



¿Cuánto fuego hay detrás del humo?: la impronta societaria en torno a la regulación sobre asociaciones sin fines de lucro

Ramón Mariano Bermúdez Medina*

Resumen:

Por medio del presente artículo, exploramos el actual desarrollo de las asociaciones civiles como fenómeno social y destacando su importancia económica dentro de la actividad productiva y competitiva nacional. Empero, surge como pieza fundamental de su evolución y rol, su ordenación jurídica —tanto interna como externa— la cual —en muchos de los casos— replica variadas figuras provenientes del modelo societario para confluir en un mecanismo consolidado eficiente y cuyo objetivo dota de practicidad la ejecución de sus actividades ordinarias y fines sociales sin que ello implique que ambas figuras mantengan naturaleza similar.

El rol que hoy cumplen las asociaciones —sobre todo las gremiales— privilegia el desarrollo de actividades económicas y el impulso de interrelación con el Estado razón por la cual debemos otorgarles el protagonismo y la real importancia que representan.

Abstract:

Through this paperwork, we explore the current development of nonprofit entities as a social phenomenon and highlighting their economic relevance within national productive and competitive activity. However, its legal organization —both internal and external— emerges as a fundamental piece of its evolution and role, which —in many cases— replicates several institutions and legal principles from the business corporation model to come together in an efficient consolidated mechanism whose objective provides practicality, the execution of their ordinary activities and social purposes without this implying that both figures maintain a similar nature.

The role that nonprofit entities achieve today —especially union corporation— privileges the development of economic activities and the promotion of interrelation with the government, which is why we must give them the prominence and real importance that they represent.

Palabras clave:

Persona jurídica; fines lucrativos; sociedades; competencia; órganos de gobierno / estatuto social

Keywords:

Legal entity; nonprofit entity; business corporation; antitrust; roles in company management; bylaws

* Abogado por la Universidad de Lima. Master en Derecho Empresarial por la Universidad Autónoma de Madrid (España). Con estudios en Derecho Empresarial Español y de la Unión Europea por la Universidad de Navarra (España); y en Derecho de Consumo en la Unión Europea y Latinoamérica por la Universidad de Granada (España); Entre los años 2012 al 2018 fue profesor en los cursos de Derecho Comercial I (Parte General) y Derecho Comercial IV (Títulos Valores) en la Universidad de Lima. Socio de MBR LEGAL; Asesor Legal Externo del Consejo Directivo de la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú - ASEI; Representante de los Gremios Empresariales ante el Consejo Nacional de Protección al Consumidor - INDECOP; Miembro de diversos Comités de Vigilancia en Fondos de Inversión supervisados por la SMV. rbermudez@mbrabogados.com

1. Preámbulo

Comprender las abstracciones o entelequias jurídicas dentro del contexto social, cuya finalidad práctica es utilitaria para los seres humanos —fuera de ser apasionante y motivador—, no siempre fue sencilla ni exenta de detractores convincentes sobre sus disfunciones o defectos¹ pues el trasfondo de estas figuras contiene aspectos altamente subjetivos rodeados siempre de un velo de pluralismo político y social en cada época en la cual se desarrolló.

Inevitable. Coincide Ferrara manifestando: “toda la materia de personas jurídicas es un cúmulo de controversias. En este terreno todo es discutido; el concepto, los requisitos, los principios” (2006, p. 2).

Cuando nos referimos a abstracciones queremos hacer hincapié al mundo de las formas asociativas², entes abstractos y centro ideal de imputación de normas, cuyo arte de movimiento se da como consecuencia de la coincidencia de personas —físicas o jurídicas—, con horizontes comunes, en cuyo seno se forma y ejecuta una voluntad social. Cuando invocamos el término “asociación” o fenómeno asociativo debemos diferenciar claramente su concepción amplia de la restringida.

Por la primera, entendemos todo fenómeno por el cual convergen todo grupo de personas, bajo características de permanencia u objetivo colectivo común, cuya reunión se consolida a manera o bajo un principio de organización. Dentro de estas podemos encontrar cualquier clase de unión de personas, por citar algunos ejemplos, en un contrato asociativo o incluso en las convocatorias o reuniones públicas sin más, siendo estas últimas uno de los medios más frecuentes y de moda, hoy en día, para la libertad de expresión colectiva.

En un segundo piso intermedio, destaco entelequias jurídicas más complejas e híbridas como es el caso de una junta de propietarios establecida en el artículo 47 de la Ley N.º 27157³, los fondos de inversión o los patrimonios fideicometidos. El común denominador de estas figuras es que carecen de personería jurídica *per se*, sin perjuicio de las prerrogativas que le concede el legislador bajo su propia normativa particular.

En su concepto o sentido restringido, y sobre todo para efectos de este escueto ensayo, me referiré a aquellos agrupamientos de personas los cuales pueden constituirse en base a las formas organizativas concedidas por el ordenamiento jurídico y, por lo tanto, bajo un derecho positivo. La figura paradigmática de estas últimas es la persona jurídica. Incluyo dentro de esta figura también a las formas denominadas “irregulares” puesto que tal condición opera más por un supuesto de falta de formalidad que por ausencia de su esencia jurídica.

La legislación nacional no ha mantenido una tradición diáfana en la clasificación de las diferentes personas jurídicas sino más bien las define de forma general⁴ para luego regularlas en cuerpos normativos particulares y así dotarlas de positivismo. Sin embargo, en el “mientras tanto”, podríamos parcialmente esbozar una clasificación de personería jurídica contemplada bajo nuestra legislación nacional: (i) Aquellas creadas por ley o consideradas de derecho público llamadas personas jurídicas públicas, de derecho público interno o, en la doctrina comparada, como “corporaciones”. El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (Indecopi) o el Colegio Médico del Perú vendrían a representar un ejemplo de este grupo; (ii) aquellas constituidas por los privados según la fórmula ofrecida por el ordenamiento jurídico imperante⁵. La impronta de

1 Así lo ponía de manifiesto Otto Mayer cuando señalaba: “el Estado es el Sanson al que inútilmente se quiere atar con los nuevos lazos de la personalidad jurídica” (citado en Capilla, 1984, p. 29)

2 Desde un enfoque etimológico, la palabra asociación deriva del verbo asociar, que a su vez viene del latino *associare* como resultante de unirse al nombre común *socius* (compañero) la preposición *ad*, que juntos expresan la recepción como compañero a una persona con alguna finalidad (López Nieto, 2004, p. 63).

3 La Resolución SUNARP N.º 340-2008-SUNARP-SN que aprueba la Directiva sobre el Régimen de Propiedad Exclusiva y Común, establece que el artículo 47 de la Ley N.º 27157 establece que: “la junta de propietarios está constituida por todos los propietarios de las secciones y tendrá la representación conjunta de éstos”. Esta representación conjunta sólo puede referirse a los actos de gestión destinados a la conservación y mantenimiento del edificio. En consecuencia, la junta de propietarios es el ente no personificado que agrupa a los titulares de secciones de dominio exclusivo correspondientes a un edificio o conjunto de edificios, según su reglamento interno; y cuyo objeto es conservar y mantener los elementos o bienes comunes que les permita un adecuado disfrute de cada una de sus secciones privativas. En el caso peruano la solución es clara: **la ley no le ha concedido personería jurídica**, sin perjuicio de reconocerle una relativa subjetividad, en forma análoga a lo que sucede con las asociaciones no inscritas o las sociedades irregulares.

4 Código Civil Peruano: Artículo 76.- La existencia, capacidad, régimen, derechos, obligaciones y fines de la persona jurídica, se determinan por las disposiciones del presente Código o de las leyes respectivas. La persona jurídica de derecho público interno se rige por la ley de su creación.

5 Dentro de las asociaciones privadas encontramos también subgrupos que su diseño viene implementado por ley. Un ejemplo de ello son las denominadas **AFOCAT**. Las asociaciones de fondos regionales o provinciales contra accidentes de tránsito son entes sin fines de lucro integradas por asociados que solo pueden ser personas naturales o jurídicas con concesiones o autorizaciones para el servicio de transporte y que su finalidad principal —no exclusiva— es administrar fondos conformados por los aportes de sus asociados.

Otro ejemplo lo encontramos en la Ley N.º 26872, Ley de Conciliación Extrajudicial, donde su artículo 24° dispone que Pueden constituir Centros de Conciliación las personas jurídicas de derecho público **o privado sin fines de lucro**, que tengan entre sus finalidades el ejercicio de la función conciliadora.

El Tribunal Constitucional —bajo expediente N.º 1027-2004-AA/T— les ha otorgado la naturaleza de “asociaciones compulsivas” pues se derivan de una necesidad legal o constitucional.

esta definición vendría marcada por el aspecto de su origen. En las primeras es el Estado —a través de la ley— quien las instituye mientras que, en las segundas, es de exclusiva voluntad privada de sus fundadores.

Bajo esa clasificación, dentro del segundo grupo extraemos, a su vez, dos territorios asociativos con personería jurídica, *a priori*, muy bien delimitados y soberanos: aquellas de fines lucrativos (mercantiles) y aquellas de finalidades no lucrativas (no mercantiles). Mientras las figuras mercantiles tienen su propia legislación autónoma extensamente desarrollada, como lo es la Ley General de Sociedades o la Ley de EIRL e incluso el Código de Comercio, las personas jurídicas sin finalidad lucrativa únicamente se reservan a pocas disposiciones normativas.

En este punto encontramos una bifurcación normativa: Una general, donde concurren los preceptos constitucionales⁶ y el Código Civil; y otra específica o sectorial, la cual se encuentra atomizada entre varios tipos de asociaciones (p. ej., agrupaciones políticas⁷, religiosas⁸, deportivas⁹, de niños y adolescentes¹⁰, entre otras) o figuras alternas que no resultan configurar “asociaciones” propiamente dichas como es el caso de las cooperativas o las organizaciones sociales de base¹¹. La normativa general es de aplicación supletoria para todos los tipos de asociaciones reguladas bajo el parámetro sectorial.

