

## LAS REDES DE COLABORACIÓN ENTRE ENTIDADES SIN FINES LUCRATIVOS Y CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO. UNA APROXIMACIÓN EMPÍRICA

## COLLABORATIVE NETWORKS BETWEEN NONPROFIT ORGANIZATIONS AND SHELTERED WORKSHOPS

Bellostas Pérezgrueso, Ana José (Universidad de Zaragoza) \*

López Arceiz, Francisco José (Universidad de Zaragoza) \*\*

---

### RESUMEN

Una de las herramientas utilizadas por las entidades sin fines lucrativos de la discapacidad son los Centros Especiales de Empleo (CEE). A través de este tipo de empresas, fundaciones y asociaciones integran a personas discapacitadas en el mercado laboral ordinario. El objetivo de este trabajo es evaluar el efecto que el modelo promovido desde las entidades sin fines lucrativos del sector de la discapacidad tiene sobre los CEE con los que colaboran. Para ello, se propone estudiar una muestra de CEE domiciliados en Aragón, haciendo uso de una prueba no paramétrica (U Mann-Whitney) y de una regresión logística binaria. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto como aquellas entidades que actúan bajo el paraguas de entidades sin fines lucrativos poseen mejor salud económica, aunque estas relaciones no se están aprovechando para mejorar su actividad social.

**Palabras claves:** Entidades sin fines lucrativos, fundaciones y asociaciones, centros especiales de empleo red de colaboración. **JEL:** L31, L14.

---

### ABSTRACT

One of the tools used by nonprofit organizations into disability is the sheltered workshops (SW). Through these companies, foundations and charities integrate disabled people into the regular labor market. The aim of this paper is testing the effect that the promoted model from nonprofit organizations in the disability sector has over the SW in collaboration with them. For that, a sample of Aragon SW is proposed to study, using a non-parametric test (U Mann-Whitney) and logit regression. The results obtained show as those entities under the umbrella of nonprofit organizations have better economic health, although these relationships are not improving their social activity.

**Key Words:** Nonprofit organizations, foundations and charities, sheltered workshops, collaboration network. **JEL:** L31, L14.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

La inserción laboral de las personas con discapacidad presenta claras diferencias a la de la población en general. Según el informe INE (2012), para el año 2012 se registraban

---

\* Departamento de Contabilidad y Finanzas, Facultad de Economía y Empresa, C/ Gran Vía, 2, 3ª Planta, Izqda, 50005, Zaragoza. bellosta@unizar.es

\*\* Departamento de Contabilidad y Finanzas, Facultad de Economía y Empresa, C/ Gran Vía, 2, 3ª Planta, Izqda, 50005, Zaragoza. larceiz@unizar.es

Recibido: Febrero de 2015. Aceptado: Junio de 2015.

3.367.457 de personas discapacitadas en España, de las cuales aproximadamente 1.262.000 constituían la población en edad de trabajar, siendo su tasa de inactividad superior al 60 *por 100*. García y Malo (2002), Dávila y Malo (2006) o Calderón y Calderón (2012) señalan que las razones de dichas diferencias son de distinta índole, desde las que afectan al propio solicitante, hasta las que tienen que ver con el ajuste entre la oferta y demanda de trabajo.

Desde las entidades sin fines lucrativos se han llevado a cabo diferentes iniciativas con el objetivo de facilitar la inserción laboral de este colectivo. Dentro de estas medidas se encuentra el fomento del empleo protegido. Los Centros Especiales de Empleo (CEE) son una de las fórmulas más generalizadas para potenciar la integración laboral de las personas con discapacidad. El informe ODISMET (2014) estima que el volumen de contratación de las personas con discapacidad en los CEE se duplicó en el periodo 2006-2013 (de 26.290 contratos en 2006 a 49.608 en 2013), señalando a estas empresas como refugio frente a la crisis. Sin embargo, según los datos regionales aportados por el Servicios Público de Empleo Estatal esta afirmación no era extensible al universo de los CEE españoles. Si bien en 2011-2012 la contratación de personas con discapacidad en los CEE aumentó en regiones tales como Islas Baleares (51,2 por 100), Canarias (32,0 por 100), País Vasco (15,9 por 100), Madrid (9,5 por 100) y Castilla-La Mancha (1,1 por 100), en otras zonas se detectaron descensos, como son los casos de Cantabria (-47,1 por 100), Aragón y Galicia (-29,1 por 100), y Navarra, (-26,7 por 100). En este contexto, agentes sociales tales como CERMI (Plan de actuación 2011-2015) definen como una medida estratégica para garantizar la sostenibilidad de los integrantes del sector, el impulso de la colaboración y trabajo en red.

Con estos antecedentes, el objetivo de este estudio es analizar el efecto que el modelo promovido desde las entidades sin fines lucrativos del sector de la discapacidad tiene sobre los CEE con los que colaboran. Para ello se analiza la estructura, actividad económica y social de los CEE ubicados en territorio aragonés. Teniendo en cuenta las peculiaridades que les rodean, entendemos que es relevante conocer cómo se configuran y cuál es su situación en un momento como el actual. Una de las principales aportaciones de este trabajo es determinar el impacto que las entidades sin fines de lucro tienen en la gestión de la actividad económica y social promovida por el CEE, así como el papel que el trabajo en red supone en la sostenibilidad de este tipo de empresa social.

La estructura de este estudio es la siguiente. En primer lugar, nos referiremos a la relación entre entidades sin fines lucrativos y empresa social, analizando la normativa relacionada con los CEE. A continuación se presentarán los resultados del análisis empírico por agrupaciones de CEE. Por último, se incluye un apartado de conclusiones.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Entidades sin fines lucrativos y empresa social

En todo estudio es preceptivo acotar el campo de observación y análisis, tarea que no siempre es sencilla. En el caso concreto de las entidades sin fines lucrativos dicha delimitación se hace especialmente compleja ante la falta de consenso en el ámbito académico, y dadas las fronteras difusas que existen con la Economía Social. Recientemente, desde AECA (2014) se ha dado respuesta a esta carencia, proporcionando una definición que permite identificar la naturaleza de las organizaciones sin fines lucrativos. Los pilares en los que se cimenta esta definición se resumen en:

- a. Que se trate de organizaciones promovidas por la iniciativa privada, dotadas de autonomía de gestión,

- b. que persigan fines de interés general o colectivo, y
- c. que aun teniendo la posibilidad de realizar actividades de mercado, no puedan repartir beneficios entre sus partícipes.

Esta definición es un facilitador tanto a nivel profesional como académico ya que señala qué personas jurídicas concretas son entidades sin fines de lucro. En el mismo documento se presentan como tales las fundaciones, asociaciones, federaciones y coordinadoras, sindicatos, partidos políticos y otras entidades singulares. Sin embargo, este tipo de definiciones no consideran los valores y principios, las habilidades, las conductas y procedimientos y, en definitiva, las estrategias y, como consecuencia, los estilos de gestión que les son propios.

