



Principios de Gobierno para Asociaciones Gremiales y Cámaras de Comercio

El Centro para la Empresa Privada Internacional (Center for International Private Enterprise - CIPE) fortalece la democracia alrededor del mundo por medio de la empresa privada y la reforma orientada a los mercados. CIPE es uno de los cuatro institutos centrales del Fondo Nacional para la Democracia (National Endowment for Democracy) y es una filial de la Cámara de Comercio de los EE.UU. Desde 1983, CIPE ha trabajado con asociaciones gremiales y cámaras de comercio, construyendo su capacidad para representar los intereses de sus miembros y convertirse en participantes efectivos en el diálogo de política pública.

La Federación Mundial de Cámaras (WCF) fue establecida por la Cámara de Comercio Internacional (ICC) en 1951 con el fin de propugnar los intereses de sus miembros de cámaras de comercio a nivel mundial. WCF es un ente apolítico, no gubernamental que representa los intereses de todas las cámaras de comercio e industria locales, nacionales, regionales, bilaterales y transnacionales.



Preámbulo

El buen gobierno es esencial para la creación de asociaciones gremiales que sean independientes e impulsadas por su misión, que puedan crear una amplia base de membresía, que puedan ser administradores financieros responsables, puedan proveer servicios de membresía y representen de modo efectivo los intereses de sus miembros en el proceso de política pública.

El gobierno se define generalmente como un conjunto de políticas, instituciones, mecanismos, y prácticas por medio de las cuales se dirige y controla una asociación. El liderazgo efectivo es la parte central del buen gobierno - un liderazgo que es representativo de sus miembros, trata a todos los miembros con justicia, y actúa teniendo presentes los mejores intereses de la organización. Incorporando mecanismos democráticos para la selección del liderazgo, asegurando que los procedimientos de tomas de decisiones sean transparentes y responsables, y la separación de las funciones de gobierno y gestión dentro de las asociaciones son los elementos clave del buen gobierno.

El Centro para la Empresa Privada Internacional (CIPE) y la Federación Mundial de Cámaras (WCF) desarrollaron estos principios para poder facilitar el buen gobierno dentro de las asociaciones gremiales. Estos principios ofrecen una plataforma de partida para el desarrollo y fortalecimiento de mecanismos específicos relacionados al buen gobierno. Reconociendo las características únicas de cada país, las diferencias entre las estructuras organizacionales, y los diversos entornos de negocios, estos principios no intentan ofrecer una lista de prescripciones que deben seguir las asociaciones. Más bien, los principios buscan capturar un amplio conjunto de lineamientos de buen gobierno, que pueden utilizar las asociaciones gremiales en los distintos países para evaluar sus prácticas existentes e iniciar las mejoras que estimen convenientes. Reconocemos que los principios por si solos no crean estructuras de buen gobierno efectivas dentro de las asociaciones; ya que el cambio verdadero requiere herramientas y mecanismos concretos y su cumplimiento e implementación constantes.

Vemos estos principios como algo aplicable a las asociaciones gremiales, cámaras de comercio, y federaciones de asociaciones operando al nivel internacional, nacional, regional y local. Para efectos de estos principios, definimos asociaciones gremiales, cámaras de comercio, y federaciones de asociaciones como entes gremiales que representan los intereses colectivos de sus miembros gremiales, sean empresarios a título individual, compañías, u organizaciones. Reconocemos que los entes gremiales pueden tomar diversas formas, operar bajo distintos mandatos legales y regulatorios, y que existen diversos modelos de membresía alrededor del mundo - obligatorio, voluntario y mixto. Estos principios no distinguen entre los distintos modelos de membresía y ofrecen lineamientos para el establecimiento de organizaciones efectivas que son representativas de sus miembros indistintamente de su estructura de membresía.