Un factor relevante en esta temática se centra en que las asociaciones en general no tienen una ley general marco. Asimismo, las asociaciones convencionales u ordinarias —sociales, gremiales, artísticas, entre otras— no han sido precisamente reguladas de forma especial o exhaustiva —como sí lo mantienen

algunas otras como las ya mencionadas— y cuya conclusión nos llevaría a preguntarnos si ello resulta positivo para el óptimo funcionamiento del mercado, bajo un mercado libertad, o, por el contrario, su desregulación se presta, muchas veces, a prostituir la figura originalmente creada incluso a nivel de encubrir operaciones de lavado de activos o financiamientos para fines proscritos.

Por otro lado, estas asociaciones no están sujetas a autorización o concesión gubernamental de ningún estamento a diferencia de algunas asociaciones cuyos fines si se encuentran regulados y supervisados sectorialmente como por ejemplo las organizaciones no gubernamentales (ONG). Cuando estas entidades optan por acogerse a ciertos beneficios tributarios que el Estado les reconoce, deben sujetarse a disposiciones relacionadas a la supervisión de sus actividades, así como su financiamiento, a cargo de un agente externo: la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)¹². Caso contrario, actúan como cualquier asociación o fundación ordinaria sin regulación especial. Ni qué decir de las fundaciones que tienen un ente supervisor representado por el Consejo de Supervigilancia de Fundaciones, cuya existencia, desde nuestro punto de vista, es necesaria al administrar, en la gran mayoría de casos, donaciones de terceros.

Adicionalmente a las normas antes citadas, resulta relevante mencionar otro cuerpo de gran importancia en la materia. Hace algunos lustros vimos nacer la Resolución SUNARP N.º 086-2009-SUNARP/SN, denominada Reglamento de Inscripciones de Personas Jurídicas no Societarias, publicada el 01 de abril del 2009, cuya naturaleza se orientaba al conjunto de parámetros o criterios registrales para inscribir los diferentes acuerdos de

6 El numeral 13 del artículo 2 de la Constitución Política del Perú, establece el derecho de toda persona a asociarse y a constituir fundaciones y diversas formas de organización jurídica sin fines de lucro, sin autorización previa y con arreglo a ley. No pueden ser disueltas por resolución administrativa. A su vez, el artículo 35 del mismo cuerpo normativo dispone lo concerniente a las organizaciones políticas.

Sobre la norma constitucional básicamente rigen principios y/o derechos fundamentales del ser humano, como lo es propio de su naturaleza. Empero aquello no desvirtúa que poco o nada aporta para trazar los rasgos, principios y dispositivos reguladores de esta forma asociativa.

7 Ley N.º 28094, Ley de Partidos Políticos.

8 Ley N.º 29635, Ley de Libertad Religiosa.

9 Ley N.º 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte.

10 Según lo dispuesto en el artículo 13 de la Ley N.º 27337, que dispone “[...] **Solo los adolescentes podrán constituir personas jurídicas de carácter asociativo sin fines de lucro. Los niños podrán adherirse a dichas asociaciones. La capacidad civil especial de los adolescentes que integran estas personas jurídicas solo les permite la realización de actos vinculados estrictamente a los fines de las mismas siempre que no importen disposición patrimonial. Estas asociaciones son reconocidas por los gobiernos locales y pueden inscribirse en los registros públicos por el solo mérito de la resolución municipal de reconocimiento.**”

11 Ley N.º 25307, **Ley que declara de prioritario interés nacional la labor que realizan los Clubes de Madres, Comités de Vaso de Leche, Comedores Populares Autogestionarios, Cocinas Familiares, Centros Familiares, Centros Materno-Infantiles y demás organizaciones sociales de base, en lo referido al servicio de apoyo alimentario.**

12 La Ley N.º 27692, Ley de Creación de la APCI (2002), señala que esta entidad tiene la responsabilidad a conducir, programar, organizar y supervisar la cooperación internacional no reembolsable que se gestiona a través del Estado, y también aquella que sin contar con la participación de los organismos del Estado hace uso de algún privilegio, beneficio tributario, exoneración, o utiliza recursos estatales o en los casos en que la entidad cooperante originaria sea un organismo bilateral o multilateral del que es Estado es parte. Es importante mencionar que, como lo indica la APCI, el Perú recibe unos US\$ 300 millones por Cooperación Técnica Internacional No Reembolsable de forma anual que es destinada a proyectos de 9 carácter nacional, regional y local. (Departamento de Investigación y Documentación Parlamentaria del Congreso de la República del Perú, 2018, p. 6).

personas jurídicas no societarias o empresariales. La misma luego fue reemplazada por la vigente Resolución N.º 038-2013-SUNARP/SN, Reglamento de Inscripciones del Registro de Personas Jurídicas (en adelante, “**el Reglamento**”). No voy a profundizar sobre la justificación del recambio, ni de sus virtudes o defectos, más allá de las conclusiones que podré aportar a título personal, y mucho menos encallar en discusiones terminológicas que en nada aportan a su desarrollo o aplicación práctica salvo para alcanzar cierta notoriedad personal o demagogia lingüista.

A diferencia del Código Civil, tanto el Reglamento como su antecesor deberían ser normas meramente procedimentales, de carácter administrativo registral, no fijando disposiciones de manera imperativa ni supletoria sobre la naturaleza o esencia del tipo asociativo no lucrativo. Sin perjuicio que su mayoría de dispositivos son de carácter procedimental y supletorio, lamentablemente, a mi consideración, sí contienen normas imperativas y sustantivas. El alcance del Reglamento debe ser el resultado sumario de la práctica registral —eminentemente jurisprudencial— y su consecuencia directa: la predictibilidad en la evaluación registral sobre los diferentes actos sujetos a esta clase de inscripción y publicidad.

El asociacionismo, sea con fin mercantil o no, no es un fenómeno novel ni moderno y es anterior al derecho de sociedades. Es connatural al ser humano. Ya este fenómeno, entendido para el presente trabajo como la reunión permanente de personas ligadas por un sentimiento subjetivo afín, ha existido desde siempre incluso antes que el propio Estado. El Estado incluso aparece formado por asociaciones, traducidas en lo que llamamos “partidos políticos” y su relación o coexistencia entre estos actores no siempre es ni será la más pacífica. La importancia del reconocimiento de este derecho de asociación es extraordinaria pues de los partidos políticos emana la clase directriz que llevará las riendas del Estado, derivado del sufragio o derecho de voto de los ciudadanos. Por otro lado, hoy en día las Asociaciones privadas sin fines de lucro cumplen un rol fundamental en el fenómeno social pero que, sin embargo, su desarrollo —tanto legislativo como académico— no ha ido a la par de su preponderancia como figura partícipe del mercado.

Estas asociaciones mantienen —derivado de su aporte— una doble consecuencia social: una privada, vinculada a la defensa de su fin social y prerrogativas de sus asociados; y una pública, que se refleja en el aporte en favor de la vida social. Por citar un ejemplo, una asociación de artistas que busca una exoneración tributaria para espectáculos públicos conllevará un beneficio a sus asociados, con la difusión de mayores obras (aspecto privado),

y al acceso de sus consumidores a un coste menor de sus entradas (aspecto social).

Sin perjuicio de lo anterior, esas consecuencias a las que me he remitido en el párrafo precedente conllevan a resaltar ciertas virtudes por las cuales sostengo la importancia de estas figuras. La eficiencia asociativa en el caso de asociaciones no lucrativas puede verse, aunque no únicamente, reflejada en las siguientes fortalezas:

La unión hace la fuerza:

Uno es ninguno. Definitivamente, si el empuje proviene de una fuerza conjunta o colectiva los fines se encaminan o configuran más eficaz y eficientemente. La asociación detenta más poder que sus miembros configurados individualmente. Cien es más que diez.

En efecto, la asociación tiene más poder que el individuo, pues es la suma de los poderes de muchos, en tanto tiene mayor preponderancia para alcanzar sus metas. Este aspecto no es de menor calibre pues en muchos casos resultan ser el estadio intermedio entre el individuo y el Estado.

Son reales fuerzas de personalidad frente a la sociedad, el Estado y otros actores.

El sentido de permanencia:

Una línea indisoluble en el tiempo. La asociación es independiente de la personalidad de sus miembros en el sentido exacto de la frase. Es un vehículo diferente cuya suerte viene acompañada de decisiones propias de sus directivos.

Las obras, logros, avances, hitos de la asociación serán permanentes en el tiempo y no cesan por más que sus órganos o sus asociados cambien. Su trabajo es la herencia de las futuras generaciones de partícipes para los fines creados. Por ende, la construcción representa uno de los puntos más importantes de la vida asociativa.

Por ello, la asociación persiste en el tiempo.

Equilibrio de poderes y libertad individual:

A todas luces apreciamos que las asociaciones contrapesan los diferentes grupos de poder dentro de la sociedad. Sirven de percutor, para coartar el abuso de posición del Estado en la toma de decisiones, y son una voz relevante al momento de ser escuchados.

La búsqueda de concreción y justificación de sus fines sociales —a través de los conductos adecuados— se da como consecuencia de la libertad individual de sus miembros al interior de la organización.

La libertad individual resulta uno de los pilares fundamentales en la naturaleza asociativa. Los

individuos que pertenecen a una asociación deciden autónomamente cuándo, con quién y para qué fines adoptan el acuerdo de asociarse (dimensión positiva del derecho de asociación) así como cuándo desligarse, o separarse, no pudiendo tener más ataduras que su decisión (dimensión negativa del derecho de asociación). Es por ello por lo que se permiten las “iglesias”, a pesar de no ser democráticas, y se proscriben las “sectas” que destruyen la libertad individual.

Competencia económica:

El derecho asociativo configura una suma de factores altamente especializados impulsando la competitividad. Ello representa que las actividades que se regulan en su seno, en muchos casos, tienden a mantener altísimos grados de conocimiento e información sobre las virtudes o deficiencias de la actividad o fin social (estudios de mercado, problemática común, experiencia en la actividad). Consecuentemente contribuye a un análisis de mercado mucho más sofisticado y, consecuentemente, más eficiente.

