

MAYO
2017

**ROLES,
RESPONSABILIDADES
Y EL MODELO
ESTRATÉGICO DE
GOBERNANZA**

DIRIGIDO A LA JUNTA DE SÍNDICOS DE LA
UNIVERSIDAD CARLOS ALBIZU

ROLES, RESPONSABILIDADES Y EL MODELO ESTRATÉGICO DE GOBERNANZA

DIRIGIDO A LA JUNTA DE SÍNDICOS DE LA
UNIVERSIDAD CARLOS ALBIZU

PREPARADO POR EL COMITÉ DE
NOMINACIONES Y GOBERNANZA

26 de mayo de 2017

Dr. Jorge González Monclova, Presidente del Comité
Sr. Jaime Albors
Dra. Ruth Prevor
Sr. Julio Juliá, *Exoficio*
Con la colaboración de la
Sra. Amelia J. Antongiorgi, MBA, CGT, Consultora

TABLA DE CONTENIDO

SECCIÓN	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	1
PARTE I – ASPECTOS LEGALES	3
I. AUTORIDAD LEGAL Y RESPONSABILIDAD: EXPLICACIÓN BÁSICA	4
A. UCA como corporación	4
B. El certificado de incorporación	4
C. Estatutos corporativos	4
D. Resoluciones y políticas institucionales: normas de menor jerarquía	5
E. Derecho y procedimiento parlamentario	5
F. Jerarquía normativa	6
II. SECTORES PRINCIPALES A LOS QUE PERTENECE LA UNIVERSIDAD	7
A. Marco de referencia	7
B. El sector sin fines de lucro	8
C. UCA y su incorporación dentro del sector sin fines de lucro; exenciones contributivas	9
D. Otros detalles sobre la incorporación	9
E. El sector de la educación superior; datos generales	10
F. Licencias y acreditaciones	11
G. UCA dentro del sector de la educación superior	12
H. Retos actuales dentro del sector de la educación superior	13
III. DEBER DE FIDUCIA Y ESTÁNDARES DE CONDUCTA AMPLIADOS	13
A. Deber de fiducia	13
La fiducia y el gobierno compartido	13

SECCIÓN	PÁGINA
B. Estándares de conducta requeridos	14
C. El deber de cuidado o diligencia	15
D. El deber de lealtad	16
E. El deber de obediencia o cumplimiento legal	17
F. Responsabilidad personal y protecciones	17
 IV. ROLES DE LA JUNTA Y SU RELACIÓN CON LOS SECTORES A LOS QUE PERTENECE LA UNIVERSIDAD/ORGANIZACIÓN	 18
A. Modelo legal	19
 V. LOS COMITÉS DE LA JUNTA Y SU CORRESPONDENCIA CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES DE ÉSTA	 19
 PARTE II – ASPECTOS DE GOBERNANZA	 21
 I. EL TEMA DE GOBERNANZA Y NUEVOS DESARROLLOS	 22
 II. EL TRABLERO DE INSTRUMENTOS Y LOS INDICADORES: INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN	 23
A. El cuadro de mando (“dashboard”)	23
B. Los indicadores: estrategia para medir desempeño	23
 III PLANES DE TRABAJO, ¿CÓMO NOS AYUDAN?	 25
 IV. MICRO GERENCIA	 26
 V. LA JUNTA Y LA ADMINISTRACIÓN: ROLES INTERDEPENDIENTES Y UNA INTERACCIÓN CONSTRUCTIVA	 27

Fuentes bibliográficas

Limitación de responsabilidad

Perfil profesional Sra. Amelia J. Antongiorgi, MBA, CGT

Anexos:

1. Governance Principles of the Sarbanes-Oxley Reform for Consideration by Non Profit Organizations
2. The Consent Agenda: A Tool for Improving Governance

INTRODUCCIÓN

El presente documento es un trabajo de apoyo y orientación para la junta de síndicos de la Universidad Carlos Albizu con el objetivo de que sirva de telón de fondo conceptual a la explicación de los estatutos corporativos de la universidad como fueron revisados el 31 de octubre de 2015. Éste se redacta como parte de los deberes del Comité de Nominaciones y Gobernanza de colaborar en el proceso de orientación continua de la junta y de repasar aquellos conceptos básicos que le atañen. Este esfuerzo tiene cuatro objetivos.

Primero: ilustrar la naturaleza legal de la universidad y enmarcarla dentro los sectores a los que ésta pertenece.

Segundo: repasar los roles y responsabilidades de la junta, como cuerpo rector de la institución, responsable de formular la política institucional y de velar por que se dé cumplimiento a la misma, y aquellas de los síndicos, en su carácter individual, ante un escenario de tiempos complejos, exigentes y de rápida transformación con todas las obligaciones que de todo ello nacen.

Tercero: demostrar el compromiso de la junta con el cumplimiento de sus roles y responsabilidades, sirviéndose para ello de los estatutos corporativos y de otros documentos normativos internos de menor jerarquía.

Cuarto: ilustrar la forma en que este cuerpo, junto a la administración, puede funcionar al nivel óptimo de su capacidad, habilidad colectiva y correspondiente potencial institucional utilizando para ello, entre otras cosas, un modelo estratégico de gobernanza.

Igualmente importante es el deseo del comité de preparar un documento que sirva de referencia permanente a los presentes y futuros miembros de la junta, así como a los oficiales y ejecutivos de la universidad.

A través del documento damos crédito a voces autorizadas al reconocer que la gobernanza efectiva excede el cumplimiento de deberes legales y generales por la junta. Es la suma del debido cumplimiento y de un liderato activo y estratégico en interacción constructiva con la administración, posicionando la universidad para el futuro, lo que llevará a la institución a alcanzar su potencial.

El trabajo cubre diez (10) temas divididos en dos partes principales:

Parte I – Aspectos legales

- (1) Autoridad legal y responsabilidad: explicación básica
- (2) Sectores a los que pertenece la universidad
- (3) Deber de fiducia y estándares de conducta ampliados
- (4) Roles de la junta y su relación con los sectores a los que pertenece la universidad/organización
- (5) Los comités de la junta y su correspondencia con el cumplimiento de los roles y responsabilidades de ésta

Parte II – Aspectos de gobernanza

- (1) El tema de gobernanza y nuevos desarrollos
- (2) El tablero de instrumentos y los indicadores: mecanismos de medición y evaluación
- (3) Planes de trabajo ¿Cómo nos ayudan?
- (4) Micro gerencia
- (5) La junta y la administración: roles interdependientes en una interacción constructiva.



PRIMERA PARTE: ASPECTOS LEGALES

I. AUTORIDAD LEGAL Y RESPONSABILIDAD: EXPLICACIÓN BÁSICA

A. UCA como corporación

La Universidad Carlos Albizu, Inc. (UCA) es una institución doméstica, privada, de educación superior, sin fines de lucro, 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 la 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). Con posterioridad a esa fecha, el certificado de la UCA se ha enmendado en sobre 10 ocasiones. Dos de estos cambios fueron para cambiar su nombre: (a) en enero de 1972, a Centro Caribeño de Estudios Postgraduados, Inc., y (b) en agosto de 1998, a Universidad Carlos Albizu, para honrar la memoria de su fundador. Tiene el número de registro 6237.

Otros cambios importantes se llevaron a cabo en marzo de 2007, cuando se añadió la posibilidad de realizar otras actividades exentas, y en noviembre de 2015, cuando se transfirió a los estatutos aquello referente al establecimiento de las normas sobre la composición de la junta como cuerpo rector de la universidad, al igual que aquellas sobre los términos y condiciones de sus miembros.

A través de esta trayectoria vemos la evolución de la universidad y su capacidad de adaptarse a nuevos retos y oportunidades.

B. El certificado de incorporación

El certificado de incorporación (en adelante CI) es un documento público y constituye el documento de jerarquía superior en la universidad. En éste están consignados los objetivos, propósitos y estructura de la organización y, para todos los fines legales, constituye prueba de su incorporación.

Su contenido a su vez es la prueba utilizada por el Departamento de Hacienda de Puerto Rico y el Servicio de Rentas Internas Federal (IRS) para la concesión y preservación de la exención contributiva correspondiente.

C. Estatutos corporativos

Subordinados al CI, los estatutos corporativos establecen la estructura y el modelo de gobernanza que habrá de definir la forma en que se dirige la institución. En el caso de UCA siguen un modelo que recoge el consenso sobre la gobernanza sin fines pecuniarios en general, y la universitaria en particular. Los aprobados en el 2015 sugieren un modelo estratégico de gobernanza cuyo detalle se explica más adelante.

Los estatutos definen derechos y deberes, límites de autoridad, delegaciones particulares y procedimientos principales a seguirse por la junta como cuerpo, sus oficiales, sus síndicos, la

administración, y otras personas envueltas en la estructura institucional. Pueden contener cualquier disposición que no sea contraria a la ley o al certificado de incorporación referente a los negocios de la institución y a la marcha de sus asuntos. No es recomendable que contengan procedimientos detallados, cuyo contenido deberá reservarse para políticas institucionales o resoluciones separadas.

Es a través de estatutos adecuados que la junta (a) demuestra cumplimiento con los propósitos establecidos en el CI y con el entramado legal, ético y regulatorio de la organización, (b) señala el camino para una gobernanza efectiva, (c) permite a sus miembros enfocarse en el cumplimiento de sus deberes, orientarse para determinar la política institucional y les exhorta al pensamiento estratégico para el logro de la misión.

Los estatutos corporativos son únicos para cada organización porque están atados al sector o sectores a los que pertenece la organización a la vez que a su propósito y misión.

D. Resoluciones y políticas institucionales: normas de menor jerarquía

La estructura normativa interna de la universidad incluye las resoluciones y las políticas institucionales para cubrir una gran cantidad de situaciones que no pueden contemplarse en los estatutos corporativos. Por otra parte, la mayoría extraordinaria que se exige para revisar o enmendar estatutos no es requerida para la aprobación de resoluciones o de políticas institucionales. Esto le añade a la junta una mayor flexibilidad para responder a necesidades inmediatas bien sea para establecer, enmendar o derogar algunas normas ya establecidas.

Las resoluciones que adopte la junta constituyen decisiones que describen una acción a tomarse o un principio a adoptarse. Son específicas y responden a alguna situación institucional o de la junta. Las políticas institucionales sirven de guía para la operación de la institución a varios niveles dando continuidad y uniformidad a las prácticas institucionales. Algunas complementan los estatutos en asuntos de mayor importancia institucional, algunas establecen normas para regular los asuntos de la propia junta, y otras incluyen normas de comportamiento tanto para la junta como para la administración.

Debido a que la junta tiene la responsabilidad legal, moral y ética por la institución, es responsable de que exista una normativa completa y adecuada en todos los niveles de la institución, que la misma esté bien documentada y que, además, se cumpla.

E. Derecho y procedimiento parlamentario

El procedimiento parlamentario es un método objetivo y democrático mediante el cual una organización toma decisiones en forma ordenada. Utiliza el conjunto de leyes que le aplican, así como otras reglas de orden y de procedimiento adoptadas por la propia organización a tono con su naturaleza y objetivos.

El conjunto de leyes aplicables a cada organización es diferente y corresponderá, con carácter primario, a su régimen jurídico (Derecho y Práctica Parlamentaria para Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2005). Las reglas de orden y de procedimiento son las adoptadas por la

organización (específicas o a través de una autoridad parlamentaria). El procedimiento parlamentario no es un conjunto de meras reglas de debate. Por el contrario, envuelve cuestiones sustantivas suplementarias a los estatutos y forman parte del régimen jurídico.