Actualmente, el trabajo en colaboración con otras organizaciones es una de las líneas estratégicas aplicadas en la gestión de muchas fundaciones y asociaciones, en especial cuando se trata la atención a problemas sociales complejos (Bryson, 2006, Guo y Acar, 2005, Rondinelli y London, 2003, Austin 2000, Pavolini y Ranci, 2008). En la colaboración no sólo se pretende un uso más efectivo de los recursos, sino también facilitar, desde programas compartidos, el diseño de servicios sociales multifacéticos. En otras palabras, el trabajo colaborativo está dirigido a lograr eficacia y eficiencia, tanto en la vertiente social como económica, de las organizaciones involucradas.

La ampliación de servicios y la búsqueda de nuevos recursos son algunos de los motivos que, en palabras de Tabbaa *et al.* (2014), han favorecido que fundaciones y asociaciones establezcan relaciones de trabajo con organizaciones orientadas al mercado. Austin (2000) tipifica la intensidad de estas relaciones en tres prototipos; alianzas donde se detecta sólo un vínculo filantrópico, la colaboración basada en compartir e intercambiar recursos escasos, y el tercer modelo denominado de “integración” donde la entidad sin fines lucrativos y la empresa comparten valores, misiones, estrategias, además de capacidades.

En estas últimas décadas y desde las entidades sin fines lucrativos se detectan “incursiones” en los mercados a través de actividades lucrativas e incluso impulsando la creación de empresas sociales. Este comportamiento, en su origen considerado paradigmático, es reconocido como uno de los impulsores principales de la proliferación de la empresa social en Europa (Defourny y Nyssens 2014). Fundaciones y asociaciones se presentan para muchos investigadores como un nicho sustancial de emprendedores, que sin abandonar sus valores y principios sociales fundamentales, inician actividades de mercado con las que dar respuesta a necesidades de interés general y colectivo. En este modelo de comportamiento, denominado “emprendedor social”, las decisiones se toman a partir de principios empresariales armonizados con objetivos sociales (Paulsen y McDonald, 2010, Baur y Schmitz, 2011, Helming *et al.*, 2004, Wicker 2012; Weerawardena *et al.*, 2010; Greiling, 2007, Geobey y Weber, 2013, Pirvu *et al.*, 2009). El equilibrio entre la búsqueda de la maximización del beneficio, o creación de valor económico, y la atención a demandas sociales, o generación de valor social, es la característica que distingue a esta nueva forma de hacer sociedad (Dees, 1998; Pearce, 2003; Alvord *et al.*, 2004; Bornstein, 2004, Boschee 2001, Oster *et al.*, 2004, Leadbeater, 1997 y Amin *et al.*, 2002).

No obstante, instrumentar una iniciativa de emprendimiento social en un proyecto y llevarlo a ejecución no resulta fácil. El promotor sin fines lucrativos se puede enfrentar a limitaciones legales en la generación de rentabilidades en el mercado y a reacciones adversas de su entorno. El emprendedor social sabe que desde la ética y la cultura social imperante pueden surgir opiniones disidentes a sus actuaciones de mercado, cuestionando su naturaleza no lucrativa, en detrimento de la credibilidad de la organización. A estas circunstancias se añade que en el seno de la organización suelen generarse tensiones internas en la gestión de

proyectos sociales instrumentados con recursos de “mercado”, cuando hay que conciliar la optimización resultante de *performance* social y la sostenibilidad económico-financiera (Austin *et al.*, 2006, Doherty *et al.*, 2014; Vásquez y Dávila, 2008; Harding, 2004 y Short *et al.*, 2009). Para dar respuesta, desde fundaciones y asociaciones se opta por crear empresas sociales, dotando de personalidad jurídica propia a aquellos proyectos, con vocación temporal no definida, que desde el mercado ofertan servicios sociales. Ejemplos reseñables en nuestro país son las Empresas de Inserción, los Centros Especiales de Empleo y las Cooperativas de Iniciativa Social.

Las fundaciones y asociaciones y sus empresas sociales están unidas mediante vínculos formales, comparten misión y valores, beneficiándose mutuamente del intercambio de experiencias y recursos. Estas entidades sin fines lucrativos se presentan como facilitadores o “nudos tejedores”, por su sencillez, eficiencia, robustez y flexibilidad para tejer redes entre individuos, agentes sociales y sujetos orientados al mercado. El impacto socio-económico de esas entidades sin fines lucrativos supera los límites de cualquiera de las conceptualizaciones constreñidas a la mera identificación de sujetos jurídicos.

## 2.2. Empresa social y discapacidad. Los Centros Especiales de Empleo

Tradicionalmente, el tratamiento de la discapacidad sólo era abordado bajo un prisma clínico desde el sector sanitario. El discapacitado era visto socialmente como un elemento anómalo, y la política social se centraba en proporcionar itinerarios terapéuticos que favorecieran su adaptación a una vida normalizada. Los éxitos en su adaptación eran responsabilidad del individuo y su familia. Paulatinamente, la discapacidad comienza a ser observada como una cuestión de responsabilidad social. Desde las disciplinas sociales tales como la Sociología y la Psicología Social, se detalla el cambio paradigmático hacia el “modelo social de la discapacidad”, desde el cual “el problema de adaptación concierne a la sociedad, no a los individuos” (Ruiz y Moya, 2007, p. 178). Es en este contexto social en el que iniciativas privadas y entidades sin fines lucrativos, en coordinación con los servicios de salud y las Administraciones Públicas potencian la inserción laboral del discapacitado como vía para su desarrollo personal.

Para hacer efectivo el derecho de acceso del discapacitado al mercado laboral, desde fundaciones y asociaciones se han promovido distintos procedimientos. Una de las alternativas más destacadas en la inserción es la creación de empresas sociales como vía para formar, e incluso, insertar al mercado laboral normalizado a las personas discapacitadas. En otros casos es la propia entidad no lucrativa quien realiza directamente la labor de formación e inserción, viéndose obligada a comportarse en este programa como una sociedad mercantil. Ambas modalidades de actuación se conocen en España como Centro Especial de Empleo.

A nivel europeo los CEE son señalados como el paradigma de las políticas activas de inserción laboral (Jones, 2006, Wuellrich, 2010 o Vall, 2012). En España, la *Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos (LISMI)* los referencia como los pilares de la integración social y laboral de las personas con discapacidad (Calvo, 2004). Estas entidades se configuran como nexo entre la necesidad de llevar a cabo una actividad productiva continuada y una misión social de integración del discapacitado en el mercado laboral ordinario. Esta configuración no disiente de las experiencias existentes en otros países de la Unión Europea. De esta manera, los CEE españoles son entidades que comparten esencia con los “*Sheltered Workshops or Reemploy Centres*” de los países anglosajones o los “talleres de inserción” de los países continentales.

En España, la normativa establece como requisitos básicos para otorgar la calificación de una empresa como CEE:

1. Como objeto social: Integración laboral de personas con discapacidad.
2. Su plantilla debe estar formada por al menos el 70 por 100 de personal con minusvalía exigiéndose un grado mínimo del 33 por 100.
3. Viabilidad técnica y financiera de la empresa.
4. Contar con personal técnico y de apoyo para llevar a cabo el seguimiento e integración, y facilitar la adaptación y oficio del trabajador minusválido.
5. Estructura y organización independiente de la del titular.
6. Contratos encuadrados en una relación laboral de carácter especial.
7. Detallar los servicios de ajuste de personal y social que se prestarán a los trabajadores discapacitados.