Además del *know-how*, hay que sumar que muchas asociaciones realizan actividades económicas importantes, tanto cualitativas como cuantitativas, que bien podrían calificarse como “asociaciones empresa” y entrar al rol competitivo privado.

Se reconoce la importancia de las asociaciones para promover la eficiencia en los distintos sectores de la economía y para canalizar los intereses legítimos de sus miembros (empresas y profesionales).¹³

Principio de cooperación:

La integración común voluntaria y el fin social invierten el interés individual por el social privilegiando la participación y entendimiento colectivo **resaltando la labor en equipo**.

La participación en un consejo directivo, comité ejecutivo u otro órgano colegiado denota el integracionismo aludido y sus acuerdos, la unión de aportes en aras de un fin común.

Como lo hemos repasado en líneas precedentes, debemos resaltar la importancia de las asociaciones desde su rol de actor fundamental y de bisagra entre los diferentes estamentos sociales. Sin embargo, debemos apreciarla también desde un horizonte legal, a partir del estudio de sus dispositivos sobre su creación, organización y funcionamiento, pues con ello se podrá identificar con más claridad y prolijidad cuáles son los vacíos legales existentes; sus contingencias o virtudes; cómo se organizan legalmente y cómo la forma jurídica que adoptan

les puede crear ventajas o desventajas; cómo es su vinculación con los consumidores o usuarios de los bienes y servicios que ofrecen en el mercado, entre otras cuestiones que pueden llevar a reconocer sus limitaciones.

Empero, a pesar de que la figura de las personas jurídicas no lucrativas mantiene contornos muy distintos a las figuras mercantiles no podremos negar que en su organización y composición nos conducen inevitablemente a relacionarlas.

Implícitamente, ambas son personas jurídicas, ambas traducen sus decisiones a través de órganos autónomos, gozan de una independencia absoluta a la de sus miembros, ambas asumen decisiones bajo principios democráticos de voto, entre otras. Con ello, no estoy concluyendo de que son figuras análogas, en lo absoluto, pues mantienen diferencias evidentes. Empero, quiero resaltar un reflejo con su antagonista mercantil. En estas comparaciones, tal como resalta Salas Murillo (1998, citada en López Nieto, 2004):

La formulación del concepto de asociación y su delimitación con otras figuras afines, tiene una importancia proporcional a la dificultad que ofrece, pues, pocas figuras jurídicas tienen unos contornos tan movedizos, y se encuentran a su alrededor figuras tan similares y diferentes a un tiempo. (p. 63)

Pero como ningún marinero se hizo capitán en aguas mansas, es un reto demostrarlo en este brevísimo ensayo y, por qué no, perfeccionarlo a futuro. Es parte de nuestro deber profesional no solo el aprender e interpretar la norma, escenario en el cual no existe dudas de mayor competencia, **pues no es difícil alcanzar la perfección de lo simple**, sino también en el plano de aplicarlo con probidad y mejorar lo que no resulte óptimo y eficiente. Aquí radican nuestras habilidades. No obstante, los lectores podrán concluir —y habrán de juzgar al final de las líneas— si el objetivo de este artículo, sobre mostrar la realidad de un derecho vigente bajo una visión global y moderna, ha servido para difundir la mercantilidad y eficiencia de las asociaciones sin fines de lucro, así como su reflejo proveniente del derecho de sociedades, pues con ello habré cumplido mi propósito. Si el mismo conviene en mejorarlo y facilitar su aplicación, he de haber superado mi objetivo inicial.

Sin perjuicio de haber esbozado diferentes tipos de asociaciones o tipos de asociacionismo, estas líneas están enfocadas y desarrolladas sobre la premisa de asociaciones privadas sin fines de lucro.

¹³ Un ejemplo de lo explicado es la Guía de Asociaciones Gremiales y Libre Competencia elaborado por la Secretaría Técnica de la Comisión de Libre Competencia del Indecopi. Tácitamente se aprecia la importancia de estos vehículos sociales, así como también su perversidad en caso de un manejo irregular o inadecuado en lo que respecta al respeto a la libre competencia.

2. Cuestiones previas: brevísima noción sobre su naturaleza constitutiva

Al igual que en el caso de sociedades, las asociaciones se constituyen bajo un conglomerado de voluntades afines, sometiéndose autoreglativamente a una serie de preceptos preestablecidos (estatuto social, reglamentos, códigos, entre otros) y determinando su voluntad bajo las reglas del principio mayoritario o de democracia interna. Podríamos señalar que se aplica un calco entre ambas figuras a no ser porque esa democracia interna opera, para unas, de acuerdo con la suma de alícuotas o participaciones —acumulables en mano propia sin perjuicio de la pluralidad de socios— y en las asociaciones, contrariamente, recae únicamente en cabeza de socio sin posibilidad de acumulación. Podríamos aducir que la democracia interna es más estricta en asociaciones¹⁴ que en sociedades en base al principio de participación.

El principio de participación mantiene dos aristas para sus accionistas o asociados, según sea el caso: **un principio de participación de heterodeterminación**, en el cual si acepta ingresar a la persona jurídica debe aceptar los acuerdos de la mayoría o los preexistentes; y **un principio de participación de autodeterminación**, por el cual tienen la posibilidad de participar para coincidir o contrariar tales acuerdos.

La asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo. Modernamente se ha dejado en tela de juicio el rotulo diferenciador **sin fines de lucro**, aunque persiste muy difundido en el credo popular.

Sobre el particular, esta mera mención ha mantenido cierta vigencia dentro de un marco asistemático, confuso y arcaico sobre que estas figuras no realizan actividad lucrativa o mercantil, o peor aún, restricciones acerca de su administración o inversiones de sus recursos patrimoniales. En realidad, su finalidad no lucrativa no opera desde un ámbito objetivo, sino más bien subjetivo, en el entendido de que sus asociados no pueden distribuirse, ni directa o indirectamente, las rentas provenientes de una o más actividades económicas desarrolladas por el ente matriz. En otras palabras, no pueden ser rentistas de su asociación, lo cual también contiene zonas grises pues qué ocurre con los consejos directivos rentados donde los asociados ocupan plazas. ¿Las dietas podrán entenderse como una distribución de renta indirecta?, a mi juicio, la respuesta sería negativa.

En mi opinión este aspecto, de lejos, es la pieza más diferenciadora frente a las figuras societarias, estas últimas constituidas para fines meramente capitalistas o rentistas.

Nada es más alejado de la realidad que el pensar en asociaciones privadas impedidas de desarrollar actividades empresariales o incluso formar parte de un vehículo netamente mercantil (p. ej., ser accionista una asociación de una sociedad mercantil). Una cuestión capital es que, de no ser posible lo anterior —es decir, ejecutar actividades económicas o de inversión—, resultaría imposible o de muy alto riesgo su subsistencia. Toda asociación —no solo puede—, sino debe desarrollar actividades económicas pues tales medios son los cauces eficientes para propiciar y lograr su fin fundacional asociativo. Incluso aporto que ni siquiera podría señalarse, en abstracto, que dicho fin fundacional es antagonista con la actividad económica o mercantil pues los conceptos no son susceptibles de equipararlos al ser el primero un fin y el segundo un medio.

La figura de la asociación operando únicamente del aporte de sus asociados —traducidos en cuotas ordinarias o de membresías— ha caducado en el tiempo y son otros los fenómenos en los que se desenvuelven como vehículo jurídico hoy en día. Para efectos reales existen en el mercado asociaciones prácticamente empresariales y que compiten —bajo estándares de eficiencia y calidad— con vehículos inminentemente mercantiles.

La vinculación asociativa parte de un negocio jurídico y no resulta una cuestión debatible. Lo capital parte por determinar qué clase de naturaleza mantiene como vehículo. Por un lado, hay cierta doctrina cuya definición la asimila a un “acto colectivo” y otra parte que le asigna un origen contractual. Al respecto, bajo personal opinión, la figura contractual es la que mayor aceptación tendría pues la asociación representa un acuerdo multilateral de voluntades —bajo un colectivo o un “todo”— pero que indistintamente mantiene autonomía obligacional entre sus miembros asociados. Ejemplo de ello, lo apreciamos en el derecho de voto o el de separación del asociado, al igual que en el caso de asociaciones.

En el contrato asociativo también se manifiesta la doble dimensión de todo contrato, el cual es acto y norma; lo primero, porque crea una nueva relación jurídica, y lo segundo, porque dota a esa relación de un contenido integrado por derechos y obligaciones, los que se plasman en los estatutos o conjunto de reglas contractuales por las que se

¹⁴ No obstante, podemos encontrar casos de asociaciones no lucrativas con esquemas poco democráticos o autoritarios como por ejemplo podría recaer en una logia masónica o entidades religiosas.

rige la asociación, y se completa a lo largo de la vida de la asociación con las eventuales modificaciones estatutarias y los acuerdos válidamente adoptados por los órganos sociales en los asuntos de su competencia (Caballero, 1999, p. 82).

Una figura contractual propia de la naturaleza asociativa la apreciamos en el artículo 1434 del Código Civil peruano. Tal dispositivo establece:

En los contratos plurilaterales con prestaciones autónomas, la imposibilidad sobreviniente de cumplir la prestación por una de las partes no determina la resolución del contrato respecto de las otras, a menos que la prestación incumplida se considere esencial, de acuerdo con las circunstancias.

En los casos de incumplimiento, las otras partes pueden optar por resolver el vínculo respecto del que hubiese incumplido o exigir su cumplimiento. (el énfasis es nuestro)

Igual fórmula opera en las sociedades. Como refiere Cabanellas (1994), el carácter plurilateral del contrato de sociedad incide sobre ciertos aspectos del consentimiento contractual. En primer término, **los vicios del consentimiento que afectan a uno de los contratantes solo inciden sobre el vínculo de tal contratante, manteniéndose el contrato entre las restantes partes en vigor,** en tanto la participación o la prestación del excluido no sea considerada esencial. Asimismo, en los casos en que el contrato no se celebre en un único acto, la oferta contractual emanada de una de las partes, que no sea aceptada por la totalidad de aquellas a que se dirige, tendrá viabilidad para constituir una relación contractual vinculante, si no existen condiciones expresas o implícitas en tal oferta que lo impidan, aunque no se configuren en tal caso los extremos característicos de la aceptación en los contratos bilaterales. Por último, y sin agotar otros aspectos, el carácter plurilateral del contrato incide sobre la determinación del momento de su perfeccionamiento, en los casos en que el contrato no se celebra por acto único; en efecto, emitida una oferta contractual de los términos expresos e implícitos de la misma surgirá que, reunido un cierto número de aceptaciones, el contrato quedará perfeccionado entre los aceptantes —sin perjuicio del ingreso posterior de nuevos contratantes— aunque no se haya obtenidos respuestas positivas de todos aquellos a quienes se efectuó la oferta (p. 15).