¹ Para mayor información sobre los diversos modelos de membresía de las organizaciones gremiales ver Markus Pilgrim y Ralph Mejer, "National Chambers of Commerce: A Primer on the Organization and Role of Chamber Systems," publicado por el Center for International Private Enterprise (1995) <http://www.cipe.org/publications/detail/national-chambers-commerce-primer-organization-and-role-chamber-systems>

Agradecimientos

Reconociendo la importancia del gobierno corporativo en la creación de compañías así como economías transparentes y sostenibles, utilizamos los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE como la base de estos principios. Dado que las asociaciones gremiales son organizaciones representativas del sector privado, estas se deben adherir al más alto conjunto de principios que sean consistentes con aquellas consideradas mejores prácticas en el sector privado. Usando los Principios OCDE como modelo, construimos un marco general que se enfoca en los miembros de las asociaciones y sus derechos y responsabilidades, roles y responsabilidades de los miembros de junta, y disposiciones de divulgación y transparencia. Al mismo tiempo, un número de factores específicos a la naturaleza de las asociaciones gremiales hacen diferentes a estos principios - primordialmente que las asociaciones gremiales son organizaciones sin fines de lucro, a base de miembros; sus estructuras de gobierno están compuestas por miembros que pagan cuotas de afiliación; y que miembros de la junta típicamente no reciben compensación financiera.

Nos gustaría agradecer a las siguientes organizaciones por haber contribuido al desarrollo de estos principios y por revisar y comentar sobre los diversos borradores:

Associação Industrial Portuguesa/Câmara de Comércio e Indústria, Association of Development Financing Institutions in Asia and the Pacific (ADFIAP), Aurora Chamber of Commerce, Azerbaijan Micro-finance Association, Azerbaijan, British Columbia Chamber of Commerce, Benavente Scartaccini, Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Uruguay (CNCS), Centre Wellington Chamber of Commerce, Chamber of Commerce, Industry and Agriculture of Beirut and Mount Lebanon, Communities Finance Officers Association, Corporate Governance Association of Turkey (COGAT), Cyprus Chamber of Commerce and Industry, Diamond Valley Chamber of Commerce, Durban Chamber of Commerce and Industry, East Sweden Chamber of Commerce, Federation of Chambers of Commerce and Industry Belgium, Federation of Israeli Chambers of Commerce, Foreign Trade Chamber of Bosnia and Herzegovina, Ghana National Chamber of Commerce and Industry, Greater Saskatoon Chamber of Commerce, Greater Sudbury Chamber of Commerce, Guelph Chamber of Commerce, Hanna & District Chamber of Commerce, Highway Service Company, Indian Chamber of Commerce and Industry (ICCI), Institute of Corporate Directors (ICD), Institute for Solidarity in

Asia (ISA), International Chamber of Commerce India (ICC India), Iran TPO, Jordan Chamber of Commerce, Lac La Biche & District Chamber of Commerce, Lloydminster Chamber of Commerce, London Chamber of Commerce and Industry, Moose Jaw & District Chamber of Commerce, New Ross Chamber of Commerce Incorporated, NSW Business Chamber, Parksville & District Chamber of Commerce, Porirua Chamber of Commerce, Quinte West Chamber of Commerce, Regional Chamber of Commerce and Industry Krusevac, Regional Chamber of Commerce Novi Sad, River Valley Chamber of Commerce, Rotorua Chamber of Commerce, Sarnia Lambton Chamber of Commerce, Spruce Grove & District Chamber of Commerce, Squamish Chamber of Commerce, Strathmore & District Chamber of Commerce, St. Thomas & District Chamber of Commerce, Sussex & District Chamber of Commerce, Tauranga Chamber of Commerce, Turkey Business Association.