Estos requisitos ponen de manifiesto la doble dimensionalidad de los CEE como empresas orientadas al mercado, pero también como entidades destinadas al desarrollo de un fin social (Yip y Ng 1999). A pesar de esta regulación general, lo cierto es que cada Comunidad Autónoma en el ejercicio de sus competencias ha desarrollado una normativa específica para los CEE.

Especialmente interesante es el caso de Aragón, dado que permite la creación de centros tanto con ánimo de lucro como sin ánimo de lucro. Esta circunstancia añade al plano general un nuevo caso, como es la posibilidad de constituir entidades con forma mercantil pero sin ánimo de lucro. Estas entidades poseen una característica especial y es que deben “estar promovidas y participadas por una o varias de las entidades sin ánimo de lucro, incluidas las de derecho público, asociaciones y fundaciones cuya finalidad primordial de su objeto social contemple la integración laboral de personas con discapacidad”<sup>1</sup>. De esta forma, en Aragón, la propia normativa fomenta la creación de redes entre entidades con forma mercantil y fundaciones y asociaciones.

Esta circunstancia no está exenta de cierta controversia en la literatura. Esteban (2009) establece que esta normativa ha generado cierto debate desde las Administraciones Públicas y desde el sector mercantil, dado que podrían fomentarse situaciones de competencia desleal. En cualquier caso, esta característica es identitaria del sector aragonés de la discapacidad y hace que sea interesante conocer el impacto económico de esta actuación en red.

### **3. ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA SITUACIÓN DE LOS CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO**

#### **3.1. El sector de la discapacidad y su relación con los CEE en Aragón**

El Observatorio de Empleo y Discapacidad aragonés proporciona trimestralmente las estadísticas sobre niveles de desempleo y contratación de personas con discapacidad. La evolución de estos niveles entre personas discapacitadas muestra un comportamiento diferente del resto de la población, caracterizado por fuertes crecimientos en las tasas de inactividad durante las épocas de crisis económica (Bellostas *et al.*, 2014).

---

<sup>1</sup> Art. 5.2.a) del Decreto 212/2010, de 30 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se crea el Registro de Centros Especiales de Empleo de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Desde el sector no lucrativo aragonés se ha prestado tradicionalmente una fuerte atención al empleo de los discapacitados a través de los CEE. Según INAEM<sup>2</sup>, los CEE censados en Aragón son 69, siendo en esta comunidad autónoma responsables del 63,6 por 100 de la contratación de personas con discapacidad con incrementos de contratación anuales del 14,3 por 100. A pesar de su marcada tendencia social, creando empleo en épocas de crisis, este tipo de entidades suelen revestirse de una personalidad jurídica de naturaleza mercantil. De toda la población considerada, el 88,57 por 100 ostentan la forma jurídica de Sociedad Limitada, en algunos casos unipersonal, el 7,14 por 100 son Fundaciones o Asociaciones, y el resto, 4,29 por 100, son Cooperativas.

Estas entidades se desarrollan en diferentes campos de actividad<sup>3</sup>. Así, un 27,03 por 100 de los CEE se dedica a prestar servicios de administración, un 18,92 por 100 a la industria manufacturera y un 13,51 por 100 a agricultura, ganadería y otras actuaciones relacionadas. Resulta especialmente destacable la presencia de CEE multiactivos (10,81 por 100), en los que se observa una apuesta por la diversificación, combinando la jardinería con la confección de prendas, los servicios de limpieza de comunidades, la lavandería y la oferta de servicios de asesoramiento y gestión administrativa, entre muchos otros.

En cuanto al perfil de sus trabajadores discapacitados se evidencia como los CEE analizados atienden a más de un tipo de discapacidad. El caso más generalizado son los CEE que combinan en el proceso de inserción a discapacidades físicas y psíquicas, indistintamente (el 72,97 por 100 de las entidades), y en menor medida discapacidades sensoriales (27,03 por 100).

En resumen, los CEE aragoneses localizan su actividad en zonas donde se detecta demanda de servicios de inserción laboral, y no sólo de acuerdo a criterios económicos, logísticos y de demanda de mercado, como sería esperable en una empresa competitiva. El objetivo de crear valor social parece ser una prioridad para los promotores empresariales cuando se define la línea de negocio. Esta priorización haría pensar en un modelo de gestión más cercano a entidades no lucrativas que a entidades de naturaleza mercantil, siendo, en consecuencia, necesario analizar el origen de los CEE.

### 3.2. Origen de los Centros Especiales de Empleo

Los CEE aragoneses han tenido tradicionalmente tres posibles orígenes: el sector público, el sector privado mercantil y la iniciativa privada no lucrativa, siendo el más frecuente éste último (Fernández, 2003). Es tal la dependencia de estos centros respecto de sus promotores no lucrativos que comparten capital humano en tareas administrativas y herramientas de gestión, además de principios, valores y misión.

En el caso aragonés, para contrastar esta afirmación se ha estimado la matriz de disimilaridad haciendo uso del software UCINET 6.4. Esta matriz se ha elaborado con la finalidad de captar las estructuras subyacentes entre promotores no lucrativos y CEE. Para su construcción se ha codificado el grado de vinculación entre ambos tipos de entidad, teniendo en cuenta parámetros tales como la relación patrimonial, la utilización conjunta de los mismos recursos, materiales y humanos, y la participación simultánea en programas de perfil social.

<sup>2</sup> Observatorio Empleo y Discapacidad. Informes trimestrales desde 2009 a segundo trimestre de 2013.

<sup>3</sup> Esta distribución por actividades principales se ha realizado de acuerdo a los códigos CNAE con los que en su momento se dio de alta la actividad económica.

<sup>4</sup> Desarrollado por Borgatti, S.P., Everett, M.G. y Freeman, L.C. (2002). Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.

Del análisis preliminar se detecta que efectivamente hay una parte del sector que se organiza en forma de grupos y participando en redes junto a entidades no lucrativas, frente a otro conjunto de CEE que carecen de lazos de unión entre sí. El grupo se forma cuando una entidad es accionista o propietaria de otra, mientras que la red se “teje” cuando entre los distintos CEE y el tercer sector existen interacciones que van más allá de meras interrelaciones de propiedad: programas, sistemas de gestión o potenciales usuarios dentro del mundo de la discapacidad. El gráfico del Anexo I muestra la estructura del sector de CEE en Aragón, donde las entidades que se encuentran relacionadas por flechas de doble sentido poseen un accionariado común (grupo), mientras que las entidades que cuentan con el mismo color indican la pertenencia a un conglomerado (red).