Aquí hay que diferenciar claramente varios hitos en la formación de voluntad para la constitución y su existencia: (i) El momento de constitución y existencia de la persona jurídica; (ii) el proceso o mecanismo de constitución y; (iii) la formalidad de su constitución.

El momento de constitución es uno solo y representa un factor temporal. En el caso de asociaciones y sociedades es a través de la manifestación de voluntad de sus socios o accionistas fundadores de constituir la persona jurídica. Y, a su vez, aquí podríamos subdividirlo en dos momentos diferenciados: un aspecto subjetivo, que es la *affectio societatis* o intención por afinidad asociativa, como lo he mencionado en un primer momento, operando esta bajo cualquier mecanismo de expresión de la voluntad. Y un aspecto objetivo o de legalidad, el cual es regulado en la ley, que dispone el momento de su existencia. Para el caso de las asociaciones, la existencia coincidirá al momento de su inscripción en el registro respectivo¹⁵ al igual que en el caso de las sociedades según lo regulado en el artículo 6 de la Ley General de Sociedades.

Sin perjuicio de lo anterior, no podríamos reputar que la falta de inscripción registral haga presumir su inexistencia pues las propias leyes regulan sus consecuencias en caso de no alcanzar la mencionada inscripción, llámese “sociedades irregulares” o “asociaciones no inscritas”¹⁶. Entonces, sin llegar a la inscripción registral de constitución, ya estaríamos hablando de una persona jurídica formal de lo contrario, coligamos, que el legislador hubiera sancionado con nulidad dicha irregularidad.

En materia de responsabilidad preoperativa, es decir en su proceso de incorporación como persona jurídica, observamos que en ambos casos existe la posibilidad de ratificar sus actos o negocios celebrados por sus representantes dentro de un plazo de tres (03) meses contados a partir de su formalización registral como lo dispone el artículo 7 de la Ley General de Sociedades y el artículo 77 del Código Civil.

Un punto en discordia entre el contrato de sociedad y el contrato asociativo es el momento del proceso formativo con sus socios. Mientras las sociedades pueden constituirse de forma simultánea por sus socios fundadores o de forma sucesiva por oferta a terceros bajo un programa de fundación —aquello

15 Código Civil: Artículo 77.- Inicio de la Persona Jurídica.

La existencia de la persona jurídica de derecho privado comienza el día de su inscripción en el registro respectivo, salvo disposición distinta de la ley.

La eficacia de los actos celebrados en nombre de la persona jurídica antes de su inscripción queda subordinada a este requisito y a su ratificación dentro de los tres meses siguientes de haber sido inscrita. Si la persona jurídica no se constituye o no se ratifican los actos realizados en nombre de ella, quienes los hubieran celebrado son ilimitada y solidariamente responsables frente a terceros.

16 Código Civil: Artículo 124.- Régimen de la asociación de hecho

El ordenamiento interno y la administración de la asociación que no se haya constituido mediante escritura pública inscrita, se regula por los acuerdos de sus miembros, aplicándose las reglas establecidas en los Artículos 80° a 98°, en lo que sean pertinentes. Dicha asociación puede comparecer en juicio representada por el presidente del consejo directivo o por quien haga sus veces.

ultimo no opera en el caso de las asociaciones donde la constitución es únicamente simultánea¹⁷—.

Pero cuando nos referimos al proceso formativo y constitutivo estamos vinculándola únicamente a su “aspecto fundacional” —es decir a un momento inicial— pues las asociaciones funcionan —en lo que se refiere a ingreso de socios— como una especie de oferta abierta y permanente en el tiempo.

Claro está que la relación asociado-asociación se construye en un lapso casi indeterminado pues los requisitos para la admisibilidad asociativa siempre, o casi siempre, estarán abiertos a su público objetivo o perfil asociativo. Sin perjuicio de que ese público objetivo —asociado— debe reunir determinadas cualidades o requisitos para su ingreso al gremio, la oferta de ingreso siempre está vigente y se mantiene constante en el tiempo siendo, más bien, su volatilidad de crecimiento una nota eminente y característica de dicha figura, salvo contadas excepciones (p. ej., una asociación de propietarios o condóminos de clubes de playa estará limitada al número de lotes o propiedades existentes). Sobre la incorporación asociativa, las asociaciones son en extremo mucho más accesibles que las sociedades pues en estas últimas opera, no solo el carácter personalísimo (sociedades familiares) previamente regulado, sino también la limitación en la pluralidad de socios permitida¹⁸.

El espíritu relacionado a la constitución por oferta a terceros aplica, en tanto, se facilite o persiga la cobertura de capital de la futura sociedad o cuando esta necesite ingentes recursos de fondeo. La misma Ley General de Sociedades precisa que, tratándose de oferta pública, esta tendrá que respetar la normativa aplicable, esto es el TUO de la Ley de Mercado de Valores y los reglamentos correspondientes.

Una nota diferenciadora relevante, es que las asociaciones carecen de capital social y, por consiguiente, su formación y aporte no es requisito al momento de su constitución. Sin perjuicio de que los asociados aportan contribuciones —bajo la forma de cuotas ordinarias o de membresía—,

estas no cumplen el rol de un aporte al capital social societario sino más bien su naturaleza se debe a una modalidad de contraprestación por los servicios que recibe de la asociación para contribuir al logro del fin social. Bajo ese escenario, una asociación podría, y muchas veces ocurre, constituirse sin patrimonio lo cual no quiere decir que sea una práctica recomendada o sana pues su aplicación responderá a un sinfín de factores concertados por sus socios fundadores o asesores legales que diseñan su creación.

Finalmente, en lo que respecta a su formalidad material o protocolo, las asociaciones —con exclusión de aquellas creadas por mandato de ley cuya inscripción es meramente declarativa¹⁹— pueden constituirse por escritura pública o por acta de asamblea fundacional, pero manteniendo siempre la formalidad simultánea.

3. Domicilio, fines y estatuto social

Cuestión particular es la relacionada al domicilio social de las asociaciones. Actualmente el domicilio conserva suma importancia para efectos jurídicos del negocio mismo, así como para el desarrollo de sus fines sociales. Adicionalmente, soluciona el problema de conflictos de jurisdicción, atendiendo al espectro territorial sometido.

La determinación de un domicilio cumple no solamente una función de policía y control sino también, fundamentalmente, un instrumento imprescindible para localizar espacialmente las relaciones jurídicas imputadas a la persona jurídica tales como determinar el lugar de cumplimiento de las obligaciones²⁰, determinar competencia territorial de los órganos judiciales ante los que plantear los pleitos surgidos en el desenvolvimiento de tales relaciones²¹, entre otros²².

A diferencia de las personas naturales, nuestro Código Civil no hace una expresa mención al domicilio de las personas jurídicas.

El Reglamento regula en su artículo 37 lo concerniente al domicilio de las asociaciones. En ese sentido, dispone:

17 Cabe recordar que los programas de fundación mediante oferta a terceros no son aplicables a las sociedades colectivas, las sociedades en comandita, la sociedad comercial de responsabilidad limitada ni las sociedades civiles las cuales se deberán constituir de forma simultánea.

18 Ejemplo de ello es el caso de la sociedad anónima cerrada o sociedad civil de responsabilidad limitada, donde se permite un máximo de 20 y 30 socios respectivamente.

19 Resolución N.º 038-2013 – SUNARP/SN: Artículo 27.- Inscripción de personas jurídicas creadas por ley
La inscripción de la persona jurídica en el Registro de Personas Jurídicas creadas por ley tiene carácter declarativo y es facultativa. La inscripción del acto de creación se efectúa en mérito de la ley o norma de igual jerarquía que la crea y del dispositivo legal que aprueba su estatuto, y sus normas modificatorias, a cuyo efecto bastará la indicación de la fecha de su publicación en el Diario Oficial El Peruano. La atribución de la personalidad jurídica debe constar expresamente en la ley de creación.

20 El artículo 7 de la Ley N.º 27809, Ley General del Sistema Concursal, establece: “**El domicilio del deudor, para efectos de identificar la competencia territorial, será determinado de acuerdo a los criterios señalados a continuación: a) Personas jurídicas: El domicilio es la localidad señalada en los estatutos del deudor, debidamente inscrito en Registros Públicos [...].**”

21 Según lo establecido por el artículo 17 del Código Procesal Civil.

22 A mayor abundamiento revisar Capilla (1984, pp. 80-81).

Artículo 37.- Domicilio de la persona jurídica

En el asiento de inscripción de la constitución de la persona jurídica y en el del establecimiento de sucursal, **deberá consignarse el distrito**, la provincia en que domicilie y el departamento al que pertenece. (el énfasis es nuestro).

Lo que nos causa extrañeza, es la poca fortuna en su redacción. La inclusión del **“distrito”** resulta a todas luces un exceso en lo que, por delimitación territorial, se refiere. Su interpretación está reflejada, tanto a nivel normativo como a nivel jurisprudencial, pues así lo encontramos en la Resolución N.º 1660-2018-SUNARP/TR-L, de fecha 18 de julio del 2018, en cuya parte resolutive se concluye: “es inválida la sesión del órgano colegiado realizada fuera del ámbito territorial del domicilio de la persona jurídica, salvo disposición legal o estatutaria diferente que expresamente establezca que podrá sesionar fuera del ámbito de su domicilio”.