F. Jerarquía normativa

Como corporación UCA se organizó al amparo de, y está regulada por la Ley General de Corporaciones de PR, en adelante LGC. Está sujeta, además, 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. Se entiende, en consecuencia, que aquellas reglas o normas de rango inferior no pueden contradecir ni vulnerar lo establecido por una norma de rango superior, y nunca podrán estar en contra de la ley. De violentarse este orden las decisiones tomadas serían nulas.

La UCA, en términos de su funcionamiento, está sujeta al siguiente régimen:

Constitución de los Estados Unidos, leyes, reglamentos y tratados federales aplicables

--Entre otras cosas, en este renglón se incluye:

- (a) el "Higher Education Act" de 1965 y sus reautorizaciones y disposiciones del Departamento de Hacienda de los Estados Unidos o IRS y
- (b) el régimen especial para la operación de una universidad en estados de la nación americana (disposiciones de entidades licenciadoras por estado que otorgan permiso de operación a una institución o un programa)

Constitución de PR, leyes y reglamentos estatales aplicables

--Entre otras cosas, en este renglón se incluye:

- (a) la LGC;
- (b) disposiciones del Departamento de Hacienda, y
- (c) disposiciones de la entidad licenciadora que en PR otorga permiso de operación a la institución y a sus programas.

Régimen legal interno comprendido por

- (a) certificado de incorporación;
- (b) estatutos corporativos;
- (c) resoluciones o declaraciones de política de la junta de síndicos acreditaciones institucionales (regionales) y acreditaciones profesionales (por programa) voluntarias
- (d) procedimientos operacionales, y

(e) Manual de Procedimiento Parlamentario (aplicable cuando los demás niveles guardan ausencia).

Por otra parte, existe una interdependencia que relaciona entre sí toda la normativa institucional interna y externa - compartiendo un conjunto de principios. La Figura 1 ilustra esta interdependencia utilizando para ello las esquinas del triángulo.



Figura 1 La corporación y la interdependencia de normas

II. SECTORES A LOS QUE PERTENECE LA UNIVERSIDAD

A. Marco de referencia

La forma de organización económica, política y social de Puerto Rico, como en muchos otros países, está dividida en tres sectores principales:

--el sector público: compuesto por organismos del gobierno y el sistema público educativo, el cual existe para garantizar el cumplimiento de ley y servir al bien común;

--el sector privado, compuesto por empresas que no pertenecen al gobierno, y existe con el objetivo principal de producir ganancias a sus dueños; y

--el sector sin fines de lucro, conocido también como el de “entidades no gubernamentales” o “tercer sector”, que no opera para beneficio financiero y va dirigido a atender las necesidades que los otros dos sectores no satisfacen (Board Source, 2010).

B. El sector sin fines de lucro

Las organizaciones dentro de este sector están constituidas como corporaciones sin fines de lucro en PR y, las que lo solicitan, tienen el privilegio de disfrutar de exención contributiva local al igual que bajo la Sección 501 (c) del Código de Rentas Internas Federal. Éstas disfrutan de ventajas sobre las empresas que se incorporan con fines de lucro.

Bajo el código aludido se reconocen 27 categorías o sub-secciones distintas (Board Source, 2010), siendo la 501 (c) (3) - entidades benéficas - la más común. Bajo esta categoría se encuentran, entre otras, las fundaciones comunitarias, organizaciones religiosas, instituciones educativas, hospitales, museos, y grupos de presión o apoyo (“advocacy”), las cuales gozan de privilegios adicionales que no tienen otras organizaciones sin esa clasificación. Entre estos privilegios, según descritos en *Bolder Advocacy* (2016) se encuentran los siguientes:

--No pagan contribuciones sobre ingresos, excepto por ingresos de negocios ajenos a la actividad principal de la organización. Con esta exención, una organización puede ahorrar entre el 15% y 35% de sus ingresos disponibles.

--Pueden ofrecer a individuos y a empresas donantes una deducción de impuestos por sus aportaciones benéficas. La deducción de impuestos es, a menudo, un incentivo para los contribuyentes que detallan sus deducciones en la declaración de contribuciones.

--Tienen derecho a recibir donaciones de fundaciones privadas. Las fundaciones privadas están obligadas por ley a distribuir un mínimo de dinero con fines benéficos. Una manera de cumplir con esta obligación es otorgando donaciones a entidades benéficas públicas 501(c) (3).

--Tienen derecho a tarifas postales reducidas para envíos al por mayor, de tercera clase, con el Servicio Postal de los Estados Unidos.

A cambio de esto se les prohíbe involucrarse en campañas a favor o en contra de candidatos a puestos electorales y se les limita la función de cabildeo.

A la Sección 501 (c) 3 le siguen en tamaño las siguientes:

501 (c) 6 - Asociaciones profesionales y comerciales (Ejemplos: Cámaras de Comercio, American Association of Retired Persons)

501 (c) 4 - Organizaciones de bienestar social (Ejemplos: asociaciones comunitarias, ligas, grupos cívicos, asociaciones para mejorar el centro de las ciudades y organizaciones de acción social)

501 (c) 7- Clubes sociales, cívicos y recreativos (Ejemplos: club de horticultura, de caza y pesca, asociaciones de exalumnos, fraternidades y sororidades)

En Puerto Rico un 44% de todas las organizaciones sin fines de lucro, de un total de 11,570 reportadas en 2014, cuenta, además, con la exención local, bajo la Sección 1011.01 del Código del 2011 de Rentas Internas de PR (Estudio ONG, 2015). Este código concede beneficios a individuos y a corporaciones por los donativos o aportaciones realizadas a este tipo de organización.

La labor que realizan las organizaciones sin fines de lucro se mide por el servicio que brindan a la comunidad y por el ahorro que le representa al gobierno (Estudio ONG, 2015).

C. UCA y su incorporación dentro del sector sin fines de lucro; exenciones contributivas

Habiéndose constituido como organización sin fines, UCA disfruta de exención contributiva bajo la Sección 501 (c) (3) del Código de Rentas Internas Federal, y aquella bajo la Sección 1011.01 del Código Rentas Internas de Puerto Rico. Para la continuidad de estas exenciones la universidad se obliga a cumplir con determinados estándares y a rendir informes anuales. Uno de estos es la forma I-990, que se rinde al Servicio de Rentas Internas Federal, y cuyo incumplimiento está regulado por la Ley de Sanciones Intermedias de 1996, revisada el 25 de enero de 2002. Esta Ley incluye penalidades a la corporación, a los directores (síndicos) y a los oficiales de la organización si entran en transacciones para beneficio propio que se consideren excesivos (“private inurement”) de acuerdo a parámetros establecidos.

D. Otros detalles sobre la incorporación

El sector sin fines de lucro comprende a su vez dos tipos de corporaciones, con miembros o socios (dentro del significado que dichos términos tienen en la Ley General de Corporaciones en vigor), y sin miembros. Los requisitos legales y la forma de operar para estas categorías son diferentes. UCA pertenece a esta última categoría y, como consecuencia de ello, cualquier decisión, determinación o acción corporativa para la cual se requiera la aprobación de los socios o miembros o de determinada proporción de miembros o socios, requerirá solamente aprobación por la junta de síndicos. Igualmente, cualquier poder, facultad, derecho o privilegio inherentes a los miembros o socios, o que la ley les confiere, incluyendo, sin que se entienda limitado a ello, el poder de elegir los síndicos o nombrar oficiales y de aprobar cambios orgánicos o extraordinarios, se considerarán conferidos o investidos en la junta de síndicos. Por ello los síndicos tienen la capacidad dual de miembros y de síndicos (Estatutos, Sección 2.3).

El ejercicio de autoridad y responsabilidad de la junta se lleva a cabo en forma colegiada, y ninguno de sus síndicos está autorizado a actuar unilateralmente a menos que reciba tal autoridad mediante resolución o mediante algún documento debidamente aprobado por la junta. Ejemplo de autoridad delegada es la que reciben los comités permanentes y especiales y la que recibe el presidente de la universidad, en ambos casos con sus respectivas limitaciones.

E. El sector de la educación superior

Datos generales. La actividad social de un país se divide generalmente en cinco sectores: de negocios, político, de familia, religioso y educativo.

Es a este último al que vamos a dirigirnos en este documento, en particular dentro del sector de la educación superior.

Las instituciones bajo el sector de educación superior se constituyen al amparo de, y están reguladas por, distintas leyes, estatutos o por ordenanzas municipales. En Puerto Rico las universidades del gobierno en su mayoría son corporaciones públicas, y están constituidas al amparo de leyes especiales, excepto una, que está constituida al amparo de una ordenanza municipal.

Datos obtenidos del Área de Evaluación, Planificación, Estadísticas e Investigación del Consejo de Educación de PR (antes Consejo de Educación Superior) reflejan, a enero de 2016, la existencia de 6 instituciones públicas y 52 instituciones privadas, para un total de 58 instituciones licenciadas. Algunas de ellas tienen más de una unidad, denominadas recintos (unidad de rango superior), colegios o centros, que suman 146 unidades a la fecha aludida. Dispersas por toda la isla, estas instituciones se diferencian por su tamaño, contenido curricular, y nivel de ofrecimientos.

Las universidades privadas, por su parte, se distinguen por un variado nivel de ofrecimientos, siendo un número menor las que, como UCA, ofrecen grados especializados o avanzados.

El objetivo central de todas estas instituciones, sean públicas o privadas, sectarias o no, con recintos, colegios o centros, es dedicarse a la enseñanza post secundaria en PR (y otras jurisdicciones). Entre sí comparten algunas características (AGB Legal Primer, 2016):

- la mayoría son corporaciones sin fines de lucro y tienen exención bajo el código de rentas internas estatal y federal;
- se distinguen con acreditaciones que dan prestigio a los grados que otorgan y por un alto número de facultativos con maestrías y doctorados;
- aspiran a reconocimientos o rangos dentro de sus grupos particulares;
- son dirigidas por juntas directivas, cuyos miembros son en su mayoría externos, aunque en algunas ocasiones participan facultativos, estudiantes o exalumnos;
- administrativamente las dirige un presidente;
- ese presidente se rodea de un “gabinete” o cuerpo de ejecutivos institucionales, rectores y decanos;

--se organizan legalmente bajo documentos orgánicos, tales como un Certificado de Incorporación (las privadas) o bajo leyes especiales (las públicas) u otros mecanismos (las municipales);

--tienen reglamentos internos, dentro de los cuales el principal se conoce como *estatutos corporativos*;

--tienen grupos normativos de menor jerarquía, tales como los senados o consejos académicos;

--someten informe periódicos a agencias licenciadoras y acreditadoras;

--son auditadas anualmente.

No obstante lo anterior, va sin decirse que -- particularmente entre las públicas y las privadas -- existen marcadas diferencias. Entre éstas notamos las siguientes:

--sus metas particulares, propósitos, filosofía, visiones y modelo de gobernanza;

--los mecanismos para seleccionar los miembros de los organismos rectores, lo cual trae como consecuencia diferencias en el perfil de su composición;

--su jerarquía normativa;

--influencia del IRS en las universidades privadas;

--forma de financiamiento.

Se deriva entonces que es necesario conocer sus diferencias y tomarlas en consideración al tomar decisiones.

F. Licencias y acreditaciones

En Puerto Rico convergen dos sistemas de evaluación externa de las instituciones de educación superior. Uno es de carácter compulsorio, requerido por el gobierno, y obliga a toda institución de educación superior que opere en la isla a obtener y mantener una licencia o permiso expedido por el Consejo de Educación de PR (antes Consejo de Educación Superior de PR). El otro es voluntario y permite que las instituciones de educación superior sean reconocidas o acreditadas por distintos organismos.

