

DANIEL E. SÁNCHEZ SARDÓ
MARÍA E. PODESTÁ PRATS

Manual teórico práctico de asociaciones mutuales

El mutualismo. Sus alternativas. Recursos, servicios, convenios, publicidad, fusión y administración. Asamblea de asociados y votación individual. Representación mutualista nacional e internacional. Propuesta de arbitraje privado para entidades sin fines de lucro. Desarrollo de la participación en los órganos de gobierno.



Ediciones La Rocca

BUENOS AIRES

1994

ÍNDICE GENERAL

PRÓLOGO.....	9
INTRODUCCIÓN	39
PRINCIPALES ABREVIATURAS	41

PRIMERA PARTE EL MUTUALISMO COMO MOVIMIENTO DE INICIATIVAS

CAPÍTULO PRIMERO PRINCIPIOS BÁSICOS DEL MUTUALISMO

1. Concepción filosófica del mutualismo.....	45
2. Fundamentos del mutualismo	46
a) Principios doctrinarios.....	46
1. Esencia doctrinaria mutualista	46
2. Aporte doctrinario de los autores.....	46
3. Necesidad de contar con una alternativa de arbitraje privado.....	47
4. Promoción e incentivación para la creación de	

comités arbitrales para las entidades sin fines de lucro.....	47
5. Elecciones.....	48
6. El "pretendido" protagonismo institucional	48
7. Propensión al debido proceso	48
8. Derecho positivo argentino.....	48
I. Diferencias entre asociación y sociedad comercial.....	48
II. Doctrina del justo precio	49
b) Adhesión voluntaria.....	49
c) Organización democrática	50
d) Existencia de neutralidad institucional en una asociación mutua.....	50
e) Integración para el desarrollo de la "microeconomía" social.....	50

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN SOBRE LA VIGENCIA MUTUALISTA

.....	53
1. Investigación dentro de las culturas precolombinas, de las características filosóficas similares a las que contiene el mutualismo universal	54
a) Paralelismo entre la "esencia mutualista" y el sistema incaico.....	54
b) Principios fundamentales del sistema incaico	54
1. Organización	54
2. Administración	55
3. Distribución de las posesiones comunes (servicios previsionales).....	55
4. Posesión del inca: su propio "tupu"	55
5. Subsidios	56
6. Explotación del "tupu"	56
7. Criterio de distribución	56
8. Implementación de servicios. Emprendimientos...	57
9. Elecciones.....	57
2. Otras consideraciones sobre la teoría universalista de la doctrina filosófica mutua	58

CAPÍTULO III
 DIFERENCIAS ENTRE EL MUTUALISMO
 Y OTROS SISTEMAS ASOCIACIONALES

.....	59
1. Asociaciones civiles	59
a) Situación jurídica	59
b) Competencia	60
c) Control público	60
d) Exenciones impositivas.....	60
e) Necesidad de garantizar un patrimonio social	60
1. Generalidades	60
2. Formalidades de la acreditación del patrimonio	60
3. Criterio del patrimonio necesario	61
4. Apelación.....	61
2. Fundaciones.....	61
a) Reserva de los fundadores para ser miembros del con- sejo de administración	61
b) Necesidad previa de garantizar un patrimonio social....	62
c) Principio doctrinal de analizar el plan trienal —en su caso	62
d) Exenciones impositivas.....	62
3. Cooperativas	63
a) Control público.....	63
b) Facultades inherentes a la fiscalización pública	63
c) Exenciones impositivas.....	65
4. Obras sociales	65
a) Competencia	65
b) Exenciones impositivas.....	66
5. Sindicatos	66
6. Algunas consideraciones sobre las relaciones entre gre- mios, mutualismo y obras sociales.....	66

SEGUNDA PARTE ALTERNATIVA MUTUAL

CAPÍTULO PRIMERO LA ASOCIACIÓN MUTUAL

1.	Alternativa mutual.....	71
2.	Entidades de base. Variables	71
3.	Elementos jurídicos	72
4.	Comentario	73

CAPÍTULO II ESTRUCTURA DE UNA ASOCIACIÓN MUTUAL

1.	Creación de una asociación mutual. Trámites hasta llegar al acta constitutiva. Elementos a tener presentes	75
2.	Formalidades para convocar la "primera asamblea": elementos constitutivos	76
	<i>Resolución 871/91-INAM (parte pertinente)</i>	77
	<i>Resolución 1014/91-INAM</i>	79
3.	Denominación de la asociación mutual	80

CAPÍTULO III DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR ANTE EL "INAM" POR LAS ASOCIACIONES MUTUALES AL SOLICITAR INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL

	81
1.	Estatuto modelo.....	81
2.	Asamblea constitutiva.....	93
3.	Estatuto social modelo	95

4. Consejo directivo	95
5. Junta fiscalizadora	96
6. Inscripción en el Registro Nacional.....	96
7. Diagrama organizativo de la composición de la estructura básica de una mutual	98

CAPÍTULO IV

DISTINTAS “FORMAS” DE ASOCIACIONES MUTUALES

1. Asociaciones mutuales “abiertas” y “cerradas o cautivas”....	99
2. Calidad de asociados	100
a) Socios activos.....	100
b) Socios adherentes.....	101