En el cuadro 1 se presenta una síntesis de las observaciones realizadas a partir del gráfico del Anexo I, y que se adjunta a continuación:

**CUADRO 1. ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS.  
COMPOSICIÓN DEL SECTOR ARAGONÉS DE CEE**

Grupos y redes		N	%	Otros CEE	N	%
<b>Redes con baja/nula interacción en propiedad</b>						
- FEAPS		8	11,59			
- ONCE		3	4,35			
<b>Redes basadas en grupos:</b>				- Cooperativas	3	4,35
- Fundación Rey Ardid		5	7,25	- Iniciativa Pública	2	2,90
- ATADES-Integra Aragón		5	7,25	- Política RSC	7	10,14
- COCEMFE/Disminuidos Físicos de Aragón		11	15,94	- Independientes	17	24,64
- ADISLAF-Fundación Benito Rey Ardid		3	4,35			
- Fundación Impulso		2	2,90			
- Fundación Picarral		3	4,35			
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>	<b>57,97</b>	<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>42,03</b>

Fuente: Elaboración propia

Esencialmente, detectamos 12 conglomerados en los que se agrupan los CEE aragoneses, de los cuales; 6 son agrupaciones de CEE basadas en relaciones de propiedad y 2 se han definido bajo relaciones tutelares con baja o nula intervención de titularidad patrimonial. De cualquier forma, en todos estos casos la promoción y dirección estratégica de las redes y grupos depende de entidades no lucrativas. El resto de conglomerados aglutinan organizaciones que comparten otro tipo de características; la personalidad jurídica de “Cooperativa” (3 CEE) de iniciativa privada, que su promotor sea la Administración Pública (2 mercantiles de iniciativa pública) o que su creación responda a políticas de RSC de entidades lucrativas (7 CEE). El último conglomerado, nombrado “Independientes”, está compuesto por 17 CEE cuya característica es no compartir ninguna cualidad con ninguna otra entidad del sector.

En definitiva, ciñéndonos a los datos, la mayoría del sector de CEE aragoneses (57,97 por 100) están promovidos y tutelados por entidades sin fines lucrativos. Los vínculos entre los promotores y estas entidades pueden ser de una intensidad diferente. Detectamos que en la mayoría de los casos, estos lazos se fundamentan en la interrelación de títulos de propiedad sobre el CEE, y en otras circunstancias, la entidad no lucrativa tutela y establece las líneas de actuación futuras a través de su presencia en los órganos de gerencia y administración, o con la mera participación de unos y otros en federaciones y confederaciones. Estas relaciones

fomentan la creación de redes de colaboración y coordinación. Frente a esta realidad, también se detecta un cierto número de CEE (el 42,03 por 100 del total) cuya coordinación y colaboración con otras entidades no está garantizada ya que entre ellos no existe un común denominador en accionariado o en políticas y estrategias.

### 3.3. Impacto de la formación de redes junto con entidades no lucrativas

#### 3.3.1. Metodología

Una vez analizado el origen de los CEE aragoneses, y sus lazos con el sector no lucrativo, el siguiente paso es estudiar las diferencias que se pueden detectar entre los CEE que trabajan en red y aquellos que operan de forma independiente. Para ello se propone analizar un CEE desde tres vertientes; su estructura, su actividad económica y su actividad social. Esta perspectiva de estudio está diseñada a partir de la idea subyacente en el modelo de Barbieri y Guerra (2011).

En este estudio, la estructura se ha caracterizado a partir de tres factores o variables: a) Tamaño ( $X_1$ ), b) Solvencia-liquidez ( $X_2$ ) y, c) Financiación ajena l/p ( $X_3$ ). Estas variables se han seleccionado teniendo en cuenta su uso generalizado en la práctica profesional, promovido por la normativa mercantil (López *et al.*, 2014). Por otra parte, la actividad económica se ha medido de acuerdo con: d) Subvenciones de explotación ( $X_4$ ), e) Rendimiento económico ( $X_5$ ), f) Margen financiero ( $X_6$ ) y, g) Subvenciones de inmovilizado ( $X_7$ ). Y paralelamente, la actividad social se ha aproximado desde: h) Cobertura de personal ( $X_8$ ) e, i) Coste promedio del personal discapacitado ( $X_9$ ). La elección de las *proxies* de actividad económica y social se ha efectuado teniendo en cuenta trabajos previos de medición de actividad en el contexto de la empresa social (Austin *et al.*, 2006; Sud *et al.*, 2009; Felicio *et al.*, 2013; Bellostas *et al.*, 2015). En el Anexo II se recopilan los distintos indicadores que han servido para cuantificar las nueve variables o factores utilizados para instrumentar el análisis.

Para contrastar el comportamiento de los CEE que actúan en red respecto de aquellos que no lo hacen se ha hecho uso del test no paramétrico U de Mann-Whitney. Este test fue propuesto por Wilcoxon como una versión no paramétrica de la prueba t de medias. Su uso está aconsejado cuando las muestras a comparar son de pequeño tamaño, las variables utilizadas son cuantitativas, y no se cumplen las hipótesis subyacentes a la distribución de probabilidad asociada a la prueba t. Con esta técnica se persigue evidenciar las diferencias en medias entre los centros que trabajan en red y los centros que no lo hacen en las nueve variables citadas con anterioridad. Una vez localizadas las variables que definen la pertenencia a una red, se propone analizar el grado de impacto que dichas variables tienen sobre el comportamiento de un CEE que actúa en red. Para ello se hace uso de la siguiente regresión logística binaria [1]:

$$\ln\left[\frac{p(\text{Red}=1)}{1-p(\text{Red}=1)}\right] = \sum_{i=1}^n \beta_i * X_i + \varepsilon_i \quad [1]$$

donde  $X_i$  representa la variable explicativa,  $\beta_i$  son los parámetros vinculados a cada una de esas variables, y  $\varepsilon_i$  es la perturbación aleatoria del modelo.



### 3.3.2. Estadísticos descriptivos

La descripción de las diferentes variables a partir de sus indicadores (Anexo II), tanto a nivel muestral como de las dos submuestras (red-no red), proporciona la siguiente imagen de los CEE aragoneses (cuadro 2):

1. En relación con su estructura, se observa un tamaño ( $X_1$ ) mediano<sup>5</sup> de 14,66 trabajadores, alcanzándose una cifra de negocio mediana de 235.586,50 euros. El 75 por 100 de la distribución muestral apenas sobrepasa los 600.000 euros, lo que podría indicar posibles ineficiencias en la actividad de estas entidades, ocasionadas por el reducido tamaño (activo mediano de 219.309, 5 euros) tal como ya ponía de manifiesto Martínez (2009). Al incorporar el efecto pertenencia a red, se observa como las entidades en red poseen un tamaño superior a aquellos CEE que no colaboran en red, al ser las tres medianas de los indicadores superiores.

Las variables relacionadas con la solvencia y liquidez ( $X_2$ ), reflejan que los CEE aragoneses tienen una posición financiera sólida (1,44 en términos de solvencia y 1,21 en el ratio de liquidez), si bien los CEE en red muestran una posición ligeramente superior frente a los que no colaboran en red.

Finalmente, y respecto a la financiación ( $X_3$ ), se aprecia en términos generales un papel importante de los pasivos a largo plazo, que llegan a suponer una cuarta parte del patrimonio neto de los CEE en red.