Editor: Aleksandr Shkolnikov

Traductor: Antonio Posada Villaveces

Tabla de Contenidos

Gobierno Efectivo de las Asociaciones Gremiales	1
Principios de Gobierno para Asociaciones Gremiales	
I. Creación de asociaciones independientes, impulsadas por su misión y miembros	3
II. Miembros como dueños de la asociación	6
III. Trato equitativo de todos los miembros	8
IV. El papel, la estructura y las responsabilidades de la junta	9
V. Divulgación y transparencia	14
VI. Relación con partes interesadas	16
VII. Aseguramiento de un marco institucional efectivo para el Gobierno de Asociaciones Gremiales	17

Gobierno Efectivo de las Asociaciones Gremiales

En las últimas décadas el gobierno corporativo ha pasado de ser un tema importante para las grandes compañías transadas en bolsa en las economías mayores, a ser uno que le preocupa a los negocios del sector público y del sector privado en países grandes y pequeños. Las asociaciones gremiales y cámaras de comercio alrededor del mundo se enfrentan al mismo conjunto de problemáticas de gobierno que comenzaron a enfrentar las compañías en el área del gobierno corporativo en los años 1990s. El consenso emergente es que el concepto de gobierno es tan relevante para las asociaciones como lo es para las compañías. Los mecanismos de gobierno de asociaciones son aplicables no sólo a las organizaciones grandes en mercados desarrollados, sino que son tan importantes, si no es que más, para las asociaciones más pequeñas en las economías en vías de desarrollo.

En cuanto se aplica a las asociaciones gremiales, el concepto de gobierno atiende a las políticas, instituciones, mecanismos, y prácticas por medio de las cuales se dirige y controla una organización. El buen gobierno se encuentra en el pleno centro de la construcción de asociaciones gremiales dinámicas, sostenibles, independientes, representativas, y efectivas - este es el caso de negocios para el gobierno de una asociación. Es uno de los factores clave en la creación de asociaciones gremiales que puede cumplir su papel del fortalecimiento de sus miembros y representar los intereses del sector privado en el proceso de política pública a todos los niveles del gobierno.

Hay un número de lineamientos distintos para el gobierno de organizaciones sin fines de lucro. Muchos de estos lineamientos se pueden aplicar a las asociaciones gremiales, aunque la naturaleza distintiva de las asociaciones gremiales amerita un enfoque especial. Las asociaciones gremiales son organizaciones impulsadas por su membresía; su responsabilidad es ante sus miembros que pagan cuotas de afiliación, quienes también hacen parte de las estructuras de gobierno de las asociaciones.

Principios de Gobierno

Estos principios han sido desarrollados para poder ofrecer a las asociaciones gremiales un punto de partida para el desarrollo y mejora de sus procedimientos de gobierno. Estos principios son voluntarios, aunque es importante reconocer que las asociaciones gremiales deben cumplir con todos los requisitos regulatorios y legales relevantes en las jurisdicciones donde operan. Estos principios han sido desarrollados con la participación de asociaciones gremiales alrededor del mundo, lo cual subraya su relevancia y aplicabilidad global.

Principios de Gobierno para Asociaciones Gremiales

I. Creación de asociaciones independientes, impulsadas por su misión y miembros

El marco de gobierno asociativo debe crear asociaciones gremiales independientes, efectivas, impulsadas por su misión que representen los intereses de sus miembros, generen valor, y cumplan con su papel más amplio dentro de la sociedad.

- a. La asociación debe propugnar por los principios democráticos en su gobierno en cuanto se relaciona a la selección de miembros de junta, sus actividades, y el tratamiento de los miembros.

El enfoque se debe poner en la creación de procesos transparentes para la selección de directivos y la toma de decisiones. Reconocer que los niveles diferentes de miembros pueden tener distintos derechos y obligaciones, la asociación debe, no obstante, tratar a todos sus miembros de manera justa, ser transparente en sus decisiones y actividades, y propugnar por el acceso equitativo a la información.

- b. El marco de gobierno asociativo debe asegurar que la asociación represente los intereses amplios de su membresía y que pueda rendir cuentas a los miembros.
- c. La asociación debe ser independiente de las influencias externas en las funciones clave de gobierno o dirección.
- d. Los tomadores de decisiones de la asociación deben encontrarse libres de la influencia indebida de miembros individuales en la ejecución de sus responsabilidades.
- e. Los tomadores de decisiones deben ser imparciales en sus acciones, deben ejercer con el debido cuidado, evitar el conflicto de intereses, y actuar con mira a los mejores intereses de la asociación.
 1. El conflicto de intereses se debe definir claramente en los documentos relevantes de gobierno de la asociación.

2. Las descripciones de cargos y las responsabilidades de los tomadores de decisiones se deben definir claramente y revisar y actualizar de manera apropiada para asegurar que las prácticas reales reflejen la descripción del cargo.
 3. Los tomadores de decisiones se deben guiar por objetivos claramente definidos que estén alineados con las metas generales organizacionales.
- f. La estructura de la junta debe ser tal que represente a su membresía de manera apropiada.
 - g. El marco de gobierno asociativo debe asegurar que los miembros de junta y el personal sean responsables y capaces de rendir cuentas por sus acciones y decisiones. Un sistema de gestión apropiado para asegurar una relación productiva entre la junta y el personal se debe implementar.
 - h. Los programas y actividades de la asociación deben ser consistentes con su misión.
 - i. El marco de gobierno asociativo debe asegurar que una asociación sea no partidista.
 - j. El marco de gobierno asociativo debe establecer un sistema sólido de controles internos y gestión del riesgo.
 - k. La misión de la asociación debe reflejar los intereses de todos sus miembros y deberá ser desarrollada por los miembros de manera democrática. La misión deberá revisarse y validarse de manera periódica para reflejar la organización de manera apropiada. Los miembros deben estar al tanto de la misión.
 - l. El marco de gobierno asociativo debe reflejar el plan estratégico de manera apropiada.
 - m. El marco de gobierno asociativo debe establecer guías sobre circunstancias bajo las cuales a los miembros se les permite usar el nombre de la asociación en sus actividades.

- n. En el desarrollo de las posiciones de política pública de la asociación, el marco de gobierno asociativo debe buscar establecer los comités de política relevantes que representen de manera apropiada los intereses de los miembros en forma democrática y con pleno conocimiento.
- o. Los tomadores de decisiones deberán ser transparentes en sus decisiones de establecer o eliminar comités de política para asegurar que tales comités reflejen los intereses de la organización en lugar de los de miembros individuales. El marco de gobierno asociativo deberá incluir lineamientos escritos para atender a los comités de política y la junta deberá velar por su cumplimiento.

La responsabilidad de los comités de política incluye:

- 1. Identificar y priorizar problemas actuales y los emergentes
 - 2. Desarrollar políticas y posiciones sobre temas
 - 3. Dar apoyo en esfuerzos de análisis de política y comunicaciones
- p. Las reglas y proceso para componer comités deben ser claros y transparentes.
 - q. El marco de gobierno asociativo debe establecer procedimientos claros para el flujo de información e interacción entre los comités de política y la junta directiva.

II. Miembros como dueños de la asociación

El marco de gobierno asociativo debe reconocer que los miembros son la base de su existencia y les deberá habilitar para que actúen como dueños informados y activos, asegurando que el gobierno sea llevado a cabo de manera transparente y capaz de rendir cuentas, con el grado necesario de profesionalismo y efectividad.

- a. Los derechos básicos de los miembros incluyen el derecho a:
 - 1. Obtener información material y relevante sobre la asociación de manera oportuna y habitual
 - 2. Participar y votar en asambleas generales
 - 3. Volverse parte del proceso de toma de decisiones
- b. Las responsabilidades básicas de los miembros incluyen:
 - 1. Ser activos en la organización
 - 2. Pagar cuotas de afiliación por completo y de manera oportuna
 - 3. Ser leales a la organización y no socavarla
 - 4. Cumplir con los estatutos
- c. Los derechos y responsabilidades de los miembros se deben definir claramente en los estatutos y deberán ser accesibles a todos los miembros.
- d. Reconociendo la existencia de distintos modelos para la formación de la junta directiva, los miembros deberán involucrarse en formar la junta y remover miembros de la junta de acuerdo con reglas y procedimientos claros y transparentes.
- e. Los miembros tienen el derecho de participar en, y de ser suficientemente informados sobre, las decisiones concernientes a cambios fundamentales en la estructura asociativa tales como: modificaciones de los estatutos, escritura de constitución, o similares documentos de gobierno de la asociación.

- f. Las estructuras de gobierno deben reflejar correctamente la composición de la membresía de una asociación.
- g. Los miembros deben tener la oportunidad de participar de manera efectiva y votar en asambleas generales y deberán ser informados de las reglas, incluyendo los procedimientos de voto, que rigen las asambleas generales.
- h. El marco de gobierno debe empoderar a todos los miembros en el ejercicio de sus derechos de propietarios.
- i. Los miembros deben permitir a las juntas ejercer sus responsabilidades.
- j. Los miembros deben respetar las posiciones organizacionales sobre temas de política pública que se toman dentro de los intereses de la mayoría de los miembros.

III. Trato equitativo de los miembros

El marco de gobierno asociativo debe asegurar el tratamiento justo y equitativo de todos los miembros.

- a. Todos los miembros del mismo nivel de membresía deben ser tratados de manera equitativa.
- b. Los criterios para la división en distintos niveles de membresía, de existir, deben ser especificados claramente y deben estar a disposición de todos los miembros.
- c. Los procesos y procedimiento para las asambleas generales deben permitir el tratamiento equitativo de todos los miembros. Los procedimientos no deben hacer que sea indebidamente difícil o costoso votar.
- d. La agenda organizacional debe reflejar las necesidades y prioridades de la mayoría de la membresía.
- e. Cuando las decisiones de la junta pueden afectar a los distintos miembros de manera diferente, la junta deberá tratar a todos los miembros de manera justa.

IV. El papel, la estructura y las responsabilidades de la junta

El marco de gobierno asociativo debe crear una junta que asegure la dirección estratégica, desarrolle política, y monitoree la implementación; asegure cumplimiento de las leyes organizacionales y nacionales, regulaciones, y estándares éticos relevantes; asegure la dirección correcta por parte de personal profesional; y asegure la rendición de cuentas y apertura.

- a. Debe haber una clara separación del gobierno y la dirección dentro de la asociación. La junta deberá cumplir con sus funciones con la meta de lograr un equilibrio apropiado entre las asociaciones voluntarias y las impulsadas por personal.

Las asociaciones gremiales dependen de voluntarios para decisiones de dirección y gobierno claves. Como tal, mantener la relación apropiada entre los voluntarios y el personal a sueldo es una de las preocupaciones clave del buen gobierno. Existen beneficios con tener asociaciones impulsadas por voluntarios, donde los voluntarios toman la mayoría de las decisiones de dirección y a nivel de política organizacional, tal como hay beneficios con las asociaciones impulsadas por personal asalariado, donde los voluntarios pueden actuar más en una capacidad asesora hacia el personal, el cual toma la mayoría de las decisiones directivas y de política organizacional. No hay un modelo correcto o incorrecto en términos de tener organizaciones voluntarias o con personal pago. El reto es evitar cualquiera de los dos extremos y lograr el equilibrio apropiado entre los dos modelos distintos desarrollando una estructura de gobierno que lleva a los voluntarios y el personal a cumplir con sus roles centrales y responsabilidades.

En este efecto, los voluntarios se deben enfocar en el cumplimiento de las funciones de gobierno al tiempo que habilitan al personal para que cumpla con las funciones administrativas dentro de las asociaciones. A menudo, los voluntarios tienden a asumir funciones administrativas a expensas de enfocarse en el gobierno. Este modelo resulta a menudo de una escasez de personal profesional, que es un problema agudo en muchas asociaciones en el mundo en desarrollo. La solución para la falta de personal profesional, sea debido a la escasez de recursos financieros o humanos, debe ser la desarrollar al personal existente para que

ocupe los roles requeridos. Esto beneficia a la asociación a largo plazo más que haciendo que los miembros de junta tomen más responsabilidades que deberían quedar con el personal.

- b. El marco de gobierno asociativo debe claramente definir las responsabilidades de la junta y el personal ejecutivo y asegurar que se implemente correctamente la división del trabajo y responsabilidades.
- c. Reconociendo la importancia de separar el gobierno y la dirección, los miembros de junta deben ser proactivos en el cumplimiento de sus responsabilidades, más que en responder de manera pasiva a las iniciativas del personal.
- d. La junta no debe transferir sus responsabilidades al personal.
- e. El tamaño de la junta debe ser consistente con su estructura - las asociaciones deben evitar juntas que sean demasiado pequeñas y no logren reflejar correctamente las estructuras de la membresía, así como las juntas demasiado grandes para el tamaño de la organización.
- f. Los miembros de junta deben actuar de manera plenamente informada, de buena fe, con la debida diligencia y cuidado, y teniendo presentes los mejores intereses de la asociación y sus miembros mientras cumple con todas las leyes y regulaciones relevantes.
- g. El marco de gobierno asociativo debe promover las destrezas y antecedentes complementarios entre los miembros de junta para asegurar una junta que pueda cumplir con sus responsabilidades.
- h. El marco de gobierno asociativo debe ofrecer lineamientos claros y consistentes sobre límites de la duración de servicio para los miembros de junta, los cuales se deben hacer cumplir de manera justa y consistente.
- i. Reconociendo el derecho de las personas a la expresión política personal, la junta de la asociación debe ser políticamente imparcial.
- j. La junta de la asociación debe asegurar que todas las entidades operando dentro de la organización se adhieran a sus principios y no se vuelvan autónomas.

- k. Los miembros de junta rinden cuentas a los miembros de la asociación que representan.
- l. El marco de gobierno asociativo debe establecer los criterios para la evaluación y medición del desempeño de los miembros de junta y ejecutivos clave.
- m. Los miembros de junta deben adherirse a estándares éticos altos en la asociación así como en sus propios negocios y deberán adoptar y adherirse a un código de ética y código de conducta.
- n. Para poder cumplir sus responsabilidades, los miembros de junta deben tener acceso a información precisa, relevante y oportuna. Los miembros de junta también recibirán entrenamiento relevante a los intervalos apropiados de su permanencia y orientación general al asumir su cargo.
- o. El marco de gobierno asociativo debe ser complementado por un enfoque efectivo que aborde y promueva el suministro de análisis o asesoría por parte de expertos relevantes libres de los conflictos de intereses que pudieran comprometer la integridad de su análisis o asesoría.
- p. La asociación debe implementar procedimientos de informantes internos para asegurar que los incumplimientos se reporten y aborden correctamente y sin acoso.
- q. La junta debe cumplir con las siguientes funciones claves:
 - 1. Asegurar el cumplimiento de los estatutos de la asociación
 - 2. Revisar, aprobar, y monitorear la implementación de la estrategia de la asociación, los planes de acción mayores, política de riesgo, presupuestos anuales, y planes de negocios; estableciendo objetivos de desempeño para los ejecutivos clave y la organización en general; monitorear la implementación y desempeño de la asociación; y vigilar los gastos financieros y alianzas mayores.

El papel de la junta en el aseguramiento del desarrollo estratégico correcto de la organización varía entre los diferentes tipos de asociaciones. Como mínimo, la junta deberá aprobar la estrategia desarrollada por el personal.

Crecientemente, las juntas toman un rol más proactivo en la formulación de estrategia y el aseguramiento de su implementación por parte de la organización. La junta deberá tener canales de comunicaciones abiertos con la dirección sobre la estrategia.

3. Monitorear de la efectividad de las prácticas de gobierno de la asociación y hacer cambios según sea necesario.
4. La selección, compensación, monitoreo, y, cuando sea necesario, el reemplazo de ejecutivos clave y vigilar la planeación de sucesión.
5. Alinear la remuneración de ejecutivos clave con los intereses a largo plazo de la asociación y sus miembros.
6. Asegurar un nombramiento a la junta y proceso de elección formal y transparente y desarrollar cualificaciones claramente definidas para ser miembro de junta.
 - i. Las reglas para la nominación y elección de miembros de junta deberán ser transparentes y promoverán la competencia
 - ii. Los procesos y procedimientos relevantes deberán ser claros
 - iii. Los procesos de voto deberán promover y fomentar la participación de los miembros
7. Establecer y empoderar comités clave de junta. Los comités de junta claves pueden incluir:
 - i. Comité de auditoría
 - ii. Comité ejecutivo
 - iii. Comité de membresía
 - iv. Comité de selección de junta y nominación
 - v. Comité de ética
 - vi. Comité de gestión de riesgo

8. Ejercer su responsabilidad fiduciaria, incluyendo:
 - i. Establecer un ciclo anual para la gestión financiera que incluye revisión y discusión de presupuestos, monitoreo de actividades financieras, y revisión del desempeño financiero.
 - ii. Revisión de todos los ingresos por cuotas y los de otras fuentes.
 - iii. Establecer un comité de auditoría y facilitar las auditorías externas según sea necesario.
 - iv. Asegurar que se disponga de recursos adecuados para que la organización lleve a cabo su programa de trabajo y desarrollar nuevas estructuras de financiación según sea necesario.
9. Monitoreo y gestión de potenciales conflictos de intereses entre la dirección y los miembros de junta y evitar actuaciones en provecho propio.
10. Asegurar la integridad de los sistemas de reporte de contabilidad y financieros de la asociación, incluyendo la auditoría independiente, y que se implementen sistemas de control apropiados - en particular, sistemas para la gestión de riesgo, control financiero y operativo, y cumplimiento con la ley y estándares relevantes.
11. Vigilar el proceso de divulgación y comunicaciones al tiempo que se construye la imagen pública de la organización.

La junta es responsable de definir claramente quién será el/la vocero/a de la asociación y bajo cuáles condiciones y con qué autoridad pudiera representar a la organización esta persona en un entorno público.

V. Divulgación y transparencia

El marco de gobierno asociativo debe asegurar que se haga divulgación oportuna y precisa de todo asunto material respecto de la asociación, incluyendo la situación financiera, desempeño, membresía, y gobierno.

Las reglas y el alcance de la divulgación deben ser consistentes con los requisitos legales del país en el que opera la asociación. Estos requisitos pueden especificar reglas de divulgación respecto de documentos clave, fuentes de financiamiento, flujos financieros, y demás asuntos relacionados con la operación de las asociaciones. Los principios enumerados en esta sección se deben seguir como asunto de buenas prácticas. Incluso si entes públicos y entes de control indican que la divulgación no es necesaria o requerida, la divulgación a los miembros de la asociación en su calidad de dueños es esencial.

- a. La divulgación debe incluir, pero no se limitará a, información material sobre:
 1. Los resultados financieros y operativos de la asociación, incluyendo toda información relevante sobre financiación más allá de cuotas de afiliación.
 2. Misión, visión y objetivos de la asociación.
 3. Derechos de voto de los miembros.
 4. Lineamientos de remuneración para ejecutivos clave, información acerca de miembros de junta, incluyendo sus cualificaciones y el proceso de selección. Los miembros de junta en las asociaciones típicamente sirven en forma voluntaria, pero si son compensados por su participación por medios financieros u otros medios, tal compensación también se debe divulgar.
 5. Transacciones con partes relacionadas.
 6. Factores de riesgo previsible.
 7. Problemas respecto de empleados y otras partes interesadas.

8. Problemas que afectan la manera en la que funciona la asociación.
 9. Estructuras y políticas de gobierno - en particular, el contenido de cualquier código o política de la asociación y el proceso por medio del cual se implementa.
 10. Sociedades clave con partes interesadas.
- b. Los miembros de la junta y ejecutivos clave deben divulgar a la junta si ellos, directa, indirectamente, o de parte de terceros, tiene un interés material en cualquier transacción o asunto que directamente afecte a la asociación.
 - c. La información debe prepararse y divulgarse de acuerdo con altos estándares de calidad contable y financiera y de divulgación no financiera.
 - d. Una auditoría anual es realizada por un auditor independiente, competente y calificado para poder suministrar una seguridad externa y objetiva a la junta y a los miembros que los estados financieros representan de manera justa la posición financiera y desempeño de la asociación en todos los aspectos materiales.
 - e. Los auditores externos rinden cuentas a los miembros y tienen el deber para con las asociaciones de ejercer el debido cuidado profesional en el desarrollo de la auditoría.
 - f. La información relevante debe estar fácilmente a disposición de los debidos usuarios.
 - g. La asociación debe proteger y conservar los documentos internos y registros de negocios relevantes que constituyen ventaja competitiva y cuya divulgación podría poner los programas y miembros de la organización en desventaja.

VI. Relación con partes interesadas

El marco de gobierno asociativo debe asegurar que las relaciones con partes interesadas clave sean divulgadas correctamente y sean iniciadas teniendo presentes los mejores intereses de todos los miembros de la asociación.

- a. Cualquier y todas las relaciones con partes interesadas, sean establecidas por ley o por mutuos acuerdos de cooperación, se deben poner en el conocimiento de una junta directiva en pleno, incluyendo los términos y condiciones del acuerdo, canales de comunicaciones, y cronogramas donde sea apropiado.
- b. Cuando no existan acuerdos formales con las partes interesadas, un marco de gobierno asociativo debe establecer una clasificación de partes interesadas clave y los canales de comunicaciones apropiados con ellos, poniéndolo a disposición de la junta y personal ejecutivo clave.
- c. La junta debe designar la vigilancia y enlace apropiados con el ejecutivo principal para estas relaciones o hacer un comité permanente o especial para manejarlo.
- d. Los tomadores de decisiones deben considerar las oportunidades de cooperación con otras organizaciones o individuos, teniendo en cuenta los beneficios así como cualesquier costos para la asociación.
- e. Deben existir reglas de juego para la participación en una coalición, incluyendo cualesquier limitaciones sobre compromisos de fondos, el papel del personal profesional, requisitos de reportes, y la(s) persona(s) designadas como vocero(s) de la campaña
- f. Cualquier relación con funcionarios oficiales, especialmente en el contexto de la intercesión, debe ser abierta y transparente. Un marco de gobierno asociativo debe asegurar que la organización permanece no partidista en su interacción con el gobierno y sus agencias.
- g. Cuando se trabaje con organizaciones donantes nacionales o internacionales, las asociaciones se deben asegurar que cualquiera de los programas que implementen sean en favor de los intereses de sus miembros.

VII. El aseguramiento de un marco institucional para el gobierno de las asociaciones gremiales

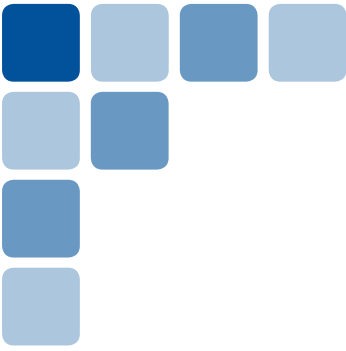
El gobierno asociativo efectivo descansa sobre un marco institucional que promueve la justicia, transparencia, rendición de cuentas, y responsabilidad en las esferas privadas y públicas y sea consistente con el estado de derecho.

- a. Los requisitos legales y regulatorios que afectan las prácticas de gobierno asociativo en una jurisdicción deberán ser consistentes con el estado de derecho, transparentes y exigibles.
- b. Los requisitos legales y regulatorios deben permitir y soportar procesos transparentes y democráticos de toma de decisiones dentro de las asociaciones.

Notas

Notas

Notas



Para más información, por favor contacte:

The Center for International Private Enterprise
1155 15th Street NW, Suite 700
Washington, DC 20005
www.cipe.org | cipe@cipe.org