TERCERA PARTE

RECURSOS, SERVICIOS, CONVENIOS,
PUBLICIDAD Y FUSIÓN MUTUALISTA

CAPÍTULO PRIMERO

FUENTES DE LOS RECURSOS

1. Recursos genuinos	105
2. Recursos transitorios y accidentales	105
Prohibición legal.....	106
3. Los “subsídios indirectos” del Estado	107
4. Los bienes sociales.....	108
5. Actividad sociocultural.....	108
a) Rifas, colectas, bonos contribución	108
b) Normas de aplicación.....	108
c) Registración contable y manejo de fondos. Resoluciones normativas	109

CAPÍTULO II
LOS SERVICIOS MUTUALISTAS

.....	111
1. Implementación, decisión y tipificación de los servicios mutuales	111
2. Planificación	112
3. Evaluación	113
4. Regulación	114
5. Metodología de la regulación	114
6. El “qué”; el “cómo”; el “para qué”, y el “para quién”, en la concepción de un reglamento	114
a) el “qué”	114
b) El “cómo”; el “para qué”, y el “para quién”	115
7. Estructura “tipo” para la redacción de un reglamento de servicios	115
8. Normas regulatorias de los servicios especiales	116
9. Las mutuales de ahorro y préstamo	117
10. Normas para la reglamentación del servicio de ayuda económica	118
<i>Resolución 299/89-INAM</i>	118
11. Normas para el reglamento de ahorro mutual con número determinado de asociados	121
<i>Resolución 120/88-INAM</i>	121
12. Normas para la redacción de los reglamentos de ayuda económica con fondos propios	123
<i>Resolución 293/88-INAM</i>	123
13. Competencia del Banco Central de la República Argentina. <i>Decreto 1367/93</i> . Establécese la competencia del Banco Central de la República Argentina en lo concerniente a actividades que dichas entidades desarrollan	124
14. Caso de los reglamentos de vivienda	127
Anexo de la <i>resolución 326/87-INAM</i> , que aprueba el reglamento tipo	127
<i>Resolución 134/76-INAM</i>	130
15. Comentarios	132
16. El peligro de prestar servicios a terceros no asociados	133

17. Perjuicios evidentes insalvables	134
18. El socio adherente	135
19. Defensa del justo precio. No al ánimo de lucro	137

CAPÍTULO III
CONVENIOS

1. Definición. Generalidades	139
2. Análisis estructural de todo convenio.....	139
a) Personería	139
b) Objeto	140
c) Efectos	140
d) Ejemplos de cláusulas anulables.....	141
3. Implementación de convenios	142
4. Convenios intermutuales	143
<i>Resolución 1320/82-INAM</i>	143

CAPÍTULO IV
PUBLICIDAD

.....	145
<i>Resolución 270/88-INAM</i>	145
1. Garantía patrimonial de las operaciones mutualistas	146
<i>Resolución 410/80-INAM</i>	146
2. Análisis normativo	147

CAPÍTULO V
FUSIÓN

1. Generalidades. Definición.....	149
2. Doctrina	149
3. Efectos de la fusión.....	150
a) Fusión propiamente dicha (caso clásico de fusión).....	150
b) Fusión impropia (caso de fusión por absorción).....	150
4. Fusión de entidades mutuales	150

<i>Resolución 729/78-ANEXO VI-INAM</i>	151
5. Convenio de fusión	153
6. Estados patrimoniales.....	154
7. Análisis de la dificultad institucional, ante el traspaso patrimonial, en virtud de una fusión basada en la resolución 729/78-ANEXO VI-INAM.....	155
8. Denominación social.....	155
9. Derechos de los socios. Nuevos estatutos	156
10. Personería jurídica	156
11. Fusión o absorción de una entidad con personalidad jurídica de origen extranjero.....	157
12. Recomendación para un reajuste práctico del ANEXO VI de la resolución 729/78-INAM.....	157
<i>Cuadro comparativo sobre el manejo de recursos, bienes sociales, actividad sociocultural y fondos, según la ley 20.321 y el estatuto modelo</i>	159
<i>Cuadro general sobre las diferentes tipificaciones de los servicios que puede proporcionar una asociación mutua, bajo propia implementación o por convenios intermutuales.</i>	160

CUARTA PARTE ADMINISTRACIÓN MUTUALISTA

CAPÍTULO PRIMERO IMPORTANCIA DE UNA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE

.....	165
1. Comisión directiva mutua. Naturaleza jurídica. Rol. Función e importancia institucional.....	165
a) Composición del consejo directivo	165
b) Cantidad de miembros.....	166
c) Calidad de sus integrantes	166
d) Duración del mandato.....	166
e) Responsabilidad de la gestión	167
f) Atribuciones, derechos y obligaciones.....	167

g) El estatuto modelo	168
2. Guía práctica de la comisión directiva	169
<i>Resolución 729/78-INAM</i>	169
<i>Resolución 1129/81-INAM</i>	170
3. Actas del consejo directivo	171
4. Guía práctica de la junta fiscalizadora.....	171
a) Fiscalización interna.....	171
b) Injerencia legal.....	172
c) El estatuto modelo	172
<i>Resolución 1130/81-INAM</i>	173
5. Guía práctica del presidente; el secretario; el tesorero; los vocales; los titulares, y los suplentes.....	175
Función de los suplentes	176
6. Inexistencia de la relación de dependencia en los cargos desempeñados por el consejo directivo y la junta fiscalizadora	177
<i>Resolución 152/90-INAM</i>	178
7. El Consejo Federal de Mutualidades.....	179
8. Mención obligatoria de la matrícula.....	180
<i>Resolución 143/88-INAM</i>	180