Estas entidades acreditadoras se clasifican como regionales (institucionales), nacionales, y especializadas o profesionales, cuando se trata de programas en particular (CEPR 2004). En el estado de la Florida existe la misma situación.

Las acreditaciones certifican que la enseñanza ofrecida cuenta con niveles aceptables de calidad, por lo que proporcionan prestigio, credibilidad y viabilizan el acceso a fondos.

G. UCA dentro del sector de la educación superior

La Universidad Carlos Albizu es una institución histórica con una gran reputación nacional por ser la primera institución especializada a nivel graduado en el estudio de la psicología en Puerto Rico y el Caribe. Su fundador, Carlos Albizu Miranda, es considerado como el promotor de la psicología puertorriqueña. Fue galardonado en el 1980 por la Asociación Americana de Psicología (APA) por su liderazgo, visión y dedicación en el campo de la educación en psicología (Portal UCA). A través de los años UCA ha expandido su misión para capacitar a profesionales culturalmente sensibles quienes poseen diversos orígenes étnicos. Fomenta valores diversos entre los que sobresale “el amor va más allá del saber”.

Tiene una matrícula de sobre 2,000 estudiantes con representación estudiantil de más de 65 países, distribuidos a través de dos unidades principales en dos jurisdicciones diferentes (San Juan y Miami) y un centro (Mayagüez), además de sus programas en línea (Portal UCA). De acuerdo a la población servida y su matrícula total UCA cae en una categoría mediana, como el 67% dentro de las instituciones de educación superior en PR (Ortiz y Williams 2014).

Los programas que ofrece UCA son estimulantes, impartidos por un profesorado diverso y experimentado en administración de empresas, educación, terapia y patología del habla y psicología. El Recinto de San Juan contiene dos clínicas de capacitación: la Clínica de Salud Mental de la Comunidad, centro donde adquieren experiencia los estudiantes de doctorado en psicología clínica, y la Clínica de Patología del Habla y Lenguaje, donde se capacita a los futuros profesionales de los trastornos de la comunicación. En el Recinto de Miami se encuentra el Goodman Psychological Services Center, centro de pasantía para estudiantes del doctorado en psicología clínica (Portal UCA).

Dentro del sistema de educación superior UCA disfruta de las siguientes licencias:

Licencias del Consejo de Educación Superior de PR (1979) y de la Comisión de Instituciones Privadas (Commission for Independent Education) del Departamento de Educación de Florida.

También disfruta de acreditaciones, como lo son las siguientes:

--la de la Comisión de Educación Superior de la Middle States Association (desde 1974),

--la del Programa Doctoral en Psicología Clínica por la American Psychological Association (APA, sus siglas en inglés), 1994, San Juan, y 1995, Miami, y la del Programa de Maestría en Ciencias en Patología del Habla y el Lenguaje, por la American Speech Language-Hearing Association (ASHA), según lo indica el portal de la universidad.

Como dijimos antes, estos privilegios constituyen expresiones de confianza que aseguran la pertinencia y reconocimiento de los grados que se otorgan. Todo ello exige que la junta asegure el cumplimiento de la institución con leyes, códigos de rentas internas, estándares de conducta y estándares de acreditación establecidos.

H Retos actuales del sector de la educación superior

El sector de la educación superior en Puerto Rico enfrenta actualmente numerosos retos. En el contexto externo, se encuentran, entre otros, una crisis económica y social, cambios demográficos, velocidad de cambio en tecnologías emergentes, alfabetización tecnológica, y dominio de destrezas académicas. En el contexto interno, por ejemplo, se encuentran: el empobrecimiento de la educación formal K-12, creciente necesidad de educación remedial, restricciones de tiempo, y facultad educada en modelo de educación tradicional (Alicea, 2010).

Las juntas de síndicos de nuestras instituciones educativas no escapan de tener que atender los nuevos retos que les impone la sociedad además de aquellos internos que les impone la institución a la que sirven, atendiendo a las particularidades de cada una.

III. DEBER DE FIDUCIA Y ESTÁNDARES DE CONDUCTA AMPLIADOS

A. Deber de fiducia

Para la Real Academia Española la palabra *fiducia* proviene del latín y es un derivado de la palabra *fides* que significa confianza. El término *fiducia* se refiere a la administración de bienes de terceros. Por tanto, el fiduciario es un agente, a quien el fiduciante otorga la responsabilidad de cuidado de bienes o intereses de los principales. La palabra en latín "*fide*" es también la raíz de las palabras "lealtad", "fidelidad" y "confianza" (Rivera, el Deber Fiduciario...2016).

Podemos deducir entonces que cada miembro de la junta, al igual que cada oficial ejecutivo (institucional) de la institución, tiene un deber de fiducia hacia la organización que representa, relacionado a la administración de los activos tangibles o intangibles de ésta. Estos activos incluyen, no sólo edificios, terrenos y las inversiones del fondo dotal, sino también intangibles, como la reputación de la institución y su rol en la comunidad. Bajo la ley los miembros de la junta de la universidad y sus oficiales ejecutivos tienen deberes hacia la institución que un miembro de la facultad, un estudiante, o un miembro del personal administrativo no tiene (AGB, *Statement on Fiduciary Duties*, 2015).

La fiducia y el gobierno compartido ("shared governance"). En el sistema de educación superior norteamericano existe un modelo de gobernanza en el cual las juntas comparten la toma de decisiones con el presidente de la institución y, por delegación de éste, con el personal facultativo y posiblemente con otros constituyentes. Este modelo no implica que cada parte habrá de participar en cada proceso decisional de la misma forma, ni que alguna de las partes ejercerá total control sobre el proceso. El objetivo es lograr una amplia participación, colaboración y compromiso en el proceso decisional y estratégico de las instituciones para beneficio de éstas.

Aunque todavía este modelo debe mejorarse, voces autorizadas y agencias acreditadoras como la Middle States Association lo recomiendan.

Debe quedar claro, sin embargo, que bajo la ley toda autoridad legal y la obligación de ejercer autoridad sobre la institución están investidas en la junta de síndicos y que solo sus miembros y los oficiales ejecutivos institucionales tienen responsabilidad fiduciaria (Adaptado de AGB, *Statement on Fiduciary Duties*, 2015).

B. Estándares de conducta requeridos

El deber de fiducia comprende tres estándares de conducta: (a) cuidado o diligencia, (b) lealtad, y (c) obediencia o cumplimiento, y cada uno, a su vez, exige ciertas competencias a cuyo cumplimiento están obligados los síndicos, el presidente de la institución y los oficiales ejecutivos. Dichos estándares fueron redefinidas/ampliadas el 30 de julio de 2002, cuando el Congreso de los Estados Unidos aprobó la Ley Sarbanes-Oxley. Esta ley se creó para implantar estándares de administración efectiva, transparencia en las finanzas mediante nuevas y más detalladas divulgaciones, y la imposición de nuevas reglas de auditoría para hacer frente a fraudes contables prevalecientes.

Aunque dirigida a corporaciones públicas, la ley de referencia, tuvo un impacto universal y de ella, así como de jurisprudencia posterior, surge un catálogo de expectativas conductuales conocidas como “mejores prácticas” que han quedado recogidas en varios códigos que obligan a la universidad. Organizaciones tales como la “American Bar Association”, la “National Association for College and University Business Officers” (NACUBO), “Board Source”, “Association of Governing Boards of Colleges and Universities (AGB), se expresaron en su momento sobre esta obligación.

Los diez temas más importantes a revisar fueron puntualizados por la American Bar Association y se citan a continuación:

1. Rol más activo de la junta
2. Importancia de directores independientes
3. Composición y deberes del Comité de Auditoría
4. Deberes del Comité de Gobernanza/ Nominaciones
5. Deberes del Comité de Compensación
6. Divulgaciones e integridad de la información institucional
7. Códigos de conducta profesional y ética
8. Compensación del ejecutivo principal y otros ejecutivos
9. Monitoría/supervisión de cumplimiento e investigación de querellas
10. Retención/destrucción de documentos corporativos

Lo que conlleva cada tema se describe en el Anexo 1.

Por otra parte, y también como consecuencia de los escándalos financieros que provocaron la aprobación de la Ley Sarbanes-Oxley, y otros escándalos que impactaron empresas sin fines de lucro, el Servicio de Rentas Internas Federal (IRS) modificó radicalmente en el 2008 (para comenzar a radicarse en el 2009) el requerimiento de datos de las empresas que gozan de exención contributiva federal en su formulario informativo anual 990. Este formulario constituye el mecanismo de divulgación que utiliza el gobierno para acceder la información financiera y de actividades de otra naturaleza de las corporaciones a las que ha conferido exención. La nueva información requerida está orientada a verificar, entre otras cosas, el número de directores externos, transacciones relacionadas a compensación de ejecutivos, compras, ventas, arrendamientos y transferencias entre la organización y las personas que poseen información

privilegiada o tienen intereses personales, familiares o profesionales (“insiders”) en la organización.

El incumplimiento está regulado por la Ley de Sanciones Intermedias de 1996, revisada el 25 de enero de 2002, por lo que se enfatiza la función del Comité de Compensación. Esta ley incluye penalidades a la corporación, a los directores (síndicos) y a los oficiales de la corporación si entran en transacciones para beneficio propio (“private inurement”),

En caso de reclamaciones los tribunales utilizan estos estándares de conducta para determinar si un síndico o un oficial de la universidad ha actuado de forma adecuada, impropia o negligente hacia la organización.

Así las cosas, pasamos de inmediato a definir las normas de responsabilidad y lo que cada una exige, incorporando lo que conllevan las “mejores prácticas” derivadas de SOX.

C. El deber de cuidado o diligencia

El deber de cuidado es un estándar de competencia que describe el nivel de desempeño requerido de un director.

La LGC estipula en su Artículo 4.03 que los directores y oficiales estarán obligados a dedicar a los asuntos de la corporación (en este caso la universidad) y al desempeño de sus funciones, la atención y el cuidado que en una posición similar y ante circunstancias análogas desempeñaría un director u oficial responsable y competente al ejercer de buena fe su mejor juicio. Solo la negligencia crasa en el desempeño de las obligaciones y deberes antes reseñados conllevará responsabilidad.

El buen juicio arriba mencionado está atado a la regla de juicio comercial que establece que el juicio deliberativo y de evaluación conlleva, entre otras cosas, análisis de riesgos, análisis de alternativas, y análisis de repercusiones internas y externas.

Vemos también que el estándar de responsabilidad no es el resultado de la decisión, sino el hecho de que lo que se decidió se hizo con la debida diligencia.

Este deber exige, entre otras cosas:

Responsabilidad y competencia: que a su vez exige actuar de buena fe, a utilizar su mejor juicio, asistir a las reuniones; tomar decisiones informadas mediante preparación previa; seguir los consejos de asesores; y escoger cuidadosamente la oficialidad y composición de la junta al igual que la de los comités. Después de SOX enfatiza la redefinición de las responsabilidades y composición del Comité de Auditoría, el perfil de sus miembros externos, la educación continuada para síndicos, y las evaluaciones de la junta como cuerpo y de los síndicos individualmente.

Criterio de prudencia: que a su vez implica actuar con juicio independiente, honesto, e informado, hacer constar disidencia en las actas; y retirarse voluntariamente cuando no

pueden desempeñar las funciones como síndicos. Después de SOX exige no sólo familiarizarse con los estados financieros, sino exigir información correcta, completa y oportuna.