2. Desde el punto de vista de la actividad económica, se observa una fuerte dependencia de las subvenciones de explotación ( $X_4$ ) que, en la muestra global, constituyen el 41 por 100 del importe neto de la cifra de negocios percibidos, así como de las subvenciones de inmovilizado ( $X_7$ ). Esta dependencia es levemente más acusada en los CEE en red.

A pesar de esta dependencia, los ratios relacionados con el rendimiento de la entidad ( $X_5$ ) presentan cifras muy ajustadas (rentabilidad económica = 0,32 por 100 y rentabilidad financiera = -0,61 por 100), lo que demostraría la posible búsqueda de un resultado social. No obstante, los CEE en red presentan rendimientos más elevados, lo que podría ser síntoma de una gestión económica más eficiente de los recursos.

Por otra parte, en relación al margen financiero ( $X_6$ ) se observa un comportamiento negativo, con una cifra mediana de -1.049 euros. Además, un 75 por 100 de la distribución obtiene resultados inferiores a 1,11 euros. Al comparar el comportamiento de la variable  $X_6$  en los CEE en red frente a no red se detecta una conducta coherente con los niveles de endeudamiento ( $X_3$ ) presentes en ambas submuestras.

3. Las variables de actividad social tienen como objetivo valorar el impacto de la integración laboral desde los propios trabajadores del CEE. Los estadísticos muestran que el 50 por 100 de la distribución muestral cuenta con una cobertura ( $X_8$ ) de 0,28, y niveles brutos de 15.491,56 euros/año en relación al coste promedio ( $X_9$ ). Al cotejar estas observaciones en las submuestras, se aprecian niveles similares en términos de mediana entre los CEE en red y los CEE fuera de la red.

---

<sup>5</sup> En el estudio se ha optado por trabajar mediante cuartiles dada la elevada desviación típica presente en las distintas variables. El elevado grado de dispersión existente cuestiona el uso de la media como indicador de tendencia central.

**CUADRO 2: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS**

Áreas, Factores (X <sub>i</sub> ), Indicadores	Media	Desv. Típica	Cuartil			Red	No red
			Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>	Mediana	Mediana
<b>Área ESTRUCTURA:</b>							
<b>- Tamaño (X<sub>1</sub>)</b>							
Activo (A)	482.000,92	757.228,84	81.963,58	219.309,50	575.728,53	303.575,00	107.599,50
Importe neto cifra negocios (INCEN)	474.204,11	555.017,85	89.861,25	235.586,50	683.848,75	299.249,5	121.427,50
Número de Trabajadores (T)	27,52	34,00	6,00	14,66	32,50	16,44	10,74
<b>- Solvencia y liquidez (X<sub>2</sub>)</b>							
Solvencia	2,30	2,88	1,13	1,44	2,19	1,50	1,34
Liquidez General	3,06	8,93	0,75	1,21	2,23	1,24	1,17
<b>- Financiación ajena L/P (X<sub>3</sub>)</b>							
Pasivo no corriente/Patrimonio neto	0,28	0,32	0,00	0,18	0,53	0,24	0,00
<b>Área ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>							
<b>- Subvenciones explotación (X<sub>4</sub>)</b>							
Subvenciones explotación/INCEN	0,41	0,82	0,02	0,21	0,37	0,26	0,13
<b>- Rendimiento (X<sub>5</sub>)</b>							
Rentabilidad económica (ROA)	-15,79	76,10	-6,11	0,32	7,89	1,04	0,01
Rentabilidad financiera (ROE)	-31,76	99,30	-29,78	-0,61	15,80	0,59	0,00
<b>- Margen financiero (X<sub>6</sub>)</b>							
Resultado financiero (RF)	-2.114,70	5.282,22	-3.909,00	-1.049,00	1,11	-3.025,50	-773,00
<b>- Subvenciones inmovilizado (X<sub>7</sub>)</b>							
Subv.inmovilizado /Patrimonio neto	0,43	2,70	0,00	0,27	0,94	0,29	0,04
<b>Área ACTIVIDAD SOCIAL</b>							
<b>- Cobertura personal (X<sub>8</sub>)</b>							
Subvenciones explotación/Gastos personal	0,25	0,21	0,02	0,28	0,40	0,33	0,20
<b>- Coste promedio discapacitado (X<sub>9</sub>)</b>							
Gastos personal/Trabajadores discapacitados	25.239,94	43.564,99	11.709,74	15.491,56	22.781,76	16.535,79	15.161,34

Por tanto la estadística descriptiva, hace pensar en empresas de naturaleza mercantil, respaldadas por fundaciones y asociaciones, con un tamaño pequeño, escasa rentabilidad económica y con una marcada proyección social. Si bien esta primera aproximación podría verse alterada al tener en cuenta los efectos de la participación en redes fomentadas por entidades no lucrativas. Así, los CEE en red tenderían a caracterizarse por su mayor estructura y eficiencia económica.

### 3.3.3. Resultados

Una vez conocida la situación general de los CEE a nivel descriptivo, es posible estudiar el impacto que la actuación en red tiene en cada una de las variables analizadas. Los resultados obtenidos en la prueba U (cuadro 3) evidencian que la pertenencia a una red es un factor diferenciador de una entidad tanto a nivel de financiación ( $X_3$ ) (pvalor=0,03) como de rendimiento económico ( $X_5$ ) (pvalor=0,1), dado que los pvalor asociados a los distintos estadísticos toman valores inferiores al 10 por 100. De ahí se deduce que la pertenencia a redes promovidas por entidades no lucrativas proporciona importantes ventajas económicas. Así, los CEE que operan en red consiguen posiciones más fuertes en términos de rentabilidad. Es decir, la pertenencia a una red promovida por entidades no lucrativas se traduce en un mayor nivel de eficiencia en términos de gestión económica desde el punto de vista de la actividad efectuada. Además, se observa como las entidades pertenecientes a una red consiguen un mayor acceso a los mercados financieros, lo que se supone una mayor disponibilidad en términos de financiación, especialmente a largo plazo.

Hasta este momento, los resultados obtenidos muestran un efecto positivo del trabajo en red tanto sobre la estructura, en términos de financiación, como sobre la actividad, en términos de rendimiento. Ahora bien, la posibilidad de pertenencia a la red no genera niveles superiores de las variables sociales ( $X_8$  y  $X_9$ ) (pvalor>0,1). De esta forma, la red no fomenta la percepción de subvenciones (ratio de cobertura), ni el uso que se hace de las mismas por persona discapacitada (ratio de coste promedio). Este resultado refleja una infrutilización de la red como un elemento capaz de generar más actividad social. Así, sería deseable que los beneficios derivados de las alianzas entre CEE y promotores también acabaran repercutiendo en la parte social de estas entidades.

**CUADRO 3. RESULTADOS PRUEBA DE U DE MANN-WHITNEY**

<b>Factores</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>Sig. asintót.</b>
Tamaño ( $X_1$ )	1,295	,255
Solvencia y liquidez ( $X_2$ )	1,724	,189
Financiación ajena l/p ( $X_3$ )	4,694	,030**
Subv. De explotación ( $X_4$ )	,192	,662
Rendimiento ( $X_5$ )	2,55	,100*
Margen Financiero ( $X_6$ )	,058	,810
Subv. De inmovilizado ( $X_7$ )	,927	,336
Cobertura personal ( $X_8$ )	,349	,555
Coste promedio personal disc ( $X_9$ )	,004	,948

Fuente: Elaboración propia

Una vez localizadas las variables que marcan los aspectos diferenciadores de actuar bajo redes de colaboración de entidades sin fines lucrativos, se presentan en la cuadro 4 los cosenos bilateralizados del modelo de regresión logística binaria especificado<sup>6</sup>, con el objetivo de analizar el rol de la financiación ( $X_3$ ) y del rendimiento económico ( $X_5$ ) sobre las entidades pertenecientes a la red.

<b>CUADRO 4. RELACIÓN DE COSENOS BILATERALIZADOS</b>					
		<b>Exp(B)</b>	<b>Wald</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
<b>Red=1</b>	<b>Rendimiento (<math>X_5</math>)</b>	,528	3,965	1	,046
	<b>Factor: Financiación ajena l/p (<math>X_3</math>)</b>	,362	3,644	1	,056

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior recoge los parámetros estimados (Exp(B)) y los resultados del test de significatividad (test de Wald, grados de libertad, significatividad). Es importante, notar como los parámetros estimados se interpretan de manera distinta al modelo de regresión lineal general, dado que el modelo aquí presentado se ha definido en términos de probabilidad. Puede observarse como aquellas entidades que pertenecen a la red podrían poseer mayores facilidades de financiación (*proxy* de estructura), además de lograr un nivel superior de rendimiento económico (*proxy* de actividad económica) al reflejar ambas variables una significatividad inferior al 10 por 100. Este resultado es coherente con los resultados obtenidos en el test U de Mann-Whitney y parecería indicar que el nivel de financiación y rendimiento es un factor explicativo de la tendencia de un CEE a colaborar o trabajar a través de redes junto con entidades no lucrativas en busca de una mejor posición en el mercado. Además, el análisis de regresión logit revela como de entre las dos variables, el rendimiento económico es el elemento característico de los CEE en red. El parámetro asociado al indicador de financiación toma un valor de 0,362 frente al 0,528 del parámetro asociado al rendimiento económico. Como puede verse, el valor es notablemente inferior, lo que permite afirmar que la red tiende a favorecer la generación de rendimiento económico sobre la captación de financiación. Ahora bien, es destacable en este modelo la ausencia de variables de corte social ( $X_8$  y  $X_9$ ), y esto ratificaría como la pertenencia a una red no se percibe como vía para lograr mayor *performance* social.

En resumen, las agrupaciones en redes de colaboración se presentan como un instrumento orientado a mejorar la rentabilidad y facilitar el acceso a la financiación. Sin embargo, esta agrupación no conlleva una mejoría en los niveles de *performance* social. Marcuello *et al.* (2007) ya indicaban que la gestión de un proyecto social pasa por una buena gestión económica y financiera, que podría nutrirse de más eficiencia si se potenciara el trabajo en red. De esta forma, la red con entidades no lucrativas supondría una vía alternativa para que los CEE puedan reducir eventuales presiones financieras y mejorar la dotación de recursos a programas de formación, lo que podría ser potenciado mediante redes más extensas generadas mediante el posible apoyo de conciertos con las Administraciones o medidas vinculadas a la Responsabilidad Social Empresarial (De Lorenzo, 2004).

<sup>6</sup> Los modelos considerados poseen una razonable bondad de ajuste al 5 por 100 de nivel de significación en el test F de análisis de la varianza. El mismo nivel se ha tomado para interpretar las regresiones.

#### 4. CONCLUSIONES

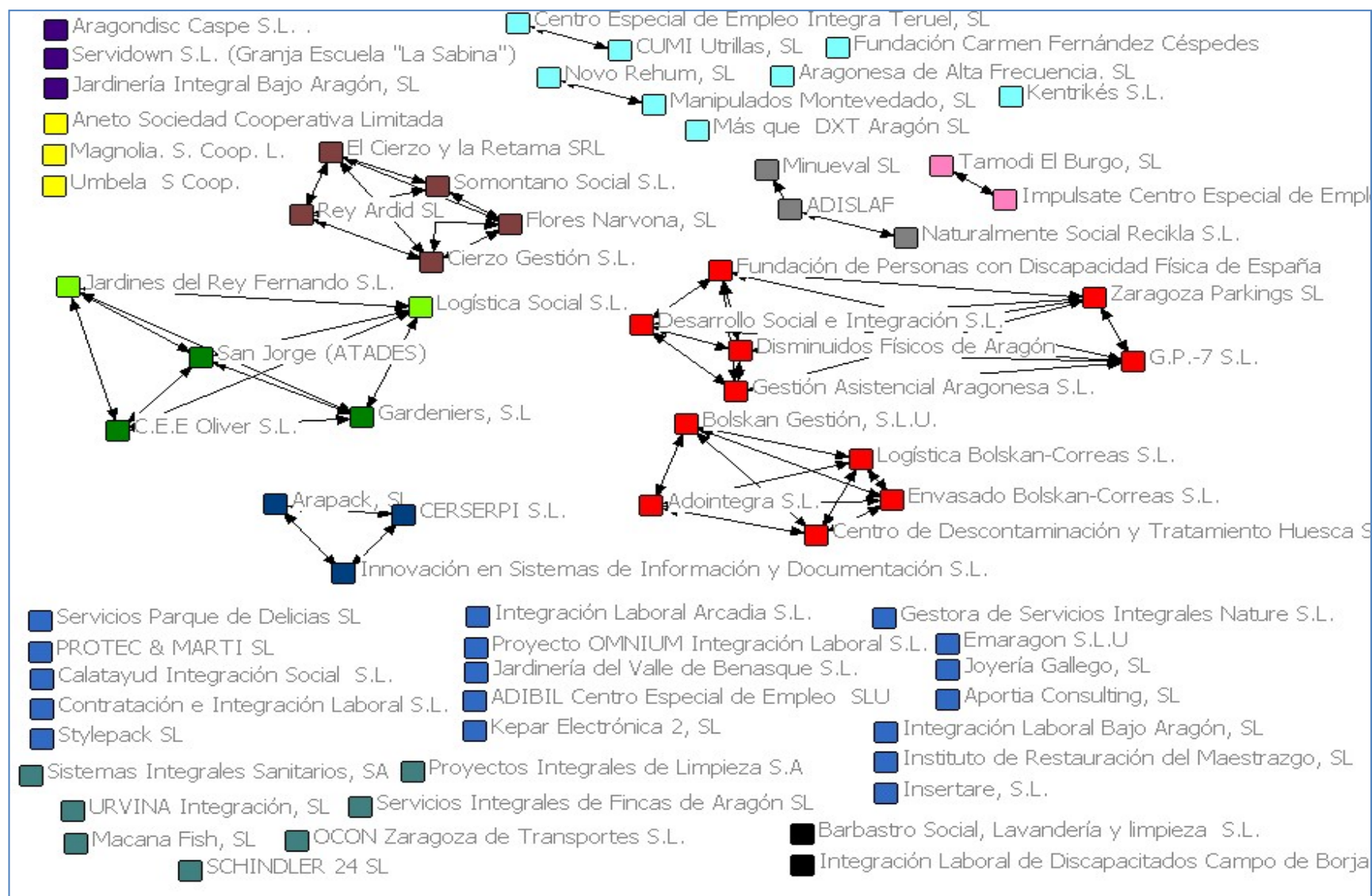
Dentro de las distintas modalidades de empleo protegido, los CEE desempeñan un papel fundamental en el sistema de protección social al discapacitado. Los CEE como herramienta para instrumentar la inserción han formado y formarán parte de las políticas activas de empleo. A pesar de no ser el único instrumento posible de inserción de personas discapacitadas, lo cierto es que los CEE son también una manifestación de cómo entidades sin fines lucrativos pueden participar en los mercados. De esta forma se produce una interacción entre las entidades promotoras y promovidas que en este artículo se ha denominado trabajo en red.

