



EDUCACIÓN CONTINUA DE LA JUNTA DE SÍNDICOS

MÓDULO 1 - Autoridad legal, roles y responsabilidades de la Junta de Síndicos

I- ÍNDICE

LA ALBIZU COMO CORPORACIÓN.....	2
AUTORIDAD LEGAL DE LA JUNTA - ¿De dónde viene?.....	2
JERARQUÍA NORMATIVA.....	3
Jerarquía normativa y la interdependencia de principios	
DEBER DE FIDUCIA Y ESTÁNDARES DE CONDUCTA.....	4
Estándares de conducta ampliados	
ESTANDARES DE CONDUCTA AMPLIADOS.....	5
ROLES Y RESPONSABILIDADES BÁSICAS.....	6
ROL DE SUPERVISIÓN VS. MICRO GERENCIA.....	7
OBSERVACIONES FINALES.....	8
BIBLIOGRAFÍA.....	8



II. LA ALBIZU COMO CORPORACIÓN

- La Universidad Carlos Albizu, Inc. es una institución doméstica, privada, sin fines de lucro, dedicada a la educación superior y la investigación, que disfruta de exención contributiva a nivel estatal y federal, y tiene el privilegio de contar con acreditaciones importantes.
- Fue incorporada el 5 de agosto de 1966 con el nombre de Instituto Psicológico de PR. Desde ese momento su junta de síndicos ejerce los poderes de la corporación y es “legal y moralmente responsable” por la operación y actividades de la universidad (Batts, 2011).
- Su Certificado de Incorporación, según enmendado el 31 de octubre de 2015, establece dos propósitos importantes: el estudio de las actividades humanas con el objetivo de integrarlo en su oferta programática, y el fomento y desarrollo de la investigación.

III. AUTORIDAD LEGAL DE LA JUNTA - ¿De dónde viene?

- **Ley General de Corporaciones de Puerto Rico, Ley 164 de 2009, según enmendada**
 - Como corporación doméstica, la universidad se organizó al amparo de, y está regulada por la Ley General de Corporaciones de PR.
 - Esta ley le otorga poderes generales y específicos a la corporación.
 - A cambio le impone a sus síndicos y oficiales institucionales el cumplimiento con el deber de fiducia.
 - Éste a su vez exige cumplimiento con tres estándares de conducta: cuidado o diligencia, lealtad, y obediencia. A éstos también se les conoce como deberes legales.
 - El ejercicio de autoridad y responsabilidad de la junta, completa y final, es ejercitada por la junta de forma colegiada.
 - En el ejercicio de sus facultades, la junta:
 - Delega parte de sus poderes a comités y grupos de trabajo;
 - Sujeto a supervisión legal y fiduciaria, delega la responsabilidad académica y administrativa al presidente de la universidad;
 - Establece política institucional para todas las áreas.
 - Ninguno de los síndicos está autorizado a actuar unilateralmente a menos que reciba tal autoridad mediante resolución o documentación aprobada por la junta.
 - El incumplimiento del deber de fiducia conlleva la imposición de responsabilidad vicaria (indirecta).
 - Además, puede resultar en responsabilidad corporativa o personal de un síndico. Ejemplos de incumplimiento: informaciones falsas, destrucción de documentos, violaciones de ley, lucro personal, incumplimiento de contratos, violaciones de derechos.
- **Certificado de incorporación (CI)**
 - Es un documento público que constituye prueba de la incorporación.
 - Describe la naturaleza y propósito/s corporativo/s y establece si la organización se establecerá con o sin fines de lucro. De establecerse sin fines, deberá incluir entre sus objetivos uno o más fines exentos.
 - Es el documento de mayor jerarquía en la universidad.



- **Exenciones del pago de impuestos**
 - La posibilidad de disfrutar de exenciones contributivas surge del propio CI.
 - Requiere solicitud bajo el Código de Rentas Internas estatal y el federal.
 - Ambos códigos otorgan privilegios, pero regulan la conducta fiduciaria institucional.
 - La exención federal exige declaración anual financiera (Forma I-990) y su incumplimiento está regulado por la Ley de Sanciones Intermedias.

- **Estatutos corporativos**
 - Subordinados al CI, establecen parámetros de dirección, la estructura y el modelo de gobernanza que habrá de definir la forma de gobernar la universidad.
 - En el caso particular de UCA siguen un modelo que recoge el consenso sobre la gobernanza sin fines pecuniarios en general, y la universitaria en particular.
 - Desde 2015 adoptan un modelo estratégico de gobernanza que se caracteriza por el uso intenso de los comités y la tecnología, sincronizando el trabajo de la junta y de los comités con el plan estratégico de desarrollo institucional.
 - Definen derechos y deberes, límites de autoridad, delegaciones particulares y procedimientos principales a seguirse por la junta como cuerpo, sus oficiales, sus directores/síndicos, la administración, y otras personas envueltas en la estructura institucional.
 - Proveen controles adecuados para la protección de la organización.
 - Demuestran el cumplimiento con leyes y reglamentos aplicables, así como con reguladores y mejores prácticas de gobernanza.