Supervisión (“oversight”) o comprobación de cumplimiento: que a su vez implica diligencia en asegurar el cumplimiento por los comités y la administración con sus deberes, dentro de los límites de su respectiva autoridad. Después de SOX se enfatiza asegurarse de que existan sistemas de control interno adecuados; obedecer nuevas reglas para el uso de la tecnología; mantener sistemas de archivo para preservar documentación importante (se criminaliza el delito de destruir documentos); junto a la administración vigilar situaciones de riesgo, incluyendo el cibernético; tener un sistema para informar irregularidades y proteger a denunciantes de buena fe; tener compromiso con sana administración; y asegurarse de que existan manuales que contengan normas institucionales para la supervisión del personal.

Preservación de evidencia de cumplimiento a través de actas: reitera la adecuada documentación de decisiones, a fin de que quede plasmado para el futuro la evidencia del cumplimiento de los deberes de una junta como cuerpo y de los síndicos individualmente. En consecuencia, las actas protegen la corporación como entidad y los directores en su carácter personal, minimizando la susceptibilidad de reclamaciones legales y contributivas. Después de SOX se enfatizan las actas de los comités de Compensación, Auditoría y Gobernanza con los correspondientes documentos de apoyo. Esto sin olvidar las del Comité de Asuntos Académicos y Estudiantes que reflejarán, en el caso de UCA, cumplimiento con la misión y la visión.

D. El deber de lealtad

El deber de lealtad es un estándar de fidelidad y de honestidad.

En su Artículo 4.04 la LGC dispone que los directores (en este caso síndicos), oficiales y accionistas (en el caso de las organizaciones con fines de lucro) cuando tengan intereses personales en asuntos que afecten la corporación, estarán sujetos al deber de lealtad que les obliga a actuar de forma justa en relación con los asuntos corporativos. Encierra tanto la obligación afirmativa de proteger los intereses de la corporación, como la obligación de abstenerse de aquella conducta que lesione los intereses de la entidad (Díaz Olivo, *Corporaciones*, 1999).

Este deber exige, entre otras cosas, que la junta (a) funcione con criterio independiente; (b) mantenga confidencialidad de asuntos tratados; (c) adopte una política institucional sobre conflictos de interés, otra sobre manejo, retención y destrucción de documentos corporativos y código(s) de ética, y que (d) se asegure de que existen procedimientos para proteger contra represalias a denunciantes que de buena fe reporten conductas anti éticas o ilegales.

Después de SOX se enfatiza el no obstaculizar investigaciones y se criminaliza conducta por delito de fraude. Además, se enfatiza la necesidad de cumplir con leyes de divulgación y ética corporativa; se incluye la relación personal, familiar o profesional como requisito para adjudicar parcialidad en la toma de decisiones; se imponen nuevos requisitos para la preparación de estados

financieros; se subraya la importancia de tener directores independientes así como la utilización de recursos profesionales independientes; y se estipula que el desinterés es un elemento necesario para que queden activadas las protecciones que da la ley a los directores.

También hay mayor exigencia y escrutinio por parte de donantes potenciales.

E. El deber de obediencia o cumplimiento legal

El deber de obediencia es el estándar de cumplimiento con la misión, el Certificado de Incorporación, los estatutos, y todo el entramado legal y ético al cual la organización está sujeto.

Incluye, cumplimiento con las normas que gobiernan las exenciones, al igual que requisitos de licenciamiento, y estándares de acreditación.

Este deber prohíbe promover decisiones ilícitas o contrarias a la misión y recomienda el establecimiento de un programa u oficina de cumplimiento, cuyo programa también está relacionado al deber de cuidado.

Después de SOX la necesidad de tener oficina (o un oficial) de cumplimiento adquiere una dimensión mayor; se exige el establecimiento de mecanismos para responsabilizar a los oficiales y empleados por la violación de leyes y reglamentos, así como la implantación de mecanismos disciplinarios adecuados. Se utilizan auditorías y otras medidas de detección de irregularidades con mayor énfasis; planes de acción para evitar que la conducta delictiva se repita deben estructurarse.

El IRS, entre otras cosas, subraya la prohibición de la distribución implícita o explícita de beneficios.

F. Responsabilidad personal y protecciones

Un miembro de la junta de directores (síndicos) o un miembro de cualquier comité designado por la junta de directores (síndicos) estará, en el desempeño de sus funciones, completamente protegido y exento de responsabilidad al confiar de buena fe en los récords de la corporación (la universidad) y en la información, opiniones, informes o ponencias presentadas a la corporación (la universidad) por cualquiera de los oficiales o empleados de la corporación (la universidad) o comités de la junta de directores (síndicos), o por cualquiera otra persona sobre asuntos que el miembro razonablemente cree están dentro del ámbito de la competencia profesional o experta de dicha persona que fue seleccionada con cuidado razonable por o para la corporación. (LGC 401-I).

Es importante reconocer que el criterio de buena fe y una actuación que la persona juzgue razonablemente cónsona con los mejores intereses de la corporación (la universidad) son requisitos.

IV. ROLES DE LA JUNTA Y SU RELACIÓN CON LOS SECTORES A LOS QUE PERTENECE LA UNIVERSIDAD/ORGANIZACIÓN

Como institución privada sin fines de lucro, los roles principales de la junta son tres:

--**Impartir dirección** o desarrollar una estrategia corporativa (comprende la misión, visión, valores y planes estratégicos);

--**Asegurar la solvencia fiscal y el desarrollo de sus recursos/activos** [comprende aspectos financieros (a corto, mediano y largo plazo), humanos (junta y la administración), y la reputación o imagen pública]; y

--**Comprobación/evaluación, medición de desempeño o supervisión** (comprende evaluación de desempeño de (a) poderes delegados, (b) aspectos financieros, (c) programas/servicios, (d) la junta como cuerpo, los síndicos en su carácter individual, y los comités.

Como institución educativa los tres roles mencionados están igualmente atados al sector de la educación superior, comenzando con la misión.

Es importante subrayar que como institución sin fines, para desempeñarse exitosamente la universidad deberá tener la capacidad de generar ingresos o de levantar los fondos necesarios que aseguren su viabilidad fiscal para alcanzar la misión. Tanto el gobierno estatal como el gobierno federal, bajo sus respectivos Códigos de Rentas Internas ya mencionados, permiten el acceso a donativos de ambos gobiernos y conceden beneficios a los donantes.

El párrafo anterior explica el origen de varias disposiciones estatutarias, a saber:

(a) la delegación al presidente de la universidad para dirigir todo esfuerzo de recaudación de fondos (Estatutos 5.5.14),

(b) la responsabilidad de la junta de proveer supervisión fiscal y directamente involucrarse en actividades institucionales para el desarrollo de capital mediante recaudación de fondos externos. (Estatutos 2.4.6), y

(c) el establecimiento de un comité permanente de Desarrollo de Capital y Avance Institucional (Estatutos 7.8).

Como dijimos antes, los comités de la junta deberán diseñarse para que la junta pueda adecuadamente cumplir con estos roles, incluyendo su propia evaluación.

El rol de la administración, en forma muy resumida, es el de estar a cargo de toda la operación diaria de la organización, comunicar y cumplir con la dirección y expectativa señalada por la junta, implementar la política institucional, dirigir un equipo de trabajo, y dar cuenta de su desempeño.

A. Modelo legal

Al considerar todas las normas de responsabilidad impuestas por ley, reglamentos y por nuevos estándares de conducta derivados de SOX en forma de mejores prácticas, se conforma un modelo mediante el cual todos los asuntos de la corporación se administran por la gerencia/administración bajo la dirección y supervisión de la junta de síndicos. Éste contempla un sistema de verificación y balance (“check and balance”), o pesos y contrapesos, de mayor delegación con un nivel de supervisión de controles internos. Dicho de otra forma, la junta, para cumplir con sus deberes, delega algunas responsabilidades o poderes que recibe en ley y ejerce una supervisión concomitante con la autoridad delegada.

V. LOS COMITÉS DE LA JUNTA Y SU CORRESPONDENCIA CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES DE ÉSTA

Por la cantidad de asuntos que requieren atención, la complejidad de los mismos, y los peritajes necesarios para atenderlos, gran parte de las responsabilidades de la junta (algunas son indelegables por ley) se delega en aquellos comités permanentes, comité especiales, o grupos de trabajo que se estime pertinentes. Son éstos instrumentos administrativos de la junta y, en algunos casos específicos, como lo relacionado a las funciones de auditoría y cumplimiento, ejecutan autoridad delegada con la independencia que se requiere en toda la normativa aplicable.

Todos los comités o grupos de trabajo, desde su creación, deberán tener una carta o descripción de deberes aprobada por la junta. La ausencia de una descripción de tareas solo abona a confusiones, inconsistencias, y a desarrollar tendencias a la micro gerencia.

Los comités están diseñados para estudiar, evaluar y hacer recomendaciones de acción o política institucional a la junta sobre procesos continuos o permanentes, requerimientos de agencias acreditadoras, o para atender asignaciones específicas o de corta duración, y deberán cumplir con los objetivos estratégicos trazados por la junta. En lo posible su agenda debe estar sincronizada con el calendario académico, gerencial y financiero de la institución al igual que con el desempeño de objetivos estratégicos del plan de desarrollo de la institución. Al igual que el de la junta su rol es uno de gobierno¹ en lo que atañe los procesos universitarios, y no gerencial, rol que está delegado a una administración especializada, excluyéndose algunas esferas, como la de auditoría y cumplimiento, ya expresado en el párrafo anterior.

Es a este nivel que comienza el diálogo sobre prioridades estratégicas y consideración de desarrollos futuros, incluyendo posibles contingencias y el establecimiento de medidas para afrontarlas.

¹ Gobierno viene de la palabra griega *kebernon* que significa dirigir, controlar o influenciar desde una posición de autoridad. Utiliza una perspectiva amplia, holística, contraria a la micro gerencia.

Una estructura de comités adecuada unida al conocimiento y entendimiento de su rol por los miembros de la junta y por la administración es vital para el cumplimiento legal y general de una junta y, por consiguiente, para el adelanto de la misión. Es a este nivel, también, donde se fomenta el compromiso individual, se facilita la eficiencia, la sinceridad y surgen recomendaciones adecuadas para el adelanto y cumplimiento de la misión.

A continuación ilustramos la correspondencia entre los roles de la junta y los comités permanentes diseñados en los estatutos corporativos revisados en 2015:

CORRESPONDENCIA ENTRE LOS ROLES/FUNCIONES DE LA JUNTA Y LOS COMITÉS PERMANENTES

ROL O FUNCIÓN DE LA JUNTA	COMITÉ DE LA JUNTA
Impartir dirección o fijar estrategia corporativa (envuelve la misión, visión, valores, planes estratégicos)	--Planificación Estratégica (dentro del Comité de Finanzas, Inversiones, Compensación y Planificación) --Asuntos Académicos y Estudiantiles
Asegurar la solvencia fiscal y el desarrollo de sus recursos o activos [financieros (corto, mediano y largo plazo), humanos (junta y administración), realzar la imagen pública]	--Finanzas, Inversiones, Compensación (como parte del Comité de Finanzas, Compensación, Inversiones y Planificación) --Nominaciones y Gobernanza --Desarrollo de Capital y Avance Institucional --Desarrollo y Conservación de Infraestructura Institucional --Auditoría, Cumplimiento e Integridad Institucional
Comprobación/evaluación, medición de desempeño o supervisión (operación, aspectos financieros, programa/servicios, desempeño del presidente de la institución, desempeño de la junta, de los comités y de los síndicos)	--Finanzas, Compensación (como parte del Comité de Finanzas, Compensación, Inversiones y Planificación) --Auditoría, Cumplimiento e Integridad Institucional --Nominaciones y Gobernanza --Asuntos Académicos y Estudiantiles



SEGUNDA PARTE – ASPECTOS DE GOBERNANZA

I. EL TEMA DE GOBERNANZA Y NUEVOS DESARROLLOS

Las juntas se rigen por modelos de gobernanza corporativa que surgen de distintas perspectivas teóricas que, como todo, evolucionan a través del tiempo. En años recientes el tema ha tomado gran importancia por pasados actos fraudulentos, tanto en las instituciones con fines como en las sin fines de lucro. Las juntas ceremoniales o monitoras son cosa del pasado.