En el caso concreto de Aragón, la normativa reguladora de estos centros favorece estas interrelaciones entre entidades no lucrativas y CEE. En términos generales, los centros domiciliados en Aragón presentan un tamaño pequeño, escasa rentabilidad económica y elevada dependencia de subvenciones. Un número crítico de CEE manifiestan una forma especial de actuar, dado que suelen formar grupo con sus promotores no lucrativos. De esta forma, la presencia de redes de colaboración podría explicar la posición financiera de los CEE en este territorio. Las redes se presentan como una fórmula que facilita el acceso a las fuentes de recursos y mejora la estructura y actividad económica del CEE, garantizando su supervivencia. Sin embargo, no es un elemento que fomente o perjudique la eficiencia de su actividad social.

Por tanto, la presencia de un CEE en una red promovida por una entidad sin fines lucrativos genera una situación singular. Los CEE en red no se ven impregnados de la experiencia en gestión de actividades sociales que es propia de su promotor. Por tanto, la actividad de los CEE y de las redes se convierte en una actividad finalista, donde la labor de los implicados termina en la propia red. En otras palabras, estas entidades no utilizan las redes como una herramienta que favorezca el incremento de la eficiencia de sus actividades sociales.

Por último, es necesario hacer referencia a las limitaciones encontradas en el estudio. En primer lugar, se ha trabajado con una muestra de CEE aragoneses, por lo que las conclusiones de este trabajo deben ser tomadas con cierta cautela cuando se analizan otras regiones. Por otra parte, la medición de la actividad económica y social se ha llevado a cabo a partir de las cuentas anuales depositadas y memorias de actividad elaboradas por estas entidades, lo que restringe la medición de ambos tipos de actividad, especialmente, a nivel social. En cualquier caso, este trabajo queda abierto a futuras líneas de investigación que permitan la superación de estas limitaciones mediante una cuantificación más exacta del impacto social que tendrían este tipo de medidas sobre el personal discapacitado, así como sobre los distintos grupos de interés ligados a esta modalidad empresarial.

**ANEXO I. REDES DE COLABORACIÓN**



**ANEXO II. RELACIÓN DE VARIABLES**

Áreas	Factores	Indicadores	Código
<b>ESTRUCTURA</b>	<b>Tamaño (X<sub>1</sub>)</b>	Activo	A
		Importe neto de la cifra de negocios	INCN
		Número de trabajadores	T
	<b>Solvencia y liquidez (X<sub>2</sub>)</b>	Solvencia	Relación activo y pasivo total del CEE.
		Liquidez General	Cociente entre activo corriente y pasivo corriente.
	<b>Financiación ajena L/P (X<sub>3</sub>)</b>	Pasivo no corriente/Patrimonio neto	Porcentaje de pasivo a largo plazo sobre los fondos propios.
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>Subvenciones de explotación (X<sub>4</sub>)</b>	Subv. Exp/INCN	Proporción de las subvenciones de Explotación sobre el INCN.
	<b>Rendimiento económico (X<sub>5</sub>)</b>	ROA	Rentabilidad económica.
		ROE	Rentabilidad financiera.
	<b>Margen financiero (X<sub>6</sub>)</b>	Resultado financiero	RF
	<b>Subvenciones de inmovilizado (X<sub>7</sub>)</b>	Subv. Inm/PN	Relación entre subvenciones y fondos propios.
<b>ACTIVIDAD SOCIAL</b>	<b>Cobertura de personal (X<sub>8</sub>)</b>	Subv. Exp/Gastos personal	Parte del gasto de personal financiado por subvenciones de explotación.
	<b>Coste promedio discapacitado (X<sub>9</sub>)</b>	Gasto personal/trabajador disc.	Gasto de personal por trabajador discapacitado

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española de Contabilidad y Administración (2014): *Identidad de las Entidades Sin Fines Lucrativos*, AECA, Madrid
- Alvord, S. H., Brown, L. D. and Letts, C. W. (2004): “Social entrepreneurship and societal transformation an exploratory study”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), pp. 260-282.
- Amin, A., Cameron, A. and Hudson, R. (2002): *Placing the Social Economy*, Routledge, London.
- Austin, J.E. (2000): “Strategic collaboration between nonprofits and business”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), pp. 69-97.
- Austin, J., Stevenson, H. and Wei-Skillern, J. (2006): “Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), pp. 1-22.
- Barbieri, N. y Guerra, R. (2011): “¿Personas o mercado? La competitividad de los Centros Especiales de Trabajo y las Empresas de Inserción: un estudio de caso”, *Revista Española del Tercer Sector*, 19, pp. 171-180.
- Baur, D. and Schmitz, H. P. (2012): “Corporations and NGOs: When accountability leads to co-optation”, *Journal of Business Ethics*, 106(1), pp. 9-21.
- Boschee, J. (2001): “Eight basic principles for nonprofit entrepreneurs”, *Nonprofit World*, 19(4), pp. 15-18.
- Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. (2002): *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Bornstein, D. (2004): *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press, Oxford, UK  
<http://davidbornstein.wordpress.com/books/>
- Bellostas, A.J., López-Arceiz, F.J., Olmo, J., Mateos, L. y Suarez, I. (2014): *Los centros especiales de empleo en Aragón. Diagnóstico y Evaluación*, Fundación DFA. Zaragoza
- Bellostas, A. J., López-Arceiz, F. J. y Mateos, L. (2015): Social Value and Economic Value in Social Enterprises: Value Creation Model of Spanish Sheltered Workshops, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, pp. 1-25.
- Bryson, J.M. (2010): “The future of public and nonprofit strategic planning in the United States”, *Public Administration Review*, 70, pp. 255-267.
- Calderón Milán, M.J., y Calderón Milán, B. (2012): “Los Centros Especiales de Empleo como mecanismo de tránsito hacia el mercado de trabajo ordinario”, *Revista CIRIEC de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, pp. 223-249.
- Calvo Vérguez, J. (2004): “Centros Especiales de Empleo: situación jurídica actual y perspectivas de futuro”, *Revista Vasca de Economía Social - Gizarte Ekonomia Euskal Aldizkaria (GEZKI)*, 0, pp. 139-160.
- Comité Español de Representantes de las Personas con Discapacidad (2011-2015): *Plan de Acción Local para la inclusión de las personas con discapacidad*, CERMI.



- Dávila, C.D. y Malo, M.A. (2006): “Género, discapacidad y posición familiar: la participación laboral de las mujeres con discapacidad”, *Cuadernos Aragoneses de Economía*, (2ª época), pp. 59-82.
- De Lorenzo, R. (2004): “El futuro de los discapacitados en el mundo: El empleo como factor determinante para la inclusión”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 50, pp. 73-89.
- Dees, J. G. (1998): “Enterprising nonprofits”, *Harvard Business Review*, 76, pp. 54-69.
- Defourny, J., and Nyssens, M. (2014): “For an economy of trust in Europe. The contribution of the social and solidarity economy. From crisis to social change”, *Confrontations Europe*, 33, pp. 1-6.
- Doherty, B., Haugh, H. and Lyon, F. (2014): “Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda”, *International Journal of Management Reviews*, 16(4), pp. 417-436.
- Esteban, R.(2009): “La relación laboral especial. Algunas cuestiones vertebradoras de su régimen jurídico”, en Esteban R. y Pérez F. (dir.), *La aplicación del Derecho del Trabajo en los Centros Especiales de Empleo*, Valencia: Tirant lo Blanch.
- Felicio, J. A., Martins Gonçalves, H. and da Conceição Gonçalves, V. (2013): “Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects”, *Journal of Business Research*, 66(10), pp. 2139-2146.
- Fernández Gutierrez, C.R. (2003): “La economía social y las personas con discapacidad”, *Revista CIRIEC de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 47, pp. 119-124.
- García, C., Malo, M.A. (2002): “Discapacidad y mercado de trabajo en la Unión Europea”, *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 12(2), pp. 237-256.
- Geobey, S., Weber, O. (2013): “Lessons in operationalizing social finance: the case of Vancouver City Savings Credit Union”, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(2), pp. 124-137.
- Greiling, D. (2007): “Trust and performance management in non-profit organizations”, *The Innovation Journal: Public Sector Innovation Journal*, 12(3), 9.
- Guo, C., Acar, M. (2005): “Understanding collaboration among nonprofit organizations combining resource dependency, institutional, and network perspectives”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34, pp. 340-361.
- Harding, R. (2004): “Social enterprise: the new economic engine?”, *Business Strategy Review*, 15(4), pp. 39-43.
- Helmig, B., Jegers, M., and Lapsley, I. (2004): “Challenges in managing nonprofit organizations: A research overview”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), pp. 101-116.
- Instituto Nacional de Estadística (2012): *El empleo de las personas con discapacidad*, INE Madrid.
- Instituto Nacional de Estadística (2013). *Informe anual 2012*, Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado. <http://publicacionesoficiales.boe.es>
- Jones, M.K. (2006): “Is there employment discrimination against the disabled?”, *Economics Letters*, 92(1), pp. 32-37.
- Leadbeater, C. (1997): *The rise of the social entrepreneur*, Demos.

Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos.

- López Arceiz, F. J. , Mateos Moles, L., Olmo Vera, J., Suárez Perales, I., Bellostas Pérezgrueso, A. J. y Brusca Alijarde, M. I. (2014): “Actividades e impactos de la empresa social. Estudio de los Centros Especiales de Empleo aragoneses”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 81, pp. 217-239.
- Marcuello, C., Bellostas, A., Marcuello, C. y Moneva, J.M: (2007): “Transparencia y rendición de cuentas en las empresas de inserción”, *CIRIEC España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, pp. 91-122.
- Martínez, J. (2009): “El empleo protegido: La importancia de los Centros Especiales de Empleo”, *Boletín Centro de Investigación de Economía y Sociedad-CIES*, 69, pp. 1-15.
- Observatorio Empleo y Discapacidad (2013): *Evolución del paro registrado y de las contrataciones de las personas con discapacidad en Aragón*, Instituto Aragonés de Empleo, Zaragoza.
- Observatorio sobre Discapacidad y Mercado de Trabajo en España- ODISMET (2014): Informe Cero del Observatorio sobre Discapacidad y Mercado de Trabajo. <http://www.odismet.es/es/informes/>
- Oster, S. M., Massarsky, C. W. and Beinhacker, S. L. (2004): *Generating and sustaining nonprofit earned income: A guide to successful enterprise strategies*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Paulsen, N., McDonald, A. (2010): “Doing social enterprise: a reflection and view from the field”, *Third Sector Review*, 16(2), pp. 109-126.
- Pavolini, E., Ranci, C. (2008): “Restructuring the welfare state: reforms in long-term care in Western European countries”, *Journal of European Social Policy*, 18(3), pp. 246-259.
- Pearce J (2003): *Social Enterprise in Anytown*, CalousteGulkenkian Foundation, London.
- Pirvu, D., Ungureanu, E. and Hagiú, A.(2009): “Evaluation of the Need for Development of Social Enterprises. Case Study in the Argeş County”, *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, 27, pp. 51-65.
- Rondinelli, D. and London, T. (2003): “How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations”, *Academic of Management Executive*, 17, pp. 61-76.
- Ruiz, J., y Moya, M. (2007): “El estudio de la discapacidad física desde la Psicología”, *Revista de Psicología Social*, 22(2), pp. 177-198.
- Short, J. C., Moss, T. W. and Lumpkin, G. T. (2009): “Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), pp. 161-194.
- Sud, M., VanSandt, C. V. and Baugous, A. M. (2009): “Social entrepreneurship: The role of institutions”, *Journal of Business Ethics*, 85(1), pp. 201-216.
- Tabbaa, O., Leach, D. and March, J. (2014): “Collaboration between nonprofit and business sectors: A framework to guide strategy development for nonprofit organizations”, *Voluntas International Journal of Nonprofit Voluntary Organizations*, 25, pp. 657-678.
- Vall Castelló, J. (2012): “Promoting employment of disabled women in Spain; Evaluating a policy”, *Labour Economics*, 19(1), pp. 82-91.

- Vásquez, A.G. and Dávila, M.AT. (2008): “Emprendimiento social–revisión de literatura”, *Estudios Gerenciales*, 24(109), pp. 105-125.
- Weerawardena, J., McDonald, R.E. and Mort, G. S. (2010): “Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation”, *Journal of World Business*, 45(4), pp. 346-356.
- Wicker, P., Breuer, C. and Hennigs, B. (2012): Understanding the interactions among revenue categories using elasticity measures—Evidence from a longitudinal sample of non-profit sport clubs in Germany, *Sport Management Review*, 15(3), pp. 318-329.
- Wuellrich, J.P. (2010): “The effects of increasing financial incentives for firms to promote employment of disabled workers”, *Economics Letters*, 107(2), pp. 173-176.
- Yip, K. S., Ng, Y. N. (1999): “The dilemma of productivity-oriented management versus treatment-oriented management in sheltered workshops in Hong Kong”, *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 22(4), pp. 390-397.