IV. JERARQUÍA NORMATIVA

- Además de estar sujeta a la Ley General de Corporaciones de PR, la universidad está sujeta a una jerarquía normativa particular que aplica a todas sus gestiones.

- Jerarquía normativa es un principio ordenador de las normas específicas aplicables a una organización que ayuda a conocer su posición y fuerza dentro de ésta.

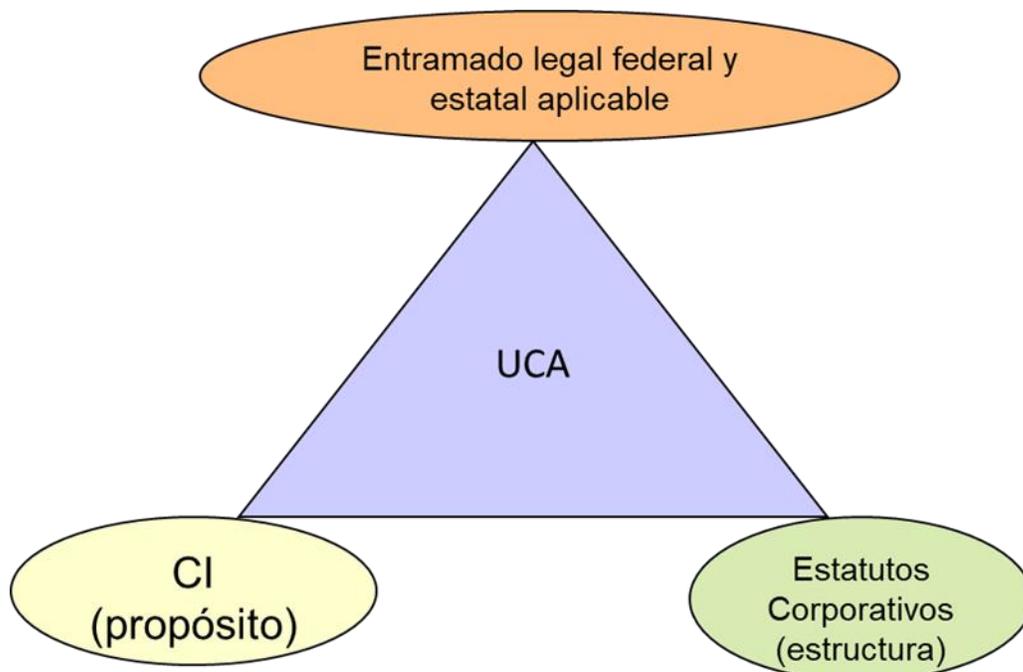
- Como resultado de esto, aquellas reglas o normas de rango inferior no pueden contradecir lo establecido por una de rango superior, y nunca podrán estar en contra de la ley.

- También está sujeta al siguiente régimen:
 - Constitución de los Estados Unidos, leyes, reglamentos, órdenes ejecutivas y tratados federales aplicables. Entre otras cosas, este renglón incluye:
 - El Higher Education Act de 1965 y sus reautorizaciones;
 - disposiciones del Servicio de Rentas Internas Federal; y
 - disposiciones de régimen especial para la operación de una universidad en Estados Unidos
 - Constitución de PR, leyes, reglamentos, órdenes ejecutivas y tratados estatales aplicables. Entre otras cosas, este renglón incluye:
 - Ley de Corporaciones de PR
 - Disposiciones del Departamento de Hacienda
 - Agencias licenciadoras y acreditadoras de PR



- Régimen legal interno
 - Certificado de Incorporación
 - Estatutos corporativos
 - Reglamentos internos de la junta (si los hubiera)
- Manual de Procedimiento Parlamentario (aplicable cuando los demás niveles guardan ausencia).

Figura 1



El triángulo en la Figura 1 provee el sistema, o armazón, para el manejo de los negocios de una corporación, en este caso la universidad. Las esquinas son interdependientes, esto es, comparten un conjunto común de principios. En el tope vemos una estructura legal que, en un orden específico, impacta directamente todo el funcionamiento institucional. A este orden se le da el nombre de jerarquía normativa (ver diapositiva anterior). En ésta vemos los estatutos subordinados al CI y éste a la LGC, y esta ley, además, subordinada a la Constitución de PR, leyes, reglamentos y órdenes ejecutivas aplicables. Todo este orden estatal está a su vez subordinado al orden federal, esto es: la Constitución de EU, leyes, reglamentos, órdenes ejecutivos y tratados federales aplicables.

V. DEBER DE FIDUCIA Y ESTÁNDARES DE CONDUCTA

- El deber de fiducia es un concepto que contempla el ideal de la confianza, de la buena fe, de la lealtad, de la diligencia y de la integridad como atributos que deben exhibir las personas que forman parte de una junta directiva.



- Existe cuando una parte delega o deposita confianza en otra para administrar bienes en beneficio de terceros, en este caso la universidad.
- Se exige en las leyes y reglamentos que dan fundamento legal a la creación de múltiples organizaciones y empresas, con o sin fines de lucro.
- Conlleva estándares de conducta que son responsabilidad de los miembros de junta y de los oficiales institucionales conocer, entender y cumplir.
- Se conocen como **cuidado o diligencia, lealtad y obediencia.**
 - **Cuidado o Diligencia** – es un estándar de competencia
 - Exige prudencia, asistencia a reuniones, deliberación, actuaciones de buena fe, juicio independiente e informado, adecuada supervisión de poderes delegados, preservación de evidencia a través de la preparación y conservación de actas.
 - Requiere análisis de riesgo, de alternativas y de repercusiones.
 - Sólo la negligencia crasa conlleva responsabilidad.
 - El incumplimiento de este deber puede conllevar responsabilidad personal de un síndico.
 - **Lealtad** - es un estándar de fidelidad y de honestidad
 - Plantea asuntos de gobernanza, regulatorios y contributivos.
 - Es el deber de anteponer intereses propios a los de la organización.
 - Prohíbe conflictos de intereses.
 - Prohíbe la usurpación, para ventaja propia, familiar o profesional, de oportunidades de negocio que se le presenten a la universidad.
 - Encierra tanto la obligación afirmativa de proteger los intereses de la institución, como la obligación de abstenerse de aquella conducta que lesione los intereses de ésta.
 - Obliga a mantener confidencialidad de asuntos tratados aún finalizada la participación de un síndico en la junta.
 - **Obediencia** - se le conoce como deber de cumplimiento legal
 - Obliga al cumplimiento de la misión y al cumplimiento con todas las leyes y reglamentos que conforman el entramado legal en el que opera la universidad.
 - Estándares adicionales surgen de reguladores, de los Códigos de Rentas Internas de PR y de EU, y de documentos internos de la institución, como el CI y los estatutos. Éstos obligan a la junta y a los oficiales de la universidad.
 - En las organizaciones exentas se prohíbe la distribución implícita o explícita de beneficios.
 - Recomienda el establecimiento de un programa u oficina de cumplimiento, cuyo programa también está relacionado al deber de cuidado.

VI. ESTANDARES DE CONDUCTA AMPLIADOS

- A partir de 2002:
 - Se enfatiza el rol supervisor de la junta en relación a poderes delegados.



- Las evaluaciones de desempeño se han convertido en requisito que va más allá de un ejercicio para cumplir con agencias reguladoras.
 - <https://app.smartsheet.com/sheets/2cQrq4WH49cM6xGWVQrRc46FfqQ524hj7Hrx58H1?view=grid>
- Se han impuesto mayores exigencias e independencia a las funciones de auditoría y de cumplimiento.
- Toman especial relieve los comités de supervisión (auditoría, compensación, gobernanza).
- Se enfatiza el perfil diverso de la junta y la educación continuada para síndicos.
- Se exige establecimiento, supervisión y verificación de sistemas de información gerencial, financiera y de contabilidad, así como de controles internos.
- Se criminaliza el delito de alterar, destruir o no mantener documentos para impedir investigaciones. También el delito de fraude.
- Se impone responsabilidad directa por violación a prohibiciones como: (a) Obstruir o impedir cualquier procedimiento; (b) Tomar represalias contra cualquier empleado que provea o este proveyendo a un oficial de la ley cualquier información relacionada con la comisión o posible comisión de cualquier ofensa federal.