El motivo de la denegatoria, a la rogatoria del título, se derivó por la convocatoria a una Asamblea General de Socios en el distrito de Comas cuando su domicilio —consignado expresamente en su estatuto social— correspondía a otro distrito. El lector debe tener en consideración, que la consignación del distrito es un imperativo al momento de constitución de este ente jurídico pues, de no consignarlo en su estatuto, no se procederá con la inscripción de este en virtud de la observación registral correspondiente. En ese contexto, deben descartar la opción de suprimir la referencia distrital como estrategia para evitar este tipo de situaciones.

Nos queda claro, que el domicilio no debe ser confundido con la sede social de la persona jurídica. El domicilio debe ser entendido como la demarcación territorial o geográfica donde se lleva a cabo las actividades relacionadas con y para sus fines sociales, así como el sometimiento de la competencia territorial.

El domicilio —salvo excepciones muy particulares y atípicas— debería corresponder a un contexto

geográfico amplio, mas no restringido, pues en este último contexto puede conllevar a limitarlo a un radio de aplicación muy reducido de actividad. Una asociación con fines gremiales, sociales o artísticos difícilmente podrá ejecutar tales objetivos dentro de un espectro tan limitado como el distrital. Contrariamente, la asociación “de vecinos de las torres de Limatambo” si tendrá que —por sana lógica— demarcar su espectro dentro del distrito al que pertenecen. Más allá que por estatuto se pueda disponer lo contrario, es decir, señalar expresamente que pueden reunirse o desarrollar sus fines, incluso, fuera del territorio nacional —no resulta acertado una disposición con tan precaria aplicación práctica—. Imagínese una asociación que por cuestiones presupuestales o logísticas tenga por bien cambiar de domicilio —llámese por cambio de sede social o por cambio del lugar donde habitualmente sesionan sus órganos de gobierno— y se vea obligada a realizar tantas modificaciones estatutarias como mudanzas operen. **Lo óptimo, siempre es hacer simple de lo complejo.**

Una primera discrepancia, en lo que respecta a la competencia normativa, nos conduce a advertir que el Código Civil, con tan libertina regulación sobre asociaciones, no ha establecido ninguna limitación sobre el domicilio. ¿Por qué una norma de menor jerarquía, como lo es el Reglamento, ha podido delimitar y restringir la designación del espectro geográfico para su domicilio a un distrito?

Ello no solo vulnera el principio de supremacía normativa consignado en el artículo 51 de la Constitución Política del Perú²³, sino también la propia esencia supletoria sobre regulación de asociaciones. Nuestra legislación se caracteriza por ser muy flexible en lo que respecta a su normativa interna asociativa por lo que esta norma contravendría la misma limitando la autonomía de la voluntad de sus fundadores además de resultar impráctica.

Paralelamente, una segunda crítica resulta de la incongruencia en la redacción entre el artículo 37 y el artículo 38²⁴ del mismo Reglamento. Si el artículo

23 Artículo 51. Supremacía de la Constitución

La constitución prevalece sobre toda norma legal; la Ley sobre las normas de inferior jerarquía, y así sucesivamente.

La publicidad es esencial para la vigencia de toda norma del Estado.

24 Artículo 38. Cambio de domicilio

La inscripción de cambio de domicilio se sujetará a las siguientes reglas:

a) El Registrador de la Oficina Registral del domicilio originario tiene competencia para calificar la solicitud de cambio de domicilio y demás actos contenidos en el título. Realizada la inscripción respectiva, derivará copia certificada del título al diario de su oficina registral, a fin de que genere el asiento de presentación en la Oficina Registral donde corresponda el nuevo domicilio. El responsable del diario o trámites de oficinas receptoras, remitirá en el día el título a la Oficina de destino, adjuntándose, además del título que origino el cambio de domicilio, copia certificada del título archivado que contenga el último estatuto inscrito y de sus modificatorias.

b) Recibido el título por el Registrador del nuevo domicilio, éste procederá a la apertura de la partida registral correspondiente, dejando constancia que ello lo realiza en virtud del cambio de domicilio inscrito en la partida registral del domicilio originario. Simultáneamente oficiará al área de Informática de su Oficina u Zonal Registral, a fin de que proceda a la migración de todos los asientos de inscripción que corren en la partida registral del domicilio originario, al generado en su oficina.

El área de informática procederá a realizar la migración propuesta, sin más trámite, en el plazo máximo de tres (03) días. Finalizado ello, lo comunicará al Registrador del nuevo domicilio, quien, a su vez, previa verificación de la migración, lo comunicará al registrador del domicilio originario, para que proceda al cierre de la partida. Recibida dicha comunicación, el Registrador del domicilio originario extenderá un asiento de cierre dejando constancia de la nueva partida registral en la oficina registral del nuevo domicilio. Esta

37 circunscribe el domicilio al distrito donde se llevan a cabo sus fines sociales, el artículo siguiente reglamenta todo el procedimiento registral para el cambio de domicilio sin percatarse que, al ser distrital, no resulta muy lógico hablar de cambios registrales pues no existen oficinas registrales distritales sino estas se configuran a nivel provincial o departamental (esto no se refiere a la existencia de oficinas administrativas registrales que puede operar a modo distrital). Sustento de ello, es que establece la competencia entre oficinas registrales y registradores públicos lo cual devendría en incompatible producto de una modificación a nivel distrital pues en cada distrito no existen oficinas registrales descentralizadas.

Como se sabe, la norma societaria sí es más acorde con nuestra posición pues en ella rige un amplio espectro para la determinación del domicilio siendo más prolija su aplicación práctica. Sin embargo, siendo las asociaciones y sociedades tan afines en este aspecto se ha regulado registralmente de modo discrepante y la práctica registral la convalida. Concluimos este punto en que, si existe delimitación, cuya precisión conlleve a una circunscripción incluso de nivel distrital, ello debe procurarse regir y provenir —única y exclusivamente— de la voluntad privada de sus fundadores, tratándose de su constitución, o de sus asociados, tratándose de una modificación estatutaria posterior o futura.

Un aspecto importante es el relacionado con el desarrollo de la actividad. La parte estatutaria donde se reflejan los fines sociales representa la más importante de todas pues nos desnuda su real naturaleza. Para sus fundadores, además, representa un hito de magna importancia pues, al advertir su finalidad social, deberán corroborar si su regulación se ciñe simplemente por el marco general o están amparadas por un régimen especial o sectorial.

Básicamente, comprendemos dos factores vertebrales para la correcta estructura de una finalidad social válida y eficaz: deben ser determinada y lícita. Sobre el primer aspecto, López Nieto (2004) señala:

Para conseguir reflejar con exactitud las actividades a que nos venimos refiriendo, debe huirse, en la redacción de estatutos, de expresiones genéricas, como pueden serlo “actividades culturales”, “actividades científicas”, “actividades recreativas”, tratando, por el contrario, de delimitar en forma bien concisa la actividad que persiga y señalando muy definidamente sus contornos. (p. 476)

La regla de la determinación del fin social si bien no se encuentra recogida expresamente en la Ley —tanto en el Código Civil como en el Reglamento— sí resulta

obligatoria por un factor de interés general pues en base a ello los asociados o terceros se relacionarán o apartarán de aquella, así como también los órganos estatales competentes (p. ej., SUNAT en lo que respecta a una exoneración del pago de impuesto a la renta concedida o como entidad perceptora de donaciones). Igual regla se aplica a las sociedades solo que con mayor regulación y precisión de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 11 de la Ley General de Sociedades y artículo 26 del Reglamento del Registro de Sociedades.

¿Las asociaciones tienen fin u objeto social? Las asociaciones poseen finalidad social por expresa remisión a las disposiciones del artículo 80 y 82 del Código Civil. Sin perder el rastro de que puede parecer más una discusión terminológica, podemos sostener que el fin social se vincula más a un horizonte o meta por donde discurre el accionar de la asociación, el cual evidentemente debe comprender el espectro social materia de la *affectio* de sus asociados. En cambio, el objeto social, se relaciona más propiamente con los medios o actividades que desarrollará la sociedad para alcanzar su finalidad lucrativa.

Siempre ha existido cierta confusión entre asimilar finalidad y medios, pero ello adolece de imprecisión.

En una asociación podrá existir como finalidad social el bienestar del universo de socios —p. ej., a través del disfrute o esparcimiento— mientras que sus medios podrán consistir en la mayor amplitud posible que materialicen tal finalidad (la venta de productos vinculados al gremio, organización de eventos, participación en actividades profesionales rentistas, entre otros). Una sociedad cuyo objeto social es la fabricación de turbinas de avión básicamente se dedicará a la venta de turbinas de avión siendo su medio más usual. Aquí tampoco se debe confundir las operaciones complementarias que coadyuven, tanto con su objeto o fin, pues ese escenario prácticamente opera de forma tributaria al desarrollo de toda persona jurídica, aplicándose de forma similar a ambos casos (p. ej., la solicitud de un préstamo bancario para solventar capital de trabajo o para la adquisición de la nueva sede social). Lo que pretendo clarificar es que el objeto social es en sí misma la actividad económica mas no la finalidad, pues en este caso la finalidad es la de generar mayor renta a sus accionistas (lucro), mientras que la finalidad social es el bienestar de mis asociados (sin lucro subjetivo) a través de un sin número de actividades no debiendo delimitarlas específicamente, salvo así lo disponga el estatuto social. Si bien no existe prohibición legal, las asociaciones acostumbran a mantener un fin único y limitado a diferencia de los objetos sociales que pueden ser múltiples y totalmente dispares pero

inscripción de cierre deberá realizarse en el plazo máximo de tres (03) días de recibida la comunicación por el Registrador del nuevo domicilio.

precisos. A pesar de ello, ordinariamente podrían existir asociaciones con fines mixtos, e incluso, de distinta naturaleza, acrecentando su problemática si mantuviesen fines sujetos a distintos regímenes especiales.

Como último asunto, el estatuto es el contrato social mediante el cual los socios fundadores deciden constituir la misma y en donde descansan las reglas de organización y funcionamiento asociativo. Es el custodio de las disposiciones magnas dentro de cada vida asociativa. Salvo la constitución y las normas de carácter imperativo, no existe disposición legal más importante en la vida social sobre esta clase de vehículos.

En este aspecto, más allá de cuestiones de organización, no dista en nada con las formas societarias. Para la constitución de la asociación existirá tanto un pacto fundacional —que como lo hemos manifestado opera mediante escritura pública bajo la voluntad de sus fundadores o mediante instrumento privado cuando la norma especial lo faculte— y dentro de este un estatuto social. Dicha separación la encontramos en el inciso a) del artículo 2 del Reglamento cuando hace especial discrepancia entre el acto constitutivo y su estatuto. El Código Civil vigente, en su artículo 82, enumera los requisitos mínimos del estatuto social, los cuales deben contener:

- i) La denominación, duración y domicilio.
- ii) Los fines.
- iii) Los bienes que integran el patrimonio social.
- iv) La constitución y funcionamiento de la asamblea general de asociados, consejo directivo y demás órganos de la asociación.
- v) Las condiciones para la admisión, renuncia y exclusión de sus miembros.
- vi) Los derechos y deberes de los asociados.
- vii) Los requisitos para su modificación.
- viii) Las normas para la disolución y liquidación de la asociación y las relativas al destino final de sus bienes.
- ix) Los demás pactos y condiciones que se establezcan.

Podríamos resumir, según el Código Civil, que el contenido general del estatuto social se divide en los siguientes territorios normativos: (a) disposiciones generales (señalados en los numerales i y ii); (b) disposiciones económicas (señalados en los numerales iii y viii); (c) disposiciones orgánicas (señalados en los numerales iv y vii); y finalmente, disposiciones sociales (señalados en los numerales v, vi y ix).

Sobre la estructura del estatuto social, el Reglamento mantiene una falta de alineación con

el Código Civil pues establece en su artículo 25 —relacionado a la data correspondiente al asiento de inscripción— una descripción de tópicos que no delimitan propiamente si se trata de definiciones contenidas dentro o fuera de tal instrumento. Por ejemplo, el inciso g), relacionados con los datos de su primer consejo directivo, habitualmente no se incluye dentro del estatuto, así como también su estructura de poderes (muchas veces contenidos en el pacto social). De ser posible, bajo una redacción más didáctica, hubiera sido apropiado solo mencionar el término “estatuto”, estándonos obligados a someternos a lo establecido por el artículo 82 del Código Civil. El objetivo es que el interesado pueda comprender cabalmente cómo estructurar un pacto fundacional en su etapa de constitución.

El intérprete por antonomasia del espíritu y naturaleza dispositiva del estatuto será la asamblea general de asociados al igual que en sociedades lo representa la junta general de accionistas. Si bien, en aras de interpretar o dar sentido a sus cláusulas dudosas o ambiguas, en la segunda hay un número mayor de dispositivos imperativos y supletorios —en el caso de las asociaciones no se cuenta con tal bagaje normativo—. Esta cuestión no reviste mayor dificultad de entendimiento pues si la asamblea es la encargada, formalmente, de crear o modificar su clausulado interno con mayor razón podrá interpretarlo al ser la encargada de su creación (principio *ab maioris ad minus*). Ante tal escenario, no solo es de aplicación la interpretación de cláusulas ambiguas sino incluso hasta de contradicción entre ellas.

El precedente de observancia obligatoria, adoptado en el Décimo Pleno del Tribunal Registral (2005) establece: “La asamblea general de una asociación como órgano supremo facultado para aprobar y modificar el estatuto, podrá válidamente interpretar sus alcances en los casos en que la norma estatutaria inscrita resulte ambigua, incierta o contradictoria”.

Importante resaltar que la labor interpretativa del estatuto a cargo de la asamblea no puede llevar a confundirla con una intervención omnipresente en la solución de controversias que puedan suscitarse entre dos o más asociados o entre estos y terceros pues la esfera de aquellos radica en un ámbito netamente interno y privado.

Por ejemplo, en la disputa o incertidumbre entre dos asociados sobre alguna disposición del Estatuto son estos los que buscarán los mecanismos de solución a su controversia pudiendo o no recurrir a la propia asociación o asamblea como salida interpretativa. Definitivamente si se tratase de un procedimiento sancionador o trilateral dentro del seno de la asociación, la asamblea jugará un rol fundamental en la solución y, probablemente, sus reglamentos

o códigos de conducta así lo determinarán. Pero la respuesta será negativa si ambas partes deciden someterlo a un fuero externo (judicial o arbitral), el cual goza de independencia y autonomía. En este caso, la asamblea no puede irrumpir en esa esfera privada y ser, obligatoriamente, la llamada a solucionar dicha crisis.

Así tampoco se puede negar la labor de otros órganos de la asociación para contribuir con la solución de conflictos sin que estos resten o expropien la labor interpretativa de la asamblea. En cierta oportunidad, se observó un dispositivo estatutario donde el consejo directivo jugaba un rol meramente “amical” —el término exacto era “instancia meramente conciliadora”— para la solución de conflictos entre asociados, o entre estos y terceros a fin de evitar recurrir a una instancia arbitral. El registrador fundamentó su observación aduciendo que la cláusula arbitral señalada enervaba las funciones interpretativas de la asamblea²⁵ pues el consejo directivo no podría interpretar sus dispositivos estatutarios. Lo que no reparó el registrador es que este órgano colegiado solo actuaba de componedor amical tratando de conciliar a las partes y en ningún extremo se le otorgaba facultades interpretativas como tal. Incluso como ente conciliador aplicaría los criterios interpretativos ya emitidos por la asamblea o, en caso sea una cuestión crítica, recurrir a ella.

La interpretación del estatuto social por parte de la asamblea debe operar únicamente en calidad de reglas generales cuando medie una importancia relevante para el funcionamiento de la vida asociativa y no sobre soluciones particulares donde se suscite su duda o controversia, salvo el estatuto así lo contemple. Recordemos que la asamblea es un cuerpo colegiado de reunión excepcional no permanente así que dicha labor —como regla general— resultaría incongruente con su naturaleza.

4. Régimen orgánico

4.1. Órganos

En esta parte del ensayo comprenderemos que bajo un principio mandatorio de la ley tan solo

existen dos órganos de gobierno expresamente regulados: (a) La asamblea general; y (b) el consejo directivo. Excluimos la posibilidad de hablar de un principio de legalidad pues el sistema sí nos faculta a establecer, además de los mencionados, otros órganos cuya funcionalidad y originalidad nos permita —la creatividad humana— implementar sobre el vehículo por constituir.

El Código Civil lo establece con total precisión mientras que el Reglamento, con acierto, habla en la mayoría de los casos de órganos en general u órganos colegiados lo cual resulta prudente por la ilimitada cantidad de roles o funciones según el organigrama y naturaleza de cada asociación, sobre todo en el caso de federaciones o confederaciones²⁶.

Un órgano colegiado es aquel órgano administrativo de carácter plurititular o poliédrico, que se crea formalmente y está integrado por varias personas (pluralidad), a las que se les atribuye funciones administrativas de decisión, propuesta, asesoramiento, control o que actúen integrados en la administración privada o pública. En teoría, tanto la asamblea general y el consejo directivo son considerados y comprendidos como cuerpos colegiados, aunque tengo algunos reparos para considerar al primero bajo tal rotulado pues no mantienen facultades de representación ni de administración más allá de que comparten el rasgo de pluralismo que caracteriza dichas figuras.

Como hemos anotado antes, la asamblea general o llamada “asamblea general de asociados” es el órgano supremo de toda asociación donde se reúnen sus miembros asociados para debatir, dirimir y acordar distintas decisiones vertebrales para la asociación. En este aspecto, existen atribuciones inderogables e indelegables en otros órganos como lo son su modificación estatutaria, la elección de miembros del consejo “directivo, la disolución, así como la liquidación y la aprobación de los estados financieros²⁷. Definitivamente, el funcionamiento de tales materias incide directamente en la vida asociativa razón por la cual debe corresponderle al órgano de más alta jerarquía.

25 El tenor exacto de la observación era el siguiente: “En el **ARTICULO CUADRAGESIMO** del Estatuto se contempla que las desavenencias que pudieran surgir en el interior de la Asociación relacionadas con la interpretación del estatuto deberán recurrirse para ello al **Consejo Directivo**, el cual actuará como instancia interna conciliadora entre las partes controvertidas. No obstante, ello resulta inadecuado toda vez que cualquier controversia que surja relacionada a la interpretación del estatuto deberá ser resuelta por la asamblea general que como órgano supremo tiene la facultad de interpretar el estatuto, de acuerdo a los artículos 84 y 86 del Código Civil, asimismo al precedente de observancia obligatoria aprobado en el IX Pleno del Tribunal Registral: “INTERPRETACION DEL ESTATUTO “La asamblea general de una asociación, como órgano supremo facultado para aprobar y modificar el estatuto, podrá válidamente interpretar sus alcances en los casos en que la norma estatutaria resulte ambigua, incierta o contradictoria”. (Criterio sustentado en las Resoluciones N.º 623-2003-SUNARP-TR-L del 01/12/2003; N.º 144-2004-SUNARP-TR-L del 12/03/2004 y N.º 039-1999-ORLC/TR del 12/02/1999). El título materia de observación era el **2016-000827232**

26 A pesar de que la Federación no se encuentra regulada expresamente —salvo excepciones sectoriales como la Ley N.º 28036— vendrían a representar una agrupación de asociaciones. Por su parte, la confederación vendría a ser una suerte de asociación de federaciones. La práctica, sin embargo, no sigue al pie de la letra estas consideraciones.

27 **Código Civil**

Artículo 86.-

La asamblea general elige a las personas que integran el consejo directivo, aprueba las cuentas y balances, resuelve sobre la modificación del estatuto, la disolución de la asociación y los demás asuntos que no sean competencia de otros órganos.

Dentro de otras atribuciones que pueden ser otorgadas a la asamblea encontramos la aprobación de determinados reglamentos o documentos internos (p. ej., aprobación de Códigos de Ética y Conducta, reglamentos electorales, entre otros), elección de miembros de otros órganos (p. ej., miembros del comité o tribunal de ética, consejos de admisiones, entre otros), elección de auditores externos, aprobación del plan de actividades anuales, entre otros aspectos. Sin embargo, a diferencia de lo anterior estos asuntos pueden ser delegados en otros órganos, como por ejemplo el consejo directivo. La competencia de la asamblea general se reflejará en el texto estatutario, pero siempre observando las materias citadas en el párrafo precedente como competencia monopólica de aquella.

Como observamos, la asamblea guarda una estrecha relación de figura con las juntas generales de accionistas en lo que ha órgano supremo, plurilateral y vital respecta. Sin embargo, también guarda algunas diferencias propias de su naturaleza.

La periodicidad de las reuniones de la asamblea general no se encuentra debidamente delimitada por norma sin perjuicio de que, implícitamente, se orienta a que esta deba ser al menos anual pues los balances y cuentas operan con dicha periodicidad. El estatuto social debe regular tales disposiciones con bastante prolijidad y precisión pues lo contrario generará a futuro problema de gestión y de distribución de atribuciones. Una práctica es regularla en asambleas ordinarias y extraordinarias, debiendo la primera corresponder a la obligatoria anual sin que sus puntos de agendas sean de obligatoria repetición anual (p. ej., la elección del consejo directivo no podrá realizarse anualmente si el plazo de vigencia del órgano es de dos o tres años).

Otro tema debatible es si los asociados, reunidos en asambleas, pueden mantener diferentes clases de membresía o calidad de socios, como diferentes clases de accionistas existen en sociedades. En las sociedades mercantiles es práctica generalizada dividir al accionariado en diferentes clases de acciones partiendo en la diferenciación de sus derechos (con o sin derechos políticos) o de la preferencia en sus prerrogativas económicas (preferencia en la repartición de dividendos).

En asociaciones no existe ningún impedimento para diseñar clases de asociados o socios pues la ley no prohíbe su aplicación práctica. Bien podría diferenciarse aquellos asociados con derecho a voto de aquellos privados de este, de asociados con acceso a algunos servicios o prerrogativas de otros con falta de acceso a estos, de asociados con derecho a veto sobre determinados acuerdos entre otros. La diferencia podría, incluso, reflejarse en una

diferente asignación en el pago de cuotas ordinarias o de membresías según el tamaño del asociado —tratándose de personas jurídicas por su capital social, antigüedad o número de trabajadores— o de la cuantía de estas sin que ello represente ningún acto de discriminación pues la diferencia del *status* radica en cuestiones meramente objetivas. La naturaleza de tales disposiciones obra por causas de eficiencia y paridad de los miembros componentes, lo cual resulta muy provechoso para su aplicación práctica. En este sentido, es loable la interpretación registral adoptada a la fecha.

En este aspecto, discrepamos alturadamente de alguna posición académica cuya sentencia concluye que no se pueda suprimir ese derecho de voto en base a lo considerado en el Código Civil (De Belaunde y Parodi, 1998, p. 30).

La Asamblea General adopta sus acuerdos bajo el principio de mayoría o de democracia interna, lo cual significa que los acuerdos sociales en dicha instancia se adoptan con la suma de votos favorables por cabeza de socio en la Asamblea pertinente.

Se encuentra proscrita cualquier fórmula para que un socio pueda tener más de un voto. Fíjense que, a nivel societario, la junta de socios en sociedades civiles mantiene la posibilidad de voto por personas en tanto se pacte en el estatuto bajo tal mecanismo, lo cual es una fórmula similar y eficaz (Bermudez, 2019, p. 331).

Evidentemente, la conjetura precitada no debe confundirse con el sistema de representación del asociado. En muchos estatutos sociales se estila que los socios solo puedan ser representados por otro asociado hábil mediante carta poder u otra formalidad. En estos casos, no es que el socio apoderado tenga más de un voto como derecho adquirido —es decir que contravenga el artículo 88 del Código Civil—, sino que la acumulación opera como resultado de la representación civil derivada de la voluntad de los poderdantes. Sin embargo, si los poderes no se encuentran bien delimitados o prolijamente definidos sobre la decisión del voto (sea a favor, en contra o abstención), lo cual ocurre habitualmente en la práctica, el apoderado tendría discrecionalidad absoluta para decidir la forma de votación por lo que, en el mundo de los hechos, sí podría resultar una acumulación de votos en mano propia, deformándose de facto el dispositivo anotado.

Sobre la representación, cabe señalar una idónea figura para aquellas asociaciones donde el número de miembros es muy elevado y se hace difícil su reunión presencial. En estos casos, el empleo de la figura de “**compromisarios**”, detentadores de un grupo de asociados a través del apoderamiento, siempre es una salida óptima. Incluso, se puede

constituir la asamblea con meros compromisarios. Para ello se recomienda regularlo expresamente y con detalle en el Estatuto.

La normativa es bastante flexible respecto a la modalidad de quórum y mayorías fijándose únicamente la restricción cuando se trata de modificación del estatuto social y disolver la asociación por ser cuestiones neurálgicas de la organización. Aquí dista de la ley societaria pues esta adhiere mayores supuestos en los cuales el quórum calificado y la mayoría absoluta se imponen sin perjuicio de otros acuerdos adoptados por total unanimidad. Creemos que igual de importante es una reorganización asociativa como societaria y por ende debería acompañarse con el quórum establecido en el artículo 87 del Código Civil.

El otro órgano imperante en toda asociación es su consejo directivo. Viene a jugar el rol del directorio en las sociedades mercantiles.

El consejo directivo funciona como el órgano de administración más importante dentro de una asociación, pero carece de funcionalidad permanente, es decir de una administración 24/7. Por ello a pesar de no estar regulado en la ley, se emplea habitualmente contar con un presidente ejecutivo o un gerente general, o ambos, según la envergadura de la persona jurídica.

Por ello, sus miembros, también denominados directores o vocales, desempeñan una función mayor que en las sociedades toda vez que estos últimos tienen un apoyo directo de la gerencia general, la cual es requisito indispensable para el funcionamiento de las sociedades. En la asociación, contar con otros órganos administrativos solo es una prerrogativa de sus asociados mas no una obligación.

Los socios fundacionales tienen total libertad de establecer la forma, requisitos y calidad de las personas que lo integran. En unos casos deberán ser asociados, como en otros no; en unos casos su presidente será el único rentado —esto es, con una contraprestación— como en otros casos todos sus conformantes serán *ad honorem* y miembros asociados hábiles; en unos casos su reelección es indefinida como en otras tiene temporalidad límite (a fin de evitar su perpetuidad); en cierta modalidad se podrá pactar experiencia previa en el cargo directivo como en otros casos no; y así podríamos plantear infinitas consideraciones.

Tres son las características que identifican la figura del consejo directivo: (a) funcionamiento discontinuo; (b) estructura colegiada; (c) carácter deliberante.

Surge forzosamente un distanciamiento en lo que la regulación de directores se refiere para las sociedades mercantiles. **Los miembros del consejo directivo podrán ser personas jurídicas.** Los motivos se desconocen, pues no hay regulación o mención expresa de la norma. El único indicio proviene del inciso c) del artículo 24 del Reglamento, cuyo texto es mencionado tan solo de manera optativa, es decir, en el caso cuyos miembros sean personas naturales o personas jurídicas como requisito al momento de su pacto fundacional.

Un análisis superficial de este apartado podría partir de que en el caso de sociedades mercantiles el carácter del cargo directivo es de naturaleza mucho más personal. La persona jurídica actúa a través de órganos, representantes o apoderados, los cuales puede que tengan intereses contrarios a la sociedad de la cual es directivo el ente jurídico citado, así como la dificultad propia de determinar quién detenta la prerrogativa de actuación en el seno del órgano colegiado. Por otro lado, la finalidad de la sociedad es la generación de mayor rentabilidad mientras que las asociaciones persiguen la consecución de su fin social más que el económico pues no hay utilidad por distribuir en calidad de dividendo. En la realidad se advierte que los consejos directivos están compuestos, mayoritariamente, por asociados hábiles mientras que los directorios en las sociedades están compuestos, en ese mismo rango, por directores externos, esto es que no forman parte del accionariado. Esto último tiene su excepción en el caso de sociedades cerradas o familiares donde el común denominador es que los accionistas formen parte del directorio de la sociedad, no siendo una práctica de buen gobierno corporativo.

4.2. Responsabilidad de los órganos de gobierno

Por otro lado, las responsabilidades tanto de directores como de los miembros de consejos directivos difieren en cuestiones de fondo. Sus contornos son peculiares.

Los miembros de consejos directivos —en tanto sean asociados— mantienen una responsabilidad personal según lo consignado en el artículo 93 del Código Civil²⁸. La redacción implicaría que los miembros externos —es decir, no asociados— mantendrían otra clase de responsabilidad, posiblemente, la correspondiente a las reglas de la responsabilidad contractual pues básicamente actuarían bajo una prestación de servicios. Es un punto que no queda del todo clarificado.

La impresión que nos deja la regulación antes citada es que el consejo directivo juega una suerte de

28 Artículo 93.- **Los asociados que desempeñen cargos directivos son responsables ante la asociación conforme a las reglas de la representación**, excepto aquellos que no hayan participado del acto causante del daño o que dejen constancia de su oposición

cuerpo plurilateral y de responsabilidad autónoma por cada miembro de forma personal. Es decir, cada uno responde directamente de sus actos frente a la asociación mas no como cuerpo colegiado. Esto dejaría sin efecto la teoría del órgano social que para directorios mercantiles opera. Esta teoría explica que la sociedad tiene una estructura interna compleja en la que las funciones de representación, gestión y actuación empresarial deben ser reguladas por ley y atribuidas a distintos órganos, a través de los cuales se expresa la sociedad (Elías, 2000, p. 410).

Consideramos que a pesar de que ambos cuerpos colegiados son órganos administrativos, el Código Civil le asigna al consejo directivo adicionalmente representación pues no existen, en la teoría, más órganos de administración. No se debe confundir la administración con la representación. En el primer caso, los administradores son más que simples representantes —gestores sociales— y en muchos casos puede que no gocen de facultades representativas (p. ej., si existen apoderados donde sí recaiga aquella). La representación legítima a quien invoca actuación frente a terceros (representantes).

A la luz de los hechos, la norma nos estaría delineando que el consejo directivo en asociaciones se ciñe más por la teoría del mandato necesario que por la teoría organicista. Esta teoría se basa en el principio de que el vehículo —sociedad o asociación—, en cuanto persona jurídica, está imposibilitada materialmente para actuar por sí misma, por lo tanto, necesita de personas físicas que la representen (Sasot, 1980, p. 373). Vale decir que, en este caso, la normativa peruana de asociaciones amplía el concepto al permitirse la representación de personas jurídicas como directores, lo cual no vemos que enerve el concepto de fondo sobre el referido principio, al quedar claro que la sociedad o asociación es una abstracción y, adicionalmente, toda persona jurídica directiva que detente el cargo derivará, finalmente, su representación en una persona natural.

A pesar de la dualidad de responsabilidades, encontramos una responsabilidad mucho más atenuada que en el caso de las sociedades mercantiles. Un planteamiento al respecto puede responder a que los miembros de los consejos directivos —siendo asociados y partícipes de su fin social— ostentan una actuación bajo una encomienda o encargo bajo el tamiz de un *best effort* más aún si los encargos directivos son ad honorem. En el caso del directorio, el encargo es más de resultados y no tanto de su máximo esfuerzo.

Sin perjuicio de lo anterior, ambas figuras deben mantener el deber de diligencia y el deber de lealtad de forma absolutamente proba.

4.3. La existencia de otros órganos: la gerencia general y el comité ejecutivo

La estructura interna asociativa se diseñará producto de muchos otros factores: su tamaño, naturaleza, espectro territorial, fines, entre otros. La estructura orgánica no quiere decir otra cosa que su funcionamiento organizacional, que es la distribución de tareas y prerrogativas a través de diferentes estratos, se contrapesen e integren. Según la naturaleza de cada vehículo, podemos distinguir dos clases de órganos adicionales: los de existencia preceptiva o mandato legal (p. ej., consejo directivo) y los de existencia potestativa o por acuerdo de sus asociados (p. ej., comité ejecutivo o tribunales o consejos de ética).

El funcionamiento discontinuo del directorio o consejo directivo, así como la vinculación de sus decisiones operando únicamente mediante sesiones, nos conduce a la necesidad de desconcentrar tareas o competencias.

Entre estos últimos destacamos a la gerencia general y al comité ejecutivo. El primero se ha vuelto una marca registrada en las asociaciones y proviene —sin duda— de la práctica societaria.

El gerente general es el ejecutor de las políticas diseñadas y adoptadas por el consejo directivo. Como lo dijimos anteriormente, este cargo sí se encuentra ligado íntimamente a la permanente actividad social, y su labor solo se interrumpe en caso otros órganos cuenten con competencia sobre la materia de la cual se le priva. En ese sentido, es tarea del Estatuto Social moldear con pulcritud tal distribución de facultades, fines y funciones para evitar incurrir en motivos de incompatibilidad funcional con otros actores. No existe incompatibilidad —salvo mínimas excepciones— de que pueda compartir otros cargos dentro de la gestión social (p. ej., miembro del consejo directivo u otros órganos, apoderamiento, entre otros).

Hoy en día todas las grandes asociaciones gozan de gerencias generales pues le representa madurez institucional y, por otro lado, eficiencia organizacional pues se crean una especie de competencias especializadas en el fuero interno que denota desconcentración. Empero, ello no nos debe llevar a contravenir *el principio de unidad de autoridad*, en el sentido de que todos los actores administrativos deben mantener una sincronía, así como subordinación frente a otros órganos de mayor jerarquía, según corresponda.

Fijense que ni el Código Civil ni el Reglamento hacen mención alguna a la figura de la gerencia general. Sin embargo, la práctica la considera como pieza fundamental para su funcionamiento. Comparto

abiertamente, no solo como recomendación sino como necesidad, de que el gerente general sea una persona externa sin ninguna clase de vinculación con los asociados por cuestiones de independencia.

El comité ejecutivo es otra figura —a opinión propia— de suma importancia y relevancia. Hoy en día la alta carga y complejidad de la conducción social denota la creación de subcuerpos orgánicos que alivien y traduzcan las competencias de otros.

Este órgano representa un apéndice del consejo directivo el cual desempeña determinadas labores para la mejor gestión asociativa puesto que mantienen una mayor oportunidad de sesionar. Asimismo, comprende una mayor especialización de los temas bajo su cargo. Está compuesto por miembros del consejo directivo designados expresamente, por ende, está subordinado enteramente al mismo. Sin embargo, no existen limitaciones para que puedan intervenir personas especializadas según la materia a tratar.

A pesar del vacío normativo, la figura del comité ejecutivo responde por naturaleza a un cuerpo colegiado y no queda duda de que deben ser de dos o más miembros. Lo relacionado a la paridad de miembros para evitar entrapamiento de votos es una cuestión superada pues el problema también se podría plantear en colegiados de número impar (p. ej., en el caso de ausencia de un miembro cuando el comité está conformado por tres, el quórum se constituye con los dos restantes, es decir número par). Por práctica se recomienda la posibilidad de otorgarle a su presidente voto dirimente o la necesidad de su presencia en la sesión para la instalación y quorum respectivo.

Adicionalmente, podríamos destacar la presencia de otros órganos permanentes, como el Tribunal de Ética, consejos regionales o subcomités de especialidades, así como otros itinerantes como el comité electoral para el caso de elección de puestos de gobierno o administración. Sin embargo, la extensión del análisis desbordaría los límites del presente trabajo por lo tanto posponemos el mismo para otra oportunidad.

4.4. Los reglamentos internos

A diferencia del estatuto social, los reglamentos internos de las asociaciones son normas, al igual que el primero nombrado, pero que solo pueden complementar o precisar lo regulado por este. De ninguna manera pueden contradecir lo establecido en la ley o el estatuto social. La creación de obligaciones, derechos y demás cargas deben analizarse con sumo cuidado y deben tener un punto de origen en tales cuerpos normativos (p. ej., se podría regular el procedimiento de elección de los miembros del consejo directivo en tanto se

deriva del derecho de voto legal o estatutario de los asociados).

Asimismo, también podrían regular o clarificar lo establecido en la legislación nacional a modo autorregulativo. Los reglamentos que implementan normas de comportamientos (p. ej., códigos de conducta) tienen el problema de esclarecer su nivel de vinculación o *enforcement*, ya que de carecerlo poco valdrán en la práctica o, peor aún, si estas introducen obligaciones o prestaciones ilícitas que lo descalifiquen.

El órgano competente para la dación de reglamentos debe establecerse estatutariamente, pero, ante su vacío, nada impide que sea la asamblea o el consejo directivo quien detente aquella. La línea divisoria será la materia reglamentaria en juego. Mientras más se regule la gestión ordinaria de la asociación o se fijen directrices que no involucren derechos u obligaciones del asociado, el consejo directivo sería más competente pues responden a sus funciones naturales.

La temática de los reglamentos puede ser muy variada. Se pueden regular el proceso de las asambleas generales, de las sesiones del consejo directivo, de la admisión de socios, códigos de conducta, procesos electorales, procedimientos sancionadores, entre otros.

5. Conclusiones

Hoy en día somos espectadores de la participación de poderosos consolidados asociativos dentro del mercado —ya sean gremiales, sindicales, académicos, sociales, entre otros— lo cual nos conduce a hablar de asociaciones empresariales. La idea de asociaciones subsistiendo a través de la recaudación de membresías es una reflexión anacrónica e ineficiente. Las asociaciones hoy son agentes de mercado que participan de la actividad económica y, que, por lo tanto, se les debe otorgar un rol como tal.

Asimismo, el papel de las asociaciones en la vida política resulta fundamental pues el colectivo siempre contrapesa y equilibra el poder del Estado en cualquiera de los rubros o segmentos donde se interactúe.

El análisis profundo del funcionamiento asociativo nos hace prever si no se hace necesario la dación de una Ley General de Asociaciones pues existen numerosas zonas grises que solo se resuelven en el ámbito registral sin perjuicio de que su libertad normativa pueda prostituir su funcionamiento interno generando desincentivos para su constitución.

Cuestiones como la unificación del marco general asociativo, las transformaciones de asociaciones

en sociedades, la existencia de la figura del gerente general, el tratamiento de las federaciones o confederaciones, el régimen económico, las clasificaciones de socios, las asociaciones especiales o sectoriales, entre otros asuntos, son causas para proponer una iniciativa legislativa en materia asociativa pues el Código Civil no abarca tal magnitud de temas ni solución a los mismos.

Lista de referencias

Bermudez, R. (2019). *Comentarios a la Ley General de Sociedades* (tomo II). Jurista Editores.

Caballero, J. (1999). Los menores de edad y las asociaciones. En *Las entidades sin fines de lucro: estudios y problemas*. Universidad de Burgos.

Cabanellas, G. (1994). El contrato de sociedad. En *Derecho societario – parte general* (tomo II). Editorial Heliasta.

Capilla, F. (1984). *La persona jurídica: funciones y disfunciones*. Editorial Tecnos.

De Belaunde, J. & Parodi, B. (1998). Marco Legal del sector privado sin fines de lucro en el Perú. *Apuntes*, (43), 19-44.

Elías, E. (2000). *Derecho societario peruano* (tomo II, 2.ª ed.). Normas Legales.

Ferrara, F. (2006). *Teoría de las personas jurídicas* (2.ª ed., trad.). Editorial Comares.

López Nieto, F. (2004). *La ordenación legal de las asociaciones* (4.ª ed.). Editorial Dykinson S. L.

Santos, M. J. (2007). *La responsabilidad de las asociaciones y sus órganos de gobierno*. Editorial lustel.

Sasot, M. (1980). El **órgano** de administración. En *Sociedades anónimas*. Editorial Abaco.