Desde 2002 en adelante se adoptan como pilares de excelencia organizacional la integridad, la transparencia, y la responsabilidad. En las organizaciones sin fines de lucro se busca contribuir al éxito institucional no sólo con el cumplimiento de ley, sino también a través de la promoción de buenas prácticas (**modelo Post-SOX o modelo fiduciario**). Es en este modelo que se fundamentan los estatutos aprobados en el 2007.

En nuestro momento histórico la visión, con el uso de la tecnología, se ha transformado y está enfocada en el futuro, apoyada en el plan estratégico, indicadores de efectividad y evaluaciones de desempeño. El modelo se conoce como **modelo estratégico**. Se caracteriza por el uso intenso de la labor de los comités y la tecnología; alinea fortalezas y debilidades con las oportunidades y desafíos del ambiente externo.

Entre otras cosas, el modelo estratégico conlleva – dentro de lo posible - una sincronía o alineamiento de la junta y de sus comités con el plan estratégico de la universidad y un rediseño de las reuniones del cuerpo rector utilizando, cuando sea conveniente, una agenda que se aprueba por consenso dentro de la agenda regular (Anexo 2). Constituye ésta una práctica para aprobar, como grupo, elementos tales como asuntos informativos, de repaso o aquellos no controversiales, y proveer entonces un espacio para el diálogo sobre retos, prioridades estratégicas y consideración de desarrollos futuros, incluyendo contingencias y el establecimiento de medidas para afrontarlas. Esta estrategia reduce los niveles de incertidumbre y eleva al máximo el aprovechamiento del tiempo.

Es en este modelo que se fundamentan los estatutos aprobados en el 2015.

El modelo estratégico llevado a otro nivel se convierte en el **modelo generativo**, en el que la junta se dirige a auscultar la corrección de la estrategia, distintos escenarios, y a replantearse otras tareas y referencias. Es un proceso más amplio y más cognitivo que utiliza la teoría de probabilidad y estadísticas. Su énfasis es en la reflexión (utiliza supuestos) y nos puede ofrecer distintos resultados con distintos niveles de éxito. Puede llegarse a él con los estatutos del 2015.

La figura que se presenta a continuación nos ilustra los modelos de gobernanza mencionados.

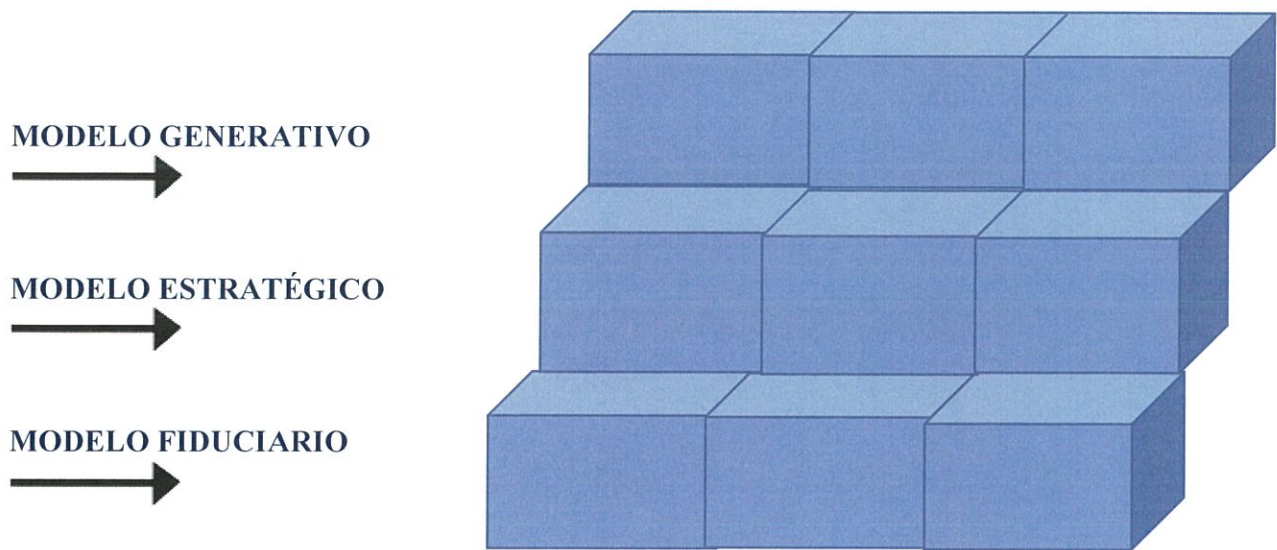


Figura 2 – Modelos de Gobernanza

II. EL TABLERO DE INSTRUMENTOS Y LOS INDICADORES: MECANISMOS DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

A. El cuadro de mando (“dashboard”)

Un cuadro de mando, llamado también tablero de instrumentos, constituye la forma óptima para analizar visualmente y en tiempo real los datos fiscales, académicos, estudiantiles, operacionales y estratégicos de una institución educativa a los fines de permitir la toma de decisiones informadas y efectivas en el menor tiempo posible. Es la estrategia que permite, a través de indicadores, variables, y la relación de la correspondencia entre las partes, el enfoque directo en aquellos asuntos que realmente importan. Estos, vistos en conjunto en una pantalla, permiten, además, atribuirle importancia a otros datos disponibles que no se habían considerado antes. El aprendizaje que se deriva de un cuadro de mando permite mejorar el seguimiento, revisión y evaluación de los datos.

Esta estrategia es personalizada y solo toma en cuenta los datos específicos, métrica, indicadores clave (KPI), y objetivos a corto y largo plazo de una institución en particular, los que a su vez podrían compararse en un futuro con métricas de instituciones similares de Puerto Rico o los Estados Unidos.

B. Los indicadores: estrategia para medir desempeño

Los objetivos y tareas que se propone realizar una institución educativa deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas y manifestarse o ilustrarse en tablas y gráficas. Son los “indicadores” las herramientas de administración encargadas de esta gestión y son las que reflejarán si la institución es o no

efectiva en el cumplimiento de sus responsabilidades legales, fiscales y administrativas al igual que el progreso hacia metas estratégicas. Al incorporarse en un tablero de instrumentos le ayudarán a analizar tendencias, atender problemas antes de que los mismos escalen, y a tomar mejores decisiones para impactar el futuro. Por otra parte, este centro de mando estará equipado con luces de advertencia cuyo color solo encenderá cuando hay un problema pendiente.

El término "indicador" se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Nos sirven para medir, analizar y proyectar. Y nos sirven, además, para responder y demostrar competencia ante evaluaciones externas. En los indicadores deberá reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de una universidad, sino que se impone la necesidad de considerar un sistema para la institución, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de asuntos a medir. En consecuencia, este sistema servirá como instrumento de medición de desempeño de la administración en referencia a la misión y como sistema para la administración estratégica de la organización.

Debemos mencionar, sin embargo, que un tablero de instrumentos, como cualquier otra herramienta gerencial, tiene limitaciones y debe entenderse que esta deberá utilizarse en el contexto de una práctica gerencial efectiva unida a la planificación estratégica y a planes de evaluación.

En las universidades existen asuntos de vital importancia que traídos a la atención de la junta en la forma descrita contribuyen al desarrollo de la visión estratégica necesaria para el adelanto de la misión. Los indicadores nos dicen, en tiempo real, si nuestros objetivos estratégicos están cumpliéndose, en qué tiempo y cuál es la tendencia. Generalmente las instituciones educativas utilizan varios tableros y antes de ver unidos sus resultados, separadamente miden lo siguiente, entre otras cosas:

--Tablero presidencial: datos y desempeño de objetivos dentro del plan estratégico, datos relevantes sobre el personal facultativo, programas, fortaleza operacional y financiera, movimiento estudiantil, e imagen institucional (rango o posición) acreditaciones, re acreditaciones;

--Tablero sobre programas: oferta, demanda, costo, compromiso estudiantil, balance entre enseñanza y la investigación, programas en línea, ¿se está cumpliendo con las necesidades estudiantiles?

--Tablero sobre el personal facultativo: perfil, número, estudiantes por profesor, publicaciones, investigaciones, incentivos, distinciones particulares;

--Tablero de éxito estudiantil: admisión (solicitudes, matrícula, bajas), matrícula, (retención, progreso, ayudas económicas, tasa de graduación) y éxito estudiantil (becas, aprovechamiento en

reválidas, admisión para otros grados académicos, aceptación en trabajos, satisfacción de egresados);

--Tablero financiero: presupuesto, ingresos, gastos, ingresos y gastos por programa, comparación con años anteriores, deudas;

--Tablero sobre desarrollo de capital: inversiones, fondo dotal, donativos, campañas de recaudación de fondos, campaña anual (“Annual Fund”);

--Tablero sobre infraestructura institucional: gastos de luz, agua, gas, gastos de mantenimiento, desarrollo de infraestructura tecnológica, utilización de espacio, adelantos relacionados a crear cultura de conservación (“green initiatives”), y necesidades especiales; y

--Tablero sobre el personal administrativo: escalas salariales, beneficios, satisfacción, oportunidades de desarrollo.

A manera de ejemplo, la firma iDashboard Solutions, dedicada al desarrollo de inteligencia corporativa a través de métricas y tableros especializados, nos ilustra un sistema sumamente abarcador integrando datos que ya están disponibles dentro de la propia institución. Estos datos no solo organizan información estratégica para que la junta tome decisiones, sino que le dan a la administración una mejor perspectiva de lo que acontece en su organización.

Por otra parte, un estudio llevado a cabo por la Asociación de Juntas de Gobierno de Colegios y Universidades para los Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico (AGB) en 2011 reflejó que el promedio de indicadores utilizados por las juntas de instituciones de educación superior en los Estados Unidos es 29.

III. PLANES DE TRABAJO ¿CÓMO NOS AYUDAN?

El detalle de todas las actividades que deberán llevar a cabo los comités para cumplir con sus funciones, incluyendo sus delimitaciones, como en el caso del Comité de Auditoría, Cumplimiento e Integridad Institucional, deberá, a través del presidente de la junta, coordinarse y plasmarse en planes individuales (por comité) de trabajo por año (Estatutos 7.5.1), con el apoyo de la administración, para la cual éste será un deber fundamental. Tales planes definirán responsabilidades, anticiparán fechas de reunión, establecerán en lo posible los documentos requeridos para su atención, indicadores estratégicos, y adiestramientos necesarios que se anticipa sea necesarios, entre otras cosas. Todas las fechas seleccionadas aparecerán, además, en el plan de trabajo anual del presidente de la universidad, así como en el del presidente de la junta, que servirá como coordinador.

Es a través de todas estas tareas que se le da forma y se encamina la acción del trabajo de la junta a través de los comités.

IV. MICRO GERENCIA (MG)

El término micro gerencia (del inglés “micromanagement”) se refiere a un estilo de administración mediante el cual un supervisor o un gerente ejerce un control excesivo sobre un supervisado (Merriam-Webster's Online Dictionary). Otra definición (Encarta) sugiere atención extrema a detalles sin importancia. Este estilo produce, por consiguiente, una distracción inconsciente de las funciones encaminadas al cumplimiento de planes de trabajo y al logro de metas establecidas.