VII. ROLES Y RESPONSABILIDADES BÁSICAS DE LA JUNTA

- **ROL 1: ESTABLECER LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL, IMPARTIR DIRECCIÓN, Y DESARROLLAR ESTRATEGIA CORPORATIVA**
 - **Responsabilidades asociadas:**
 - Determinar, y periódicamente revisar, la misión de la organización, la visión, los valores y sus propósitos corporativos como institución educativa y de investigación.
 - Asegurar una Planificación Estratégica efectiva que fije con claridad la dirección de la universidad.
- **ROL 2: ASEGURAR LA SOLVENCIA FISCAL Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA UNIVERSIDAD**
 - **Responsabilidades asociadas:**
 - Asegurar la solvencia fiscal a corto, mediano y largo plazo
 - Capacidad para generar ingresos y recaudar fondos.
 - Proveer liderato adecuado
 - Seleccionar y apoyar al presidente de la universidad.
 - Desarrollar una junta de síndicos competente y diversa.
 - Establecer y desarrollar un plan de sucesión.
 - Realzar la imagen pública (reputación) de la universidad.
- **ROL 3: PROVEER SUPERVISIÓN LEGAL Y FIDUCIARIA ADECUADA**
 - **Responsabilidades asociadas:**
 - Evaluación de desempeño de la junta como cuerpo;
 - Evaluación de desempeño individual de miembros de la junta;
 - Evaluación de desempeño de poderes delegados (presidente y comités);
 - Protección de activos y supervisión financiera:
 - Supervisión de inversiones



- Manejo de riesgos
- Seguros
- Supervisión de programas y servicios;
- Desarrollo de sistema de cumplimiento;
- Desarrollo de controles para asegurar integridad legal y ética en todos los niveles

VIII. ROL DE SUPERVISIÓN vs. MICRO GERENCIA

- **Supervisión** es el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen de acuerdo a una expectativa. Quien supervisa debe encontrarse en situación jerárquica mayor, tener la capacidad o facultad de determinar si la acción supervisada es correcta o no, y estar autorizado para ello.
 - En el caso de las juntas, se utiliza la palabra supervisión (*oversight* en inglés), y se relaciona a la obligación ineludible de exigir cuentas sobre poderes delegados o de dar seguimiento a asuntos encomendados.
- **Micro gerencia** se refiere a un estilo gerencial que promueve control obsesivo.
 - En el caso de las juntas carga innecesariamente de trabajo a los comités o a la administración. Produce atrasos, y es contraria al rol supervisor de la junta.
 - Es contraria, además, a los principios en que se basan los estatutos.

Tabla 1

Supervisión	Micro gerencia
● Es una obligación	● Es un estilo gerencial obsesivo
● Existe interacción positiva entre las partes	● Exige informes innecesarios
● Es mutuamente conveniente	● Exige comunicación y consulta constantemente
● Aumenta la producción en una empresa	● Hace caso omiso de las delegaciones formales <ul style="list-style-type: none">a. Cuando un oficial de la junta se inmiscuye en trabajos asignados a otro síndico o comitéb. cuando un síndico, de manera independiente y sin autorización, se envuelve en procesos de legados a la administración



- La micro gerencia puede responder a varias razones (Gottlieb 2009), entre ellas las siguientes:
 - Desconocimiento de la junta de su rol en la organización;
 - Falta de sistema de orientación, manuales o normas adecuadas;
 - Ausencia de estructura normativa que delimite las funciones y delegaciones adecuadas;
 - Cuando las juntas han pasado por alguna crisis;
 - Temor a delegar (“yo soy el que sé”);
 - Falta de confianza en la administración.
- La micro gerencia debe evitarse haciendo hincapié en la armonía que debe existir, internamente, entre oficiales de la junta, los síndicos y los comités, y, externamente, entre la junta y la gerencia, y la necesidad de que ambas partes actúen de forma sincronizada, correcta y productiva.

IX. OBSERVACIONES FINALES

- Las leyes y reglamentos vigentes, al igual que los códigos de conducta y prácticas de gobernanza aplicables, incluyendo las de reguladores, imponen cada vez más responsabilidades a las juntas de directores/síndicos.
- Para asegurar una junta de síndicos efectiva y eficiente es menester que sus miembros tengan un entendimiento claro de sus roles, responsabilidades, nuevos cambios, y su interrelación con la educación superior y nuestra estructura universitaria.

X. BIBLIOGRAFÍA

- *Ley Corporaciones de PR*, Ley 164 de 16 de diciembre de 2009, según enmendada.
- Batts, Michael E., *Board Member Orientation: The Concise and Complete Guide to Nonprofit Board Service*, Accountability Press, © 2011.
- Gottlieb, Hildy, *Why Boards Micro-Manage and How to Get Them to Stop*. Help 4 Nonprofits, Copyright ReSolve, Inc. 2001,2007,2009 ©
- *Estatutos Corporativos de UCA*, revisados el 25 de junio de 2019 y enmendados el 20 de diciembre de 2019.
- *Roles, responsabilidades y el modelo estratégico de gobernanza*, Comité de Nominaciones y Gobernanza, Junta de Síndicos UCA, 2017