CAPÍTULO II

REGLAS APLICABLES A LA ADMINISTRACIÓN MUTUAL

1. Los libros de comercio y sus finalidades.....	183
2. El balance. Las operaciones globales de supuestas pérdidas y ganancias	183
3. Empleo y forma de llevar los libros de contabilidad	184
4. Prohibiciones	185
5. Ventajas de cumplimentar en tiempo y forma una correcta registración contable.....	186
6. Teneduría de libros.....	187
7. Concepto de cuenta en contabilidad	188
a) ¿Cuál puede ser el concepto o la naturaleza de las cuentas?.....	189
b) Débito, crédito y saldo.....	189
8. Principios fundamentales de la partida doble.....	189
9. Personalización de cuentas	190
10. Reglas prácticas de aplicación contable	190

a)	Determinación de partidas	190
1.	Determinación de una partida deudora.....	191
2.	Determinación de una partida acreedora	191
b)	Deudores y acreedores	191
c)	Débitos y créditos	191
d)	Partidas deudoras y acreedoras	191
11.	Clasificación de las cuentas	192
12.	Principios contables de la gestión dirigen- cial	192
13.	Análisis de las resoluciones	193
	<i>ANEXO I de la resolución 729/78-INAM. Documentación básica de las mutuales y su ordenamiento administrativo ..</i>	193
14.	Modelos de estados contables y normas complementarias para ser utilizadas por las asociaciones mutuales.....	195
	<i>Resolución 726/78-INAM</i>	195
	<i>Balance general</i>	196
	<i>Modelo de balance</i>	199
	<i>Resolución 115/88-INAM</i>	202
	<i>ANEXO a la resolución 115. Procedimiento para imple- mentar la contabilidad mecanizada de las mutuales.....</i>	204

CAPÍTULO III LAS FILIALES

1.	Crear una filial ¿implica el crecimiento de una mutual?.....	207
2.	¿Cuál es el factor que determina su creación?	208
3.	Normas para su constitución	209
	<i>Resolución 103/89-INAM. Normas para la instalación de filiales</i>	209
4.	Situaciones que se pueden plantear	210
a)	¿Puede una filial solicitar su independenciam?.....	210
b)	¿Puede una asociación mutual “negar” dicha indepen- dización de una de sus filiales?.....	211
	<i>Cuadro expositivo de las distintas funciones del “consejo directivo”, según la ley 20.321</i>	213
	<i>Cuadro comparativo entre los deberes y atribuciones del órgano directivo y los del órgano de fiscalización, según la ley 20.321</i>	214
	<i>Cuadro comparativo entre el órgano directivo y el de fisca- lización, según la resolución 729-INAM y el estatuto modelo;</i>	

<i>idéntica comparación entre las resoluciones 1129/81-INAM y 1130/81-INAM</i>	215
<i>Cuadro comparativo entre la ley 20.321 y el correlato del estatuto modelo, según las funciones particulares del presidente, secretario, tesorero y vocales</i>	215
<i>Cuadro general sobre la forma de llevar los libros contables en debida forma, según la ley de contabilidad y su resolución correspondiente</i>	217
<i>Cuadro expositivo sobre la documentación básica que requiere el ordenamiento administrativo de una asociación mutual (manejo de fondos, libros sociales, planillas y fichas auxiliares)</i>	218
<i>Cuadro expositivo sobre un modelo de balance general (activo-pasivo-reservas-cuentas de orden); gastos y recursos; ingresos: su movimiento contable; disposiciones finales</i>	220

QUINTA PARTE
SOBRE LA ASAMBLEA DE ASOCIADOS
Y DE LA VOTACIÓN INDIVIDUAL

CAPÍTULO PRIMERO
LA ASAMBLEA GENERAL

1. Generalidades.....	225
2. Los socios. Calidad de asociados. Derechos y obligaciones...	226
3. Sanciones	228
Causales. Derecho a réplica	228
4. Definición y requisitos para la convocatoria	229
5. La asamblea propiamente dicha.....	230
6. Fecha de presentación ante la autoridad de control	231
La convocatoria y el orden del día	231
7. Disponibilidad del padrón de asociados.....	231
8. Quórum	232
9. Presentación de la documentación ante el INAM.....	232
<i>Resolución 1088/79-INAM</i>	235
10. Análisis de la resolución 1088/79-INAM.....	236