En el caso de las corporaciones la MG puede darse dentro del ámbito de la propia junta de directores (síndicos) cuando un miembro de la junta – oficial o no de ese cuerpo – se envuelve o inmiscuye de manera inapropiada en procesos asignados a otros miembros o a comités de la junta. También puede darse cuando un síndico, de manera independiente y sin autorización, se envuelve en procesos delegados que competen exclusivamente a la administración de la institución, perdiendo la perspectiva de su rol.

Según nos dice Gottlieb (2009) la micro gerencia es una anomalía funcional que puede responder a varias razones, 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;
- Falta de experiencia como líderes en una junta (al unirse a una junta la mayoría de las personas tienen experiencias como profesionales o ejecutivos, esto es, “haciendo cosas” y no “supervisando” para que se hagan)
- Cuando las juntas han pasado por alguna crisis (comportamiento refleja residuos de alguna situación)

Oros nos dicen, sin embargo, que el origen principal es la falta de confianza en la administración.

No importa cuál sea el caso, voces autorizadas en materia de gobernanza están de acuerdo en un principio fundamental: la micro gerencia por las juntas o sus miembros es perjudicial para la organización y contraria a su rol de gobierno. Por nuestra parte, podemos decir que es contraria, además, a los principios en los cuales se asientan los estatutos de UCA y a toda la gestión comprendida en los mismos.

Por todo lo anterior el consenso de las autoridades evidencia la necesidad de desarrollar estrategias para evitar la micro administración en las instituciones, haciendo hincapié en la armonía que debe existir internamente entre oficiales de la junta y sus comités y, externamente, entre la junta y la administración, y la necesidad de que ambas partes actúen de forma sincronizada, correcta y productiva.

Sin entrar en detalle debemos apuntar que queda excluido de esta definición el seguimiento apropiado de obligaciones incumplidas, si existieran. Tampoco constituye micro gerencia el compartir en diálogo constructivo la formalización de políticas institucionales previo a su aprobación y ejecución.

V. LA JUNTA Y LA ADMINISTRACIÓN: ROLES INTERDEPENDIENTES Y UNA INTERACCIÓN CONSTRUCTIVA

El vínculo estrecho con la organización a la que sirven, al igual que las diferencias de opinión sobre sus esferas de influencia y sus respectivas responsabilidades, genera una relación inherente de tensión creativa entre la junta y la administración. Solo la interacción constructiva conduce a una mayor efectividad de estos dos cuerpos.

En la publicación titulada “Excepcional Board Practices: THE SOURCE in Action” (Board Source, 2008), se nos dice, y lo sabemos por experiencia propia, que las juntas de síndicos efectivas añaden valor a la organización a la que sirven y hacen una diferencia notable en el adelanto de la misión. Una gobernanza efectiva, sin embargo, requiere de un balance entre el ejercicio de la autoridad para cumplir con responsabilidades legales y generales y la autoridad delegada para administrar la institución.



Es importante reconocer que la efectividad de la junta y del ejecutivo supone estrecha colaboración y que para el éxito de una parte se requiere el apoyo de la otra. La junta debe ejercer su autoridad e independencia y desempeñar sus roles en una relación de confianza y de manera constructiva con el ejecutivo basada en comunicación frecuente, completa y honesta.

No puede olvidarse que por toda la normativa aplicable, por su complejidad, los requerimientos de agencias acreditadoras, sus fuentes de recursos y las peculiaridades de su clientela, por decir algunas, la responsabilidad propia de la junta queda sobre dimensionada en las instituciones de educación superior, en donde los síndicos están sujetos a un grado mayor de responsabilidad concreta que el de otras juntas que sirven en instituciones sin fines pecuniarios de otra naturaleza.

El logro de esta relación constructiva, nos dice M. Christine De Vita, Presidenta de “The Wallace Foundation” requiere atención y acción concertada, sobretodo en tiempos difíciles, responsabilidades ampliadas y competencia por recursos. Tal acción conlleva un clima de apertura y transparencia pero, sobre todo, exige apoyo mutuo y, por extensión, de los ejecutivos institucionales. Todos los miembros del equipo pueden entonces crear el espacio para construir una relación efectiva, proveer la información adecuada en el momento preciso, y promover cohesión y candor.

Christine dice, además, que toda relación constructiva implica conocimiento sobre los roles de la administración y de la junta. Opina que la línea divisoria que separa ambos roles se traza en distintos puntos para distintas instituciones. Y que la misma depende del ciclo de desarrollo en que se encuentre la institución. Por tanto, también cambia de punto dentro de la misma institución.

Tal línea deberá reevaluarse y revisitarse periódicamente por la junta para atemperarla a nuevas realidades de considerarlo necesario.

No obstante el lugar de la línea, es de suma importancia que las responsabilidades de la junta y de la administración se discutan abiertamente y se entiendan. Finalmente, Christine nos dice que fortalecer esta relación y mantenerla fortalecida conlleva tres áreas de atención.

-atender la brecha de información inevitable entre la junta la administración

Es la administración la que vive de día a día las experiencias institucionales, mientras que los miembros de la junta se reúnen esporádicamente o por corto tiempo. Para atender esta brecha de información la administración debe reconocer que hay momentos en los que deberá proveer información adicional a la ya provista en los informes periódicos. Requiere de un balance con ajustes continuos, ya que mucha información puede agobiar a los miembros de la junta, mientras que poca información puede obstaculizar su mejor desempeño.

-desarrollar espíritu de grupo

Cenas y otras actividades privadas donde la junta pueda compartir con la administración fuera del ambiente formal de las reuniones es una forma para que los miembros de la junta se sientan parte de la organización y no solo recipientes de un informe mensual.

-crear estatutariamente una estructura de comités adecuada

Para que el tiempo se invierta adecuadamente y la contribución de la junta se maximice el enfoque central de las reuniones debe estar sobre en lo que es importante y productivo. Nos referimos, por vía de ejemplo, a agendas adecuadas, definición de temas a discutirse, información adicional pertinente, al igual que indicadores y métricas escogidas para evaluar desempeño en las distintas áreas a concentrarse.

El esfuerzo para lograr esta relación requiere tiempo, compromiso y voluntad. Por todo ello concluimos con una cita que nos parece muy adecuada:

“Cuando un grupo supera la aspiración individual o personal de sus integrantes para dar paso al rendimiento del equipo, la excelencia está garantizada.” (Adaptación, Joe Paterno)

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Leyes

--Ley General de Corporaciones, Ley Núm. 164 de 16 de diciembre de 2009, según enmendada hasta 22 de diciembre de 2015

--The Sarbanes-Oxley Act of 2002

Libros y publicaciones

-- *Board Fundamentals*, Segunda Edición, Board Source, © 2010

--Charan, Ram; Carey, Dennis; and Useem, Michael, *Boards that Lead: When to take Charge, When to partner, and When to stay out of the way*. Harvard Business School Publishing Corporation, © 2014

--*Derecho y Práctica Parlamentaria para Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito*, primera edición, Publicaciones CEISP, 2005

Díaz Olivo, Carlos E., *Corporaciones*. Publicaciones Puertorriqueñas, Inc., Hato Rey, Edición 1999

--*Encarta*, enciclopedia digital

--*Exceptional Board Practices: THE SOURCE in Action*, Board Source, © 2008

--*Governance Principles of the Sarbanes-Oxley Reform for Consideration by Non Profit Organizations*, American Bar Association, 2005

--*Guide to Nonprofit Corporate Governance in the Wake of Sarbanes-Oxley*, American Bar Association Coordinating Committee on Nonprofit Governance, © 2005

--*Merriam-Webster's Online Dictionary*

Estudios y otras referencias

--*AGB Board of Directors' Statement on the Fiduciary Duties of Governing Board Members*, AGB Press, 2015

--Alicea, Dennis, PhD, *Educación Superior en Puerto Rico: Retos y Oportunidades* (Foro Censo 2010 Cambios socio-demográficos y su impacto en las instituciones de educación superior)

--Batts, Michael E., *Board Member Orientation*. Accountability Press, © 2011

--*Board Orientation Template*, Board Source, © 2016

--*Checklist for Higher Education (SOX)*, published by the National Association of University Business Officers (NACUBO) Advisory Report No. 3, 2003

--*Estudio de las organizaciones sin fines de lucro en PR 2015*, con el auspicio de Fondos Unidos, et al

--*La Educación Superior en Puerto Rico*, informe preparado por el Consejo de Educación de PR y el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, julio 2004

--*Las ventajas de la exención tributaria 501 (c) 3*, Bolder Advocacy 2016

--McLaughlin, Gerald, and McLaughlin Joesetta, S., *The Information Mosaic: Strategic Decision Making for Universities and Colleges*. AGB Press, © 2007

--Ortiz, María de los A., y Williams, Digna M., ¿Quiénes gobiernan las instituciones de educación superior? Estudio analítico estructural de las juntas de síndicos en PR, Departamento de Estudios Graduados, Facultad de Educación, Universidad de PR, 2014

--Rivera, Myrna, *El deber fiduciario y la transparencia financiera*, © 2016 Consultiva Internacional Inc.

--*The Sarbanes-Oxley Act and Implications for Nonprofits, The*. Board Source and Independent Sector, © 2006

--*The Sarbanes-Oxley Act of 2002: Recommendations for Higher Education* (“National Association of College and University Business Officers”, 2003)

Limitación de responsabilidad

Este documento, al igual que toda la información que en éste se incluye, se ha preparado como parte del proceso de orientación continua de la junta de síndicos. Tiene el objetivo de mostrar un aspecto general sobre varios temas de naturaleza legal y de gobernanza corporativa y no constituye tratamiento exhaustivo de los mismos. No constituyen asesoramiento en materia contable, legal, financiera o de otro tipo, cuya asesoría deberá obtenerse para evaluar situaciones particulares, de ser necesario.

Perfil profesional

Amelia Jordán-Antongiorgi, MBA, CGT

La Profesora Amelia Jordán-Antongiorgi se dedica a la labor de educación, capacitación y consultoría profesional en el campo de gobernanza corporativa, con atención particular a las juntas directivas. Sus ejecutorias, desarrollo profesional y experiencia han sido reconocidas tanto en Puerto Rico como en los Estados Unidos.

Como educadora realiza estudios e investigaciones de temas relacionados al campo de gobernanza corporativa a los fines de traducir el producto de su investigación en servicios educativos. Es la única persona en Puerto Rico certificada para ofrecer el currículo de “Board Source”, de Washington, DC, en seis áreas principales de gobernanza, designación que recibió en 2013 después de un riguroso proceso de selección y entrenamiento.

Como consultora ha colaborado en la confección y actualización de documentos corporativos de instituciones gubernamentales y otras sin fines de lucro en PR. Desde el 2011 pertenece al Banco de Consultores del Centro de Recursos de Capacitación y Asistencia Técnica para Agencias Gubernamentales CSBG y otras organizaciones que sirven a las comunidades de escasos recursos en Puerto Rico y en los Estados Unidos.

ANEXOS

1. *Governance Principles of the Sarbanes-Oxley Reform for Consideration by Non Profit Organizations* (“American Bar Association”, 2005)
2. *The Consent Agenda: A Tool for Improving Governance* (“Board Source”, 2006)

Governance Principles of the Sarbanes-Oxley Reform for Consideration by Non Profit Organizations¹

Principle 1 – Role of the Board

The organization's governing board should oversee the operations of the organization in such manner as will assure effective and ethical manner as will assure effective and ethical management.

- a. Has your board benefited from a thorough review of your board structure and operations to determine its optimal size, composition and operating procedures that would assist the board in fulfilling its oversight duties?
- b. Is the size of the board conducive to effective oversight?
- c. Has the size of your board resulted from a desire to increase donations and fund raising activities?
- d. Are all board members willing and able to make the necessary commitment to serve as active overseers of corporate operations, including thorough active committee involvement?
- e. Is your board composed of the right mix of individuals, including those who are sufficiently expert in areas applicable to the organization's operations and those whose participation achieves other important goals related to the mission of the organization?
- f. Do your board members have a good understanding of principles and practices of organizational governance and a willingness to individually review and consider detailed information provided to the board regarding the organization's operations.
- f. Are unique aspects of the institution related to the achievement of the organization's mission represented in your board membership?

Principle 2 – Importance of Independent Directors

The independent and non-management board members are an organizational resource that should be used to assure the exercise of independent judgment in key committees and general board decision-making.

- a. Do all directors understand and fulfill their obligations to independently evaluate the materials and information provided to them, rather than unduly relying on management?

¹ Guide to Nonprofit Corporate Governance in the Wake of Sarbanes-Oxley, ©2005 by the American Bar Association. All rights reserved.

- b. Does the status given to some trustees who also are substantial contributors and/or fundraisers lead to close scrutiny of management performance?
- c. Is the application of independent director principles to nonprofit organizations not in the best interests of your organization?
- d. Has your board used organizational resources and procedures to support independent board oversight?

Principle 3 – Audit Committee

An organization with significant financial resources should have an audit committee composed solely of independent directors, which should assure the independence of the organization's financial auditors, review the organization's critical accounting policies and decisions and the adequacy of its internal control systems, and oversee the accuracy of its financial statements and reports.

- a. Does your board have a committee responsible for working with auditors and reviewing draft financial statements?
- b. Does your board have an audit committee that is composed solely of independent, financially literate directors?
- c. Does your board have at least one person on its audit committee who meets the definition of an "audit committee financial expert" as developed under the Act?
- d. Does your audit committee have the authority to hire and fire the auditor?
- e. Does your audit committee exercise its oversight function by reviewing draft financial statements and hearing reports from auditors first hand, rather than simply reviewing digested material prepared by management?
- f. Can the audit committee serve as part of an "early warning system" giving the board and the organization time to evaluate and address potential problems before they become serious or hit the front page of the newspapers?
- g. Does the audit committee have the delegated authority from the board to function independently from management? Does it determine what other work will the auditors perform for the organization?
- h. Does the audit committee charter requires the periodic rotation of the lead and reviewing audit partners?

Principle 4 – Governance/Nominating Committee

An organization should have one or more committees composed solely of independent directors that focus on core governance and board composition issues, including: the governing documents of the organization and the board; the criteria, evaluation, and nomination of directors; the appropriateness of board size, leadership, composition, and committee structure; and codes of ethical conduct.

- a. Does your board have a committee that regularly looks at corporate governance issues and that may also be involved in reviewing the by laws?
- b. Does your board have a committee involved with detailed criteria for prospective board members and a profile of attributes required to be represented on the board as a whole?
- c. Does your board have a committee responsible for director and board evaluations?
- d. Have you delegated to a committee of independent directors the responsibility for “setting the tone” of corporate governance policies and overseeing their implementation and generally reviewing the board’s and the corporation’s governance structures and documents, including the nature and composition of board committees?

Principle 5 – Compensation Committee

An organization should have a committee composed solely of independent directors that determines the compensation of the chief executive officer and determines or review the compensation of other executive officers, and assures that compensation decisions are tied to the executives’ performance in meeting predetermined goals and objectives.

- a. Does your board make compensation decisions based on objective, documented comparable information, and otherwise complying with the procedures under the intermediate sanctions excess benefits rules?
- b. Does your board conduct an overall performance evaluation of the chief executive officer? In making such compensation decisions does the committee consider the degree to which the executive satisfied prior performance goals?
- c. Does your board have a succession plan in place for the CEO and other executives, with procedures for development of potential future leaders from within the organization?

Principle 6 –Disclosure and Integrity of Institutional Information

Disclosures made by an organization regarding its assets, activities, liabilities, and results of operations should be accurate and complete and include all material information.

Financial and other information should fairly reflect the condition of the organization, and be presented in a manner that promotes rather than obscures understanding. CEO's and CFO's should be able to certify the accuracy of financial and other disclosures and the adequacy of their organization's internal control.

- a. Does your board have begun to consider whether they should require the organization's most senior paid staff members to provide certifications on financial and internal control matters similar to those required of public companies?

Principle 7 – Ethics and Business Conduct Codes

An organization should adopt and implement ethics and business conduct codes applicable to directors, senior management, agents, and employees that reflect a commitment to operating in the best interests of the organization and in compliance with applicable law, ethical business standards, and the organization's governing documents.

- a. Does your board have a written conflict of interest policy for officers, directors employees and, in some cases, volunteers, as well as other policies applicable to directors and employees that discuss standards of ethical and appropriate business behavior?
- b. Do your policies cover “self dealing” transactions with the organization (i.e. when the officer, director, employee, a family member or affiliated corporation is “on the other side” of a transaction with the corporation) as well as prohibitions against personal use of corporate assets – such as appropriating empty office space to run a personal business without payment to the organization, or disclosure of confidential information, and taking advantage of opportunities that rightly belong to the organization?
- c. Are directors and senior officers required to annually disclose their material business and financial relationships that create or may result in a conflict between their personal interests and the best interests of the organization?
- d. Are directors and senior officers required to annually affirm that they have read, understood, and adhered to the organization's conflict policies?
- e. Does your organization have an ethics or business conduct code?

Principle 8 – Executive and Director Compensation

Executives and directors, if appropriate, should be compensated fairly and in a manner that reflects their contribution to the organization. Such compensation should not include loans, but may include incentives that correspond to success or failure in meeting performance goals.

- a. Does your board verify that compensation (salary, bonuses, an other payments made to executives) are based on an analysis of compensation received by executives at

comparable organizations and are reasonable with respect to the organization's revenues, assets and complexity, and that any incentive portions of executive compensation are tied to the accomplishment of organizational or executive performance goals?

b. Has your board determined that a loan to an officer or director is appropriate (such as relocation loan to a newly hired executive officer) and consistent with the organization's purposes? Before making such a loan, have you verified that it is made consistent with a process that gives the organization a "rebuttable presumption of reasonableness" under the IRS's excess benefits rules?

Principle 9 – Monitoring Compliance and Investigating Complaints

An organization should have procedures for receiving, investigating, and taking appropriate action regarding fraud or noncompliance with law or organization policy, and should protect "whistleblowers" against retaliation.

a. Does your organization have a compliance program that include hotlines and other mechanisms for anonymous and other communications from employees regarding possible violations or law or of the organization's ethics or business conduct codes?

b. Do you have a written policy or program for the communication of concerns regarding possible financial, accounting, or other legal and ethical violations to senior officers and members of the boards of directors, as appropriate under the circumstances?

Principle 10 – Document Destruction and Retention

An organization should have document retention policies that comply with applicable laws and are implemented in a manner that does not result in the destruction of documents that may be relevant to an actual or anticipated legal proceeding or governmental investigation.

a. Does your organization have a document retention/destruction policy and are you sure it conforms to regulations applicable to your particular nonprofit organization?

THE CONSENT AGENDA: A TOOL FOR IMPROVING GOVERNANCE

BoardSource wishes to thank Mary Carole Cotter, W.K. Kellogg Foundation; James P. Joseph, Arnold & Porter LLP; David Nygren, Mercer Delta Consulting; and James E. Orlikoff, Orlikoff & Associates, Inc., for sharing their professional insights and expertise on this document.

Information and guidance provided in this document is provided with the understanding that BoardSource is not engaged in rendering professional opinions. If such opinions are required, the services of an attorney should be sought.

MEETING CHALLENGES, CHALLENGING MEETINGS

Nonprofit leaders have the daunting task of delivering on their missions — feeding the hungry and healing the sick, educating the young and entertaining the community, preserving the environment and protecting human rights, accrediting professionals and setting industry standards. With an abundance of obstacles and possibilities at every turn, boards need to spend their scarce time wisely.

Board meetings are the ultimate venue for executing the complementary responsibilities of oversight and strategy. Collectively, the board must satisfy legal requirements and provide programmatic, financial, and ethical oversight. As strategists, board members shape the future of the organization. Equally important — but often overlooked — board meetings bring together the governing body that is responsible for the organization's health and sustainability. As allies with the chief executive in pursuit of the mission, board members must be well informed about the opportunities and challenges facing the organization and ensure that the organization has appropriate strategies, plans, and resources to meet them.

As a practical matter, duly-called meetings are the main mechanism through which boards make *organizational* decisions. Often, meetings are the only time when the board as a whole gets together to execute its *governing* responsibilities. For these reasons, board meetings are precious times, indeed. More often than not, however, nonprofit board members find themselves in meetings that are filled with the least interesting and least challenging issues. Many board members and chief executives struggle to make board meetings valuable to the organization and the individuals in attendance.

A *consent agenda* can turn a board meeting into a meeting of the minds around the things that matter most. A consent agenda is a bundle of items that is voted on, without discussion, as a package. It differentiates between routine matters not needing explanation and more complex issues needing examination. While not difficult to use, a consent agenda requires discipline in working through the following seven steps:

1. Set the meeting agenda
2. Distribute materials in advance
3. Read materials in advance
4. Introduce the consent agenda at the meeting
5. Remove (if requested) an item from and accept the consent agenda
6. Approve the consent agenda
7. Document acceptance of the consent agenda

With a consent agenda, what might have taken an hour for the board to review, takes only five minutes. Because it promotes good time management, a consent agenda leaves room for the board to focus on issues of real importance to the organization and its future, such as the organization's image and brand, changing demographics of its constituents, or program opportunities created by new technology. This BoardSource white paper offers guidance on how to use consent agendas to improve board meetings and, in turn, the overall quality of governance.

WHAT DOES — AND DOES NOT — BELONG ON A CONSENT AGENDA?

In setting the board meeting agenda, the board chair and chief executive recommend what items warrant full board discussion. While their best guess sets the agenda, all board members have an opportunity in the board meeting to “second guess” that preliminary decision and remove items from the consent agenda for discussion.

COMMONLY FOUND ITEMS

Items commonly found on consent agendas include:

- Minutes of the previous meeting. There is no need to read the text of the minutes of a previous board meeting at a current one.
- Confirmation of a decision that has been discussed previously. Some decisions may need a final administrative touch before the board can vote on them. After such details are resolved, the board may vote on the item via consent agenda at the next meeting.
- Chief executive’s report. To the extent that the chief executive does not have items other than those provided in a written memorandum to the board, the chief executive’s report can be assigned to the consent agenda. However, chief executives who prefer to use a few minutes of the board meeting to draw attention to a particular issue outlined in the memorandum should exclude their report from the consent agenda.
- Committee reports. Committee reports often contain important information and sometimes recommendations for board approval or resolution. To the extent that such matters do not need discussion and are supported by written materials provided ahead of the board meeting, they may be better assigned to the consent agenda.
- Informational materials. To educate members about the organization, staff provides the board with reports and documents that do not require any action. These might include human resource policies, statistics on compensation levels in similar local organizations, a copy of the IRS Form 990 before it is filed, or a real estate analysis of the local market. However, if these materials relate to discussion items, they should be included as a part of that agenda item rather than placed on the consent agenda.
- Updated organizational documents. Organizational documents periodically need to be updated. Rather than waste meeting time, updates — such as typographical errors in a document that requires board approval, new dates or locations for board meetings, changes to the organization’s name or address in legal documents, revisions to the bylaws after changing the title of the chief staff officer — may be added to the consent agenda.

TIP BOX

To test whether an item should be included in the consent agenda, ask

- Is this item self-explanatory and uncontroversial? Or, does it contain an issue that warrants board discussion?
- Is this item “for information only”? Or, is it needed for another meeting agenda issue?
- Do we need to confirm a previously discussed issue? Or, do we need to continue the discussion?

- Routine correspondence. The board may need to sign standard letters to donors, renew major vendor contracts (whose terms have already been renegotiated), or confirm a conventional action (such as opening a bank account) that requires board approval as stated in the bylaws.

INAPPROPRIATE AND QUESTIONABLE ITEMS

Consent agendas should be crafted with care since the items are not discussed by the board. **They should not be used to hide important issues or stifle difficult discussions.** The following items warrant close consideration when determining if they belong on the consent agenda:

- Audit. The board is responsible for hiring an auditor and overseeing that the auditor's recommendations are properly implemented. The auditor's report is a key financial document and should *never* become a consent agenda item. Ideally, the full board's consideration of the audit should include an opportunity to discuss the findings with the auditors without any staff present.
- Financial reports. On the one hand, if the financial report is uneventful, it may be appropriate to include it on the consent agenda. On the other hand, if it covers important topics, raises questions, or needs emphasis, it may be better handled as a separate item. Needless to say, consideration and approval of the annual budget should never be included in the consent agenda since it represents a major opportunity for the board to understand and discuss management's proposed resource allocations and operating plans.

Deciding to put a financial report on the consent agenda may also be influenced by the financial acumen of all members of the board. Boards with only a few financially astute members should exclude financial reports from the consent agenda. This allows for a discussion of the financial reports to educate board members about the organization's financial health, thereby ensuring that they fulfill their fiduciary duties.

TIP BOX

Another way for the board to monitor financial performance — without having financial reports consume every board meeting — is to delegate certain duties to the finance committee, such as working closely with the financial staff and reviewing *monthly* financial statements in committee meetings. *Quarterly* financial reports may then be elevated to a special status and discussed thoroughly during full board meetings.

While the finance committee may be charged with monitoring the financial performance, the full board is responsible for the financial health of the organization and should be directly involved in assessing financial matters, especially if the organization is undergoing change.

- Executive committee decisions. Even if an executive committee has authority to act on behalf of the board under certain circumstances, its decisions must still be confirmed by the full board. Executive committee decisions that are routine and procedural are ripe for a consent agenda. If the issue has broader implications — be it an emergency or a major strategic decision — the rest of the board needs to understand the background, rationale, and ramifications. These latter executive committee decisions should not be on the consent agenda; rather, they should be handled as separate discussion items, with the full board receiving appropriate information before confirming the decision.

TIP BOX

While executive committees operate in a myriad of ways, they are ultimately accountable to the full board. Executive committees sometimes overstep their authority and make decisions on behalf of the full board. This may happen when the committee meets regularly and, to save time during board meetings, presents decisions matter-of-factly to the rest of the board for approval. Or, by broadly defining what constitutes an emergency or unusual circumstance, the executive committee may usurp the full board's authority. Involving the board in the final confirmation of executive committee decisions sends a clear message that each board member bears responsibility for the organization.

SEVEN STEPS TO USING A CONSENT AGENDA

Consent agendas offer the opportunity to convert board meetings from boring recitations into active discourses by freeing up scarce meeting time for genuine board discussion of critical issues, emerging opportunities, and forward-looking plans. Chief executives and board members who use consent agendas speak glowingly of their impact on organizational decision making and board-staff solidarity. They appreciate the fact that their limited time is used well and that conversations in the boardroom are productive. The following seven steps outline how to use a consent agenda successfully.

1. Set the meeting agenda. Together, the board chair and the chief executive identify what issues should be at the heart of the meeting and what other items need to be addressed. They then assign routine reports to the consent agenda and create adequate time for more substantive discussions. This challenging but valuable exercise enables the board chair and chief executive to focus the board on organizational priorities.
2. Distribute materials in advance. All items included on the consent agenda must be supported by documents that enable board members to make informed decisions. The chief executive sends materials supporting items on the consent agenda to the board sufficiently in advance of the meeting to permit review. Committees and staff may also have to circulate memoranda summarizing committee actions.
3. Read materials in advance. Preparation is an absolute prerequisite for using a consent agenda. Board members must read materials ahead of the board meeting so that they are prepared to ask questions about items on the consent agenda or to vote their approval. While this may require additional effort from board members, it results in more productive meetings and therefore more satisfied and engaged board members.
4. Introduce the consent agenda at the meeting. The consent agenda is usually listed as the first item on the board meeting agenda (See Appendix: Sample Board Meeting Agenda). The

TIP BOX

To ensure that the board carries out its fiduciary obligations, the chief executive may want to gently remind board members to pay particular attention to items on the consent agenda and encourage them to ask questions *in advance* of the meeting, especially if their questions are factual. A quick call to the appropriate person — the chief executive, lead staff person, board chair, or someone else — before the meeting can clarify small matters of fact. If their concerns are substantive, they should voice them at the start of the meeting. The item should then be removed from the consent agenda and added to the meeting as a discussion item.

board chair notes the items on the consent agenda and asks if any board member wishes for an item to be removed. This is the final moment for board members to raise their concerns.

5. Remove (if requested) an item from and accept the consent agenda. If a board member has a question, wants to discuss an item, or disagrees with a recommendation, he or she should request that the item be removed from the consent agenda. Without question or argument, the board chair should remove the item from the consent agenda and add it to the meeting agenda for discussion. If a board member needs to abstain from voting on a particular item in the consent agenda, he or she can make this explicit ahead of time and the item need not be removed.

6. Approve the consent agenda. If no one requests that an item be removed from the consent agenda, a simple unanimous yes vote is needed. The chair asks the board for a motion to approve the consent agenda in its entirety. After a motion and a second, the chair asks the board for its approval of the consent agenda. The board votes on the consent agenda items as a whole. The vote will, of necessity, be unanimous since any disagreement with an item should have been expressed earlier and the item removed from the consent agenda.

7. Document acceptance of the consent agenda. The minutes, circulated after the meeting, state that the consent agenda was approved unanimously and indicate which, if any, items were removed and addressed separately. All supporting materials should be saved with the agenda to demonstrate the information on which the board based its decision.

TIP BOX

- ☑ One way to remind board members that certain items on the consent agenda require board approval, and hence a vote, is to mark them “for approval.” This helps distinguish between items on the consent agenda that are informational from those that require board action.
- ☑ “Just a quick question” is not an option when using a consent agenda. Either an item is removed and discussed or it stays put. This places the burden of facilitation on the board chair to be disciplined about stopping discussion and removing items from the consent agenda.
- ☑ To help the board track decisions, the minutes should itemize specific resolutions included in the consent agenda. For example, the meeting minutes might read: “There being no objections, the consent agenda was moved, seconded, and unanimously approved. The consent agenda included the following resolutions: [approve minutes from Month, Day, Year meeting; approve filing of the IRS Form 990 as presented; etc.]” This helps ensure that the minutes are complete and prevents problems should the attachments become separated at a later date.

CHALLENGING MEETING PRACTICES

BREAKING WITH TRADITION

As a meeting management tool, a consent agenda is markedly different from traditional agendas that are highly standardized and structured. Rather than the “old business, new business” approach that emphasizes reports on past performance, a consent agenda energizes board meetings and creates space for deep and forward thinking on the organization’s most important challenges, be it assessing the impact of a particular program, identifying new sources of

revenue, or examining the board's composition. A consent agenda also imposes different expectations on all parties. To be effective, it must be understood and accepted by everyone at the meeting.

Moving to a consent agenda may cause consternation because it requires a change from standard operating procedure and sometimes seems to minimize traditional board responsibilities and rituals. First, some board members (and lawyers) may worry that a consent agenda prevents the board from exercising its fiduciary duties. Nothing could be further from the truth. Used properly, consent agendas facilitate board focus on the things that matter most. A consent agenda is not an excuse to cover up important issues; rather, it is an invitation to explore them deeply.

Second, board meetings are often filled with oral presentations of committee updates as a way to showcase work done by committee chairs and members between meetings. Recognizing valuable work by volunteers encourages their continued participation, but the cost of spending board meeting time on purely symbolic matters is too high a price to pay. Instead, the chief executive and board chair should identify other ways to thank committee members for their hard work.

COLLABORATING FOR SUCCESS

Using a consent agenda requires true collaboration between the board and the chief executive. Both must do their homework in preparing for the meeting, from setting the agenda to providing materials to facilitating discussions. Chief executives rely on board meetings to handle mandatory business and to educate board members about the organization's programs. Astute executives treat meetings as valuable "kitchen cabinet" gatherings to engage smart, knowledgeable, passionate individuals around the issues that matter most to their organizations. The efficiencies of a consent agenda give executives more time to engage the board in thinking and talking about the organization's mission, programs, and impact.

Together, the board chair and chief executive need to think strategically about what contributions board members can make to issues facing the organization and how to present matters for their consideration. They need to be clear about the intended purpose of each item *not* on the consent agenda. It may be approval of a recommendation, guidance and advice, or brainstorming. Such clarity about the purpose of the item reduces the likelihood that board discussion will result in an extraneous task list for the chief executive or micromanagement by the board.

TIP BOX

Change is demanding. It requires open-mindedness and flexibility from those affected by the change. As with any new organizational process, the decision to adopt a consent agenda should be made thoughtfully and with a solid understanding of the ramifications of the change. The following steps can help the board adopt a consent agenda without major obstacles:

1. Discuss with the board the benefits of a consent agenda and get the board's support.
2. Create a cheat sheet on how a consent agenda works.
3. Outline criteria for what can and what cannot be included on the consent agenda.
4. Ease into the process. Start with obvious, clear items on the consent agenda.
5. Ask the board how the new meeting structure is working.
6. Fine tune meetings and materials as necessary.

Because a consent agenda frees up meeting time for a different kind of discourse, it requires a different kind of meeting facilitation. The board chair may need to learn tips and techniques for facilitating less structured, more active group discussions. The board chair may need to approach meetings differently — as a focus group, as a debate about the pros and cons of an issue, as a creative idea-generating session, as a time to troubleshoot thorny problems. To make the most of these free-ranging discussions, the board chair will need to exert appropriate discipline without discouraging participation, or the benefits gained from the consent agenda may be lost.

TIP BOX

Meeting facilitation does not come naturally to all board chairs. The following techniques can help board chairs use an interactive approach to running meetings:

- ☑ **Silent Starts.** Before starting a major discussion, ask each board member to write down the most important question the board should consider on a sheet of paper. Collect and redistribute the responses. Then, have board members read each others' responses out loud.
- ☑ **Counterpoints.** Randomly assign two or three board members to make the most powerful arguments *against* the recommendation under consideration.
- ☑ **Breakouts.** Divide the board into small groups and have each group brainstorm questions, identify key issues, or propose alternatives to the issue at hand. Then, have each group present its conclusions to the full board.

THE ULTIMATE BENEFIT: BETTER BOARD PERFORMANCE

It's worth repeating: The main purpose of a consent agenda is to liberate board meetings from administrative details, repetitious discussions, and misdirected attention. The main benefit is better governance. Consent agendas allow the board to regularly dig deeper on strategic issues rather than take a superficial pass on a lot of issues. Traditional board meetings often focus on the past, learning about activities and results that occurred since the last meeting. Board members listen, ask for explanations, and seek assurance that staff has thought of everything. This leaves limited opportunity to focus on the future — how the community is changing, what programs will be most valuable, and ways the organization may need to evolve to best fulfill its mission.

The organization benefits from better decisions, more engaged board members, and greater impact when the chief executive and the board operate as strategic allies. The consent agenda removes one of the obstacles — limