso a ciertos mercados por parte de las entidades lucrativas tiene una barrera constituida por las normas y programas de responsabilidad social y cooperación que determinan las preferencias de los consumidores, los que cada vez más exigen un compromiso de las organizaciones con el desarrollo sostenible.

Por ende, el abogado de empresa no puede limitar sus conocimientos a las normas legales que rigen el mercado, sino que debe entender y aplicar diversos criterios que quizás no sean observados por mercados incipientes o en desarrollo pero que sin duda serán demandados por aquellos mercados exigentes propios de países desarrollados. Así, conocerá los criterios vinculados a las externalidades negativas en los procesos de producción y el deber de interiorizar dichas externalidades; la responsabilidad no solo con la comunidad sino con los propios trabajadores; la capacidad económica y gerencial de la empresa para responder a los retos del desarrollo sostenible; así como las normas de comercio nacional e internacional, además de los acuerdos de entes como la Organización Mundial del Comercio.

El abogado de empresa debe destacar por su autocontrol, perfil negociador, capacidad de innovación y, en especial, por su integridad puesta al servicio de organizaciones de clase mundial, las que, para ser tales, solo pueden tener un reputado compromiso con la sociedad dentro de la cual operan.

Ese es el abogado líder que se constituye en un actor fundamental para el desarrollo del país, el que no solo sabe de leyes y de procesos judiciales, sino que comprende el gran desafío de nuestra sociedad, que requiere una alianza estratégica de todos los sectores y, en particular:

15 VALLAEYS, Francois. "La responsabilidad social de la universidad" [en línea]. <<http://www.construyepais.cl/documentos/responsabilidadSocialuniversitaria2001.PDF>>. (Consulta: 28 de enero del 2006).

... una participación activa del sector empresarial privado, entendida como una función de liderazgo en la transformación de la sociedad para que opere dentro de los criterios de una economía social de mercado. Esto significa que no existe incompatibilidad entre el desarrollo, la mejora de una empresa y los efectos sociales positivos que esta genera en su comunidad. El sector privado empresarial (al que asesora el abogado de empresa) asumirá un liderazgo legitimado por la sociedad cuando vincule los beneficios de su empresa con los beneficios para con la sociedad.¹⁶

BIBLIOGRAFÍA

CARAVEDO MOLINARI, Baltasar

La revolución de las significaciones. Liderazgo, empresa y transformación social. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación, 2004.

INSTITUTO APOYO

Task Forces. Agenda para la primera década. Reforma del Poder Judicial. Lima, 2000.

MANKOWER, Joel

Beyond the bottom line, citado por CARAVEDO MOLINARI, Baltasar. *La revolución de las significaciones. Liderazgo, empresa y transformación social.* Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación, 2004.

PORTOCARRERO S., Felipe et al.

Más allá del individualismo: El tercer sector en el Perú. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación, 2002.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

Diccionario de la lengua española. 22.^a edición, tomo 6. Madrid: Espasa Calpe, 2001.

SALAMON, Lester y Helmut K. ANHEIER

"The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996". *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.

¹⁶ CARAVEDO MOLINARI, Baltasar. Op. cit.

SCHWALB, María Matilde y Óscar MALCA

Responsabilidad social: Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación, 2004.

VALLAEYS, Francois

“La responsabilidad social de la universidad [en línea]. <<http://www.construyepais.cl/documentos/responsabilidadSocialuniversitaria2001.PDF>>. (Consulta: 28 de enero del 2006)