<i>ANEXO II de la resolución 729/78.</i> Pautas para confeccionar la memoria anual.....	237
<i>ANEXO 4 de la resolución 729/78.</i> Formalidades y contenido del acta de una asamblea.....	239
<i>ANEXO 5 de la resolución 729/78.</i> Pautas relativas a los datos que debe contener el acta de la asamblea en los casos de elección de autoridades.....	240
<i>Resolución 1089/79-INAM</i>	241
11. Conclusiones: ¿cuándo es soberana una asamblea?.....	242

CAPÍTULO II DE LA VOTACIÓN

1. El voto.....	243
a) Generalidades.....	243
b) Caso de empate.....	244
c) Disposiciones legales.....	244
d) Voto personal.....	245
2. Del régimen electoral de las mutuales.....	245
3. Convocatoria comicial.....	245
a) Consideraciones previas.....	245
b) Necesidad de que la "junta electoral" siempre esté en funciones, y no únicamente en la ocasión previa al comicio.....	246
c) Qué hacer cuando no se lo tiene previsto en el estatuto social.....	247
<i>Resolución 1099/83-INAM</i>	248
4. Órgano responsable del funcionamiento del acto electoral ..	250
a) Asamblea de asociados (cuál de ellas).....	250
b) ¿Qué elementos se deben considerar para conformar la junta electoral?.....	251
c) Reglamentariamente.....	251
d) Apoderados.....	252
e) Lista completa.....	252
5. Voto por correo. Modalidades.....	253
a) Atemporalidad del acto.....	253
b) Antelación.....	254
c) Urnas volantes.....	254
6. Propuesta de modelo de reglamento electoral.....	254

<i>Cuadro comparativo entre la ley 20.321 y el estatuto modelo en relación con las categorías de socios, obligaciones y sanciones (causales de exclusión, expulsión, recursos del socio sancionado).....</i>	259
<i>Triple cuadro comparativo entre la ley 20.321, el estatuto modelo y la resolución 1088/79-INAM, sobre las asambleas, su convocatoria, modo de respetar la convocatoria y el orden del día, responsabilidad del padrón de asociados, del quórum, de la presentación ante el INAM, de la asamblea extraordinaria y de las condiciones para poder participar</i>	262
<i>Cuadro expositivo del ANEXO II de la resolución 729/78-INAM (modelo estimativo de la memoria anual).....</i>	266
<i>Cuadro expositivo del ANEXO 4 de la resolución 729/78-INAM describiendo las formalidades de un acta de asamblea</i>	268
<i>Cuadro expositivo del ANEXO 5 de la resolución 729/78-INAM sobre formalidad del acta de elección de autoridades ..</i>	269
<i>Cuadro expositivo de la resolución 1089/79-INAM en relación con el órgano directivo y la junta fiscalizadora</i>	269
<i>Cuadro general de la resolución 1099/83-INAM sobre el reglamento del acto eleccionario</i>	270

SEXTA PARTE
 REPRESENTACIÓN MUTUALISTA
 NACIONAL E INTERNACIONAL

CAPÍTULO PRIMERO
 FEDERACIONES Y CONFEDERACIONES

.....	273
1. Comentario de previo y especial pronunciamiento	273
2. Federaciones.....	274
3. Clases de federaciones.....	275
4. Confederaciones.....	276

CAPÍTULO II
PRESCRIPCIONES PARA LAS FEDERACIONES
Y CONFEDERACIONES

		277
1.	Los artículos 31 a 33 de la ley 20.321, y la resolución 871/91-INAM.....	277
	<i>Resolución 871/91-INAM (parte pertinente)</i>	278
2.	Comentarios sobre el artículo 32	278
3.	Comentarios sobre el artículo 33	279
4.	Comentarios sobre la resolución 871/91-INAM (<i>parte pertinente</i>).....	279
5.	Necesidad de la implementación de arbitrajes privados para entidades sin fines de lucro	279
	<i>Cuestionario de utilidad</i>	281
6.	Reconsideraciones	281
	<i>Ley 19.331 (parte pertinente)</i>	282
	<i>Decreto 2828/92 (parte pertinente). ANEXO II. Instituto Nacional de Acción Mutual</i>	283
	<i>Resolución 215/77-INAM</i>	283
	<i>Resolución 1068/81-INAM</i>	284
	<i>Resolución 473/88-INAM</i>	285

CAPÍTULO III
VINCULACIÓN INTERNACIONAL MUTUALISTA

		287
1.	Primer Congreso Internacional Mutualista	287
2.	Fundación de la alianza del mutualismo de América	288
3.	Actualidad.....	289

SÉPTIMA PARTE
 PROPUESTA DE ARBITRAJE PRIVADO
 PARA ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO

CAPÍTULO PRIMERO
 EL VEEDOR

1. Análisis de las fuentes doctrinales de la figura del veedor...	293
a) Aparición de la figura del veedor en el mundo mutua- lista	293
b) Ventajas operativas.....	294
c) Su esfera de acción.....	294
d) Características funcionales	295
2. Lo que hay que comprender antes de estudiar las resolu- ciones del INAM.....	296
3. Las resoluciones	297
<i>Resolución 814/92-INAM</i>	297
4. Funciones del veedor.....	300
<i>Resolución 125/93-INAM</i>	300
5. Análisis de las resoluciones 814/92 y 125/93.....	303
a) Resolución 814/92.....	303
b) Resolución 125/93.....	304

CAPÍTULO II
 INTERVENCIÓN

1. Definición y generalidades.....	307
2. Funciones del interventor	307
<i>Resolución 790/82-INAM</i>	307
<i>Resolución 049/94-INAM</i>	311
3. La fiscalización pública y la intervención	312
<i>Decreto 2828/92 (parte pertinente). ANEXO II</i>	313
<i>Ley 20.321 (parte pertinente)</i>	313

4. Régimen jurídico de los bienes.....	314
<i>Estatuto social modelo (parte pertinente)</i>	315
5. Situación jurídica del personal	315
6. Disolución y liquidación	315

CAPÍTULO III

IMPORTANCIA DEL DEBIDO PROCESO

.....	319
1. ¿Qué situaciones insostenibles deberían ser atendidas desde otro enfoque?	320
a) Cinco preguntas clásicas.....	321
b) Respuestas.....	321
2. Perfil de una asignatura pendiente desde el ámbito de las entidades “sin fines de lucro”.....	322
a) Primer planteo	323
b) Segundo planteo.....	324
c) Tercer planteo.....	324

CAPÍTULO IV

DE LOS ADMINISTRADORES EXTRAORDINARIOS

1. Definiciones. Fuentes y notas tipificantes a tenerse en cuenta	327
a) Definición del acto de administración	327
b) Fuentes.....	327
c) Notas tipificantes de la administración de una asociación mutua.....	328
2. Clasificación de los actos de administración	329
a) Los actos meramente conservatorios	329
b) Los actos de administración que comportan una enajenación o venta, sin alterar necesariamente el patrimonio asociacional	329
c) Actos de administración que comportan enajenación o venta que sí altera necesariamente el patrimonio asociacional.....	329
3. Concepto del no cumplimiento de los fines asociacionarios..	330

a)	El buen administrador y los fines extraasociacionarios.	330
b)	¿Qué naturaleza le corresponde a estos actos?	331
c)	¿Cómo se conforma un desvío de poder?	331
d)	Actos infructuosos que importan perjuicios y los ajenos a la órbita de la administración	333
	1. Actos infructuosos en el ejercicio de la administración	333
	2. Acto fraudulento en el ejercicio de la administración	334
4.	Actos ordinarios y extraordinarios de la administración.....	334
a)	Actos de administración ordinaria	334
b)	Actos ordinarios convertibles en extraordinarios por intervención de una mutual	335
	1. De conservación	335
	2. Necesarios	335
	3. Suntuosos	335
c)	La importancia de mantener la gestión operativa y el objeto social	338
d)	Funciones de dirección y organización	339
	1. Actos relativos a la instalación de la empresa social.....	339
	2. Actos relativos a la conservación y el mantenimiento de los bienes de uso	339
	3. Actos relacionados con la compraventa de bienes de uso	339
	4. Contrataciones con empresas de servicios.....	339
	5. Contratación de servicios profesionales.....	339
	6. Coordinación de diversos sectores de la empresa social.....	339
5.	Imputación a la asociación mutua de los actos cumplidos por los administradores.....	340
6.	Límites de las facultades de los administradores y responsabilidad por su transgresión	340
a)	Necesidad de contar con una guía	341
b)	Existencia de falta	342
7.	Fundamentos de la responsabilidad atribuida	343
a)	Origen de la responsabilidad típica.....	343
b)	Necesidad de pedir rendición de cuentas	344
c)	Deber de cooperación del ex funcionario	344
	1. Prohibición de prerrogativas	344
	2. Formalidades del debate	345

3. Resultados y responsabilidades	345
4. Oportunidad.....	345
5. No constituye presunción en contra.....	345
8. Aporte doctrinario de aplicación a las entidades sin fines de lucro, en relación con los “administradores extraordinarios”	346

CAPÍTULO V
DERECHO Y OBLIGACIÓN
DEL ADMINISTRADOR EXTRAORDINARIO
DE RENDIR CUENTAS ANTE
LA ASAMBLEA DE ASOCIADOS

1. Concepción doctrinaria.....	349
a) Caso de negativa	349
b) Tres reflexiones importantes	350
1. Primera	350
2. Segunda.....	350
3. Tercera.....	350
2. Carácter de la responsabilidad aquiliana (por hechos ilícitos) y de la contractual	351
3. Atribución de responsabilidad	351
a) Por hechos ilícitos	351
b) Por hechos del marco de atribuciones discrecionales desde los patrones de la conducta contractual.....	352
4. Observaciones fácticas de la procedencia o no de la necesidad de interpelación del ex funcionario extraordinario.....	355
5. Situaciones de análisis.....	358
a) Primera situación de análisis.....	359
b) Segunda situación de análisis	359
c) Tercera situación de análisis	360
6. Fundamentos normativos de la responsabilidad del administrador ante el desvío de sus facultades de control	360
7. Análisis esclarecedor de la conjugación de las distintas responsabilidades	361
a) Responsabilidades implicadas.....	361
b) Responsabilidad civil	361
c) Responsabilidades de la autoridad de aplicación y de control.....	361

d) Nexo causal	362
e) Responsabilidad penal	362
8. Fundamentación de la necesidad de interpelar a los funcionarios extraordinarios	363
9. Fundamentación de la necesidad de revisión acorde al cumplimiento del debido proceso, en oportunidad de haberse cumplimentado en tiempo y forma una veeduría o intervención	363
10. Análisis penal de la administración fraudulenta (artículo 173, inciso 7º)	365
a) Fuentes	365
b) Acciones tipificadas del sujeto activo	365

CAPÍTULO VI

CONFORMACIÓN DE ARBITRAJES PRIVADOS
PARA ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO

.....	367
-------	-----

CAPÍTULO VII

NECESIDAD DE LAUDOS ARBITRALES
PARA ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO

Antecedentes	371
Comisión de arbitraje	371
Objetivos	372
Metodología	372
Necesidad de poseer un título habilitante como profesional del derecho y/o ciencias económicas	372
Función del cuerpo de asesores permanentes	373
Idoneidades requeridas de los integrantes del cuerpo de asesores permanentes	373
Rangos del cuerpo de asesores	374
1. Asistente calificado o auxiliar arbitral	374
2. Asesor calificado o asesor arbitral en entidades de segundo y tercer grado	374
3. Asesor “master” en entidades sin fines de lucro	375

Especialización en entidades sin fines de lucro. Registro de árbitros	375
1. Créase un régimen arbitral	375
2. Condiciones del árbitro	376
3. Duración	376
4. Incompatibilidades.....	377
5. Remociones.....	377
6. Composición	378
7. Recusaciones	378
8. Reemplazos.....	379
Disposiciones generales.....	379
9. Competencia.....	379
10. Patrocinio	379
11. Confidencialidad	380
12. Cumplimentación de procedimiento y entidades que se pueden acoger al presente régimen arbitral	380
A) Arbitraje protagonizado por una entidad comercial (nacional o extranjera) y una entidad sin fines de lucro.....	380
B) Arbitraje protagonizado por una entidad estatal centralizada o descentralizada (autárquica o de participación estatal mayoritaria; provincial o municipal), aceptando formar parte de un arbitraje con una entidad sin fines de lucro.....	381
C) Arbitraje protagonizado por una entidad extranjera sin fines de lucro y una entidad nacional sin fines de lucro.....	381
D) Arbitraje protagonizado por dos entidades extranjeras sin fines de lucro o por una del área y otra que no sea de las constituidas sin fines de lucro	381
13. Vicios de procedimiento	382
14. Facultades de los árbitros.....	382
15. Plazos.....	383
16. Notificación tácita	383
17. Notificación expresa.....	383
18. Notificación por cédula	383
19. Copias	383
20. Distribución de funciones	384
21. Ámbito	384
22. Aceptación	385
23. Medidas conservatorias	385

24. Medidas de ejecución	385
Procedimiento	385
25. Iniciación	385
26. Traslado	386
27. Inoponibilidad de excepciones	387
28. Inoponibilidad de incidentes.....	387
29. Sorteo de árbitros.....	387
A) Conciliación	388
30. Árbitro negociador	388
31. Audiencia de conciliación.....	388
32. Plazo para la conciliación	388
33. Conciliación total	388
34. Conciliación parcial o imposible	389
B) Del arbitraje	389
35. Audiencia arbitral.....	389
36. Contenido del acuerdo arbitral.....	389
37. Materia del diferendo.....	390
38. Prueba	390
39. Ofrecimiento de prueba	390
40. Apertura a prueba.....	391
41. Audiencia de prueba	391
42. Prueba testimonial.....	391
43. Prueba de expertos.....	392
Designación de asesores auditores	392
Registro de asesores auditores	393
44. Prueba informativa	393
45. Producción de la prueba.....	393
46. Alegatos	394
47. Laudo.....	394
48. Contenido del laudo	394
49. Peticiones poslaudo.....	394
50. Irrecurribilidad	395
51. Nulidad.....	395
52. Vencimiento del plazo para laudar	395
Disposiciones económicas.....	396
53. Honorarios de los árbitros	396
54. Honorarios de los abogados	396
55. Honorarios de expertos	396
56. Naturaleza de los honorarios.....	397
57. Máximo de honorarios	397
58. Costas	397

59. Tasa administrativa	397
60. Escala progresiva	398
61. Caución para costas	398
Comité arbitral.....	398
Cláusula <i>compromisoria</i>	399

OCTAVA PARTE
DESARROLLO DE LA PARTICIPACIÓN
EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

CAPÍTULO ÚNICO
EL PROTAGONISMO INSTITUCIONAL
AL QUE DEBE ASPIRAR
TODO ASOCIADO

.....	403
1. La institución	403
a) Definición	403
1. Dinámica	403
2. Estática	403
b) Incorporación grupal a las instituciones	403
c) Manejo de las reglas del juego grupal	404
d) ¿En qué consisten los comportamientos colectivos?	404
e) Sobre el comportamiento	405
f) Aptitud y actitud psicológica del coordinador	405
g) Contener y descifrar.....	406
h) ¿Distancia óptima?.....	406
i) Los roles individuales y la institución.....	406
j) Resistencia al cambio.....	407
k) Concepto dinámico de la función institucional del aprendizaje grupal	407
l) Circulación entre institución y contexto	407
ll) Grupos paralelos. La clandestinidad y el rumor insti- tucional.....	408
1. Clandestinidad.....	408

2.	Rumor.....	408
m)	Las cuatro imágenes simultáneas de una institución	409
1.	Presunta.....	409
2.	Prescrita.....	409
3.	Existente	409
4.	Formal o manifiesta.....	409
2.	La oratoria y el dirigente mutualista	409
a)	Consideraciones previas	409
b)	Nuestra metodología.....	410
c)	La importancia de saber conducirse en público.....	410
d)	¿Qué son la oratoria verbal y la no verbal?.....	410
1.	Lo que se dice (mensaje escrito o argumental).....	411
2.	El cómo se dice (dicción, modulación de la voz, técnicas de respiración para potenciar la proyección del caudal de la voz, empleo de pausas y silencios, etcétera)	411
3.	La congruencia (gestos y postura del cuerpo demarcando “lo que se dice” y “cómo se dice”).....	411
e)	Impacto de la oratoria no verbal	411
f)	Lucidez protagónica	411
g)	Incumbencias involuntarias	412
h)	Miedo al ridículo	412
i)	¿Qué es el miedo oratorio?	412
j)	Semiología del miedo oratorio	413
1.	Voz temblorosa.....	413
2.	Falta de ademanes.....	413
3.	Movimientos torpes del cuerpo	413
4.	Opresión del tórax, palidez y afonía	413
5.	Sequedad de boca y garganta, dificultad al tragar saliva	413
6.	Transpiración fría	413
7.	Vacío en el estómago.....	414
8.	Latidos rápidos y violentos del corazón	414
9.	Obnubilación de la mente.....	414
10.	Miedo de ser observados o de observar.....	414
k)	Resultados del miedo oratorio	414
l)	Un método sencillo pero... muy eficaz.....	414
ll)	¿Es natural el temor a hablar en público?	415
m)	Lo que no hay que dejar de saber	415
1.	La timidez oratoria es dominable y transitoria.....	415
2.	El miedo escénico es un estado de ánimo	415

n)	Prepararse para lo peor	416
ñ)	Minimización de los riesgos	416
	1. Empequeñecimiento del peligro	416
	2. Planteo de metas realistas	416
o)	¿Cómo afianzar la confianza en sí mismo?.....	417
p)	Conservar las tres actitudes mentales positivas	417
q)	Autoridad.....	417
r)	Energía	418
rr)	Básico detalle: tener en cuenta al público.....	418
s)	¿Cómo reaccionamos al enterarnos de que alguien nos presta atención y se esfuerza por exponer sus ideas en beneficio de ambos?.....	419
t)	¿Cómo encontrar nuestro propio perfil desde la imagen hablada?	420
3.	Oratoria no verbal	421
a)	Imagen corporal	421
b)	El peligro de la incongruencia en la imagen hablada....	421
c)	Las señales de nuestro cuerpo.....	422
	1. Actitud básica: la postura.....	423
	I. Contribución a una buena imagen.....	423
	II. Contribución a una imagen deficiente.....	424
	III. Posturas incómodas.....	424
	IV. Señales positivas del público	425
	V. Señales negativas del público	425
	VI. Beneficios de una postura correcta.....	425
	VII. Hablar sentado ante un atril	425
	2. La mirada.....	426
	I. Primera etapa.....	426
	II. Segunda etapa	426
	III. Tercera etapa	426
	3. La imagen vocal	426
	I. Mecánica de la respiración.....	427
	i) En primer lugar	427
	ii) En segundo lugar	427
	II. Emisión de la voz.....	427
	i) Inhalar.....	427
	ii) Comenzar a hablar.....	427
	iii) Enviar la voz	427
	iv) Abrir bien la boca al vocalizar	427
	III. Lo que no se debe hacer	428
	IV. Solución	428

	<i>i)</i> Relajarse.....	428
	<i>ii)</i> Inhalar.....	428
	<i>iii)</i> Articular.....	428
	<i>iv)</i> Hacer pausas.....	428
	<i>v)</i> Proyectar.....	428
4.	Estructura de un discurso.....	429
	<i>a)</i> Sus bases.....	429
	1. El tema principal.....	429
	2. Temas auxiliares.....	429
	3. Temas de base.....	429
	<i>b)</i> Adecuación.....	429
	<i>c)</i> Sus partes.....	430
	1. El principio.....	430
	2. El final.....	431
	3. El cuerpo del discurso.....	431
	<i>d)</i> Nociones fecundas.....	431
	1. Evalúe la conferencia mirando sus apuntes.....	431
	2. Cómo lograr la atención del público.....	432
	3. Busque las nociones fecundas en su propio pensamiento.....	432
	4. Repita sin temor, todas y cada una de las nociones fecundas que desee destacar.....	432
	5. Mejor transmitir menos información que perdure, que mayor información que se olvide.....	432
	6. Advertencia.....	432
	<i>e)</i> Defectos nocivos.....	433
	1. Las disculpas.....	433
	2. No se encierre en un método único.....	433
	3. No se alargue sin necesidad.....	433
	4. No busque alabanzas ni aplausos.....	433
	<i>f)</i> El movimiento.....	434
	1. Planee con antelación, cuál va a ser su movimiento.....	434
	2. No se escape del auditorio.....	434
	<i>g)</i> Impresión general.....	434
	1. Averiguar sobre el programa de la conferencia y su presentación.....	434
	2. Solicite que se cuide este detalle.....	434
	3. Revise el salón.....	435
	4. Cuide su aspecto.....	435
	5. Preste atención a los otros oradores.....	435
	6. Preséntese con cordialidad.....	435

h)	Cómo reducir la resistencia del auditorio a través del estilo	435
	1. Proyecte autoridad oratoria	436
	2. Sepa proyectar una energía elocuente.....	436
	3. Tenga conciencia de que el público espera entrega oratoria.....	436
i)	Técnicas para afrontar la resistencia del público.....	436
	1. Esté preparado para modificar o limitar su objetivo	436
	2. Recorra a “escuchar activamente” para descubrir las razones subyacentes de la resistencia.....	437
	3. Considere la posibilidad de poner las cartas sobre la mesa	437
	4. No descarte la opción de poner punto final al discurso	437
5.	La oratoria deliberativa	437
a)	Definición	438
b)	Pertencen al ámbito de la “oratoria deliberativa”.....	438
c)	En casos difíciles recorra a las estrategias simples	438
d)	Contra las cuerdas	440
e)	La réplica.....	441
	1. Sus reglas.....	442
	2. Su preparación.....	442
6.	Debates públicos.....	443
a)	Consejos a los organizadores	443
b)	A los protagonistas del debate.....	443
	1. Familiaridad e informalidad	444
	2. Para que el tema sea interesante.....	444
	3. ¿Cómo defender los propios argumentos?.....	445
	4. Partes del debate	445
	5. Las distintas actitudes	446
	I. No admita nunca la derrota.....	446
	II. No pierda la confianza en sí mismo.....	446
	III. No subestime a la oposición	446
	IV. La defensa es también ataque	446
	V. Contraataque.....	446
	6. Técnicas a emplear en un debate	446
	I. Definición del argumento.....	446
	II. Jugarse a todo o nada.....	447
	III. Apelación a la ignorancia	447
	IV. Estadística.....	447
	V. Solución	447

VI. Defensa de las generalizaciones	448
VII. En defensa de las definiciones	449
VIII. En definitiva	451
IX. Citas fuera de contexto	451
X. Acuse de obstinado a su adversario.....	451
XI. Incoherencia	451
XII. Desviando la atención	451
XIII. En búsqueda de la perfección	452
XIV. Nada más que objeciones	452
XV. Apelando al propio interés.....	453
XVI. Ganar el argumento	453
XVII. Refutando la alternativa.....	453
XVIII. Dos entuertos hacen un derecho.....	454
XIX. “Ad hominem”.....	455
XX. Apelando a la ignorancia.....	455
XXI. Incontrovertible negación a debatir.....	455
XXII. Apelando al miedo	456
XXIII. Abandonar la discusión.....	456
7. En busca del empate.....	456
I. No admita la derrota	456
II. Correcta por definición.....	457
III. Previendo el desacuerdo.....	457
IV. Invitación.....	457
7. Oratoria parlamentaria	457
a) El moderador.....	458
b) ¿Cómo controlar al auditorio?.....	460
No es necesario gritar	460
c) Orden y desorden	461
d) Normas de procedimiento para utilizar en un debate....	461
e) Concepto de moción.....	462
f) Derecho a réplica antes de votar	462
g) Una vez comenzado el debate.....	462
h) La cuestión previa.....	463
i) Levantamiento de la sesión y aplazamiento del debate .	463
j) Planteos de cuestión de procedimiento	463
k) Intervenciones informativas.....	463
l) Subordinación del orador al moderador	464
ll) Moción de privilegio (funciones del secretario de actas)	464
m) Enmiendas y su procedimiento	464
n) Poder discrecional del moderador	465
ñ) Preparación del momento de votar.....	465

o) Observaciones adicionales	465
p) A propósito del recuento de las mayorías.....	466
q) Caso especial del “quórum nominal” y “quórum real”	467
1. Quórum nominal.....	467
2. Quórum real.....	467
I. Voto por mayoría de los miembros presentes	467
II. Necesidad de algunas previsiones estatutarias .	468
III. Un planteo especial	468
IV. Ventajas de las previsiones estatutarias.....	469
r) ¿Cómo tratar a los oradores?	469

APÉNDICE LEGISLATIVO

LEY 19.331. Creación del Instituto Nacional de Acción Mu- tual.....	473
LEY 20.321. Asociaciones mutuales.....	477
RESOLUCION TÉCNICA 11. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Centro de Estu- dios Científicos y Técnicos (CECYT) - Normas particulares de exposición contable para entes sin fines de lucro.....	486
Requisitos para la inscripción de una mutual ante la Dirección General Impositiva.....	522
Obtención de la clave única de identificación tributaria (CUIT) ..	522
Normas de emisión de comprobantes.....	523
RESOLUCIÓN 125/93-INAM.....	524
BIBLIOGRAFÍA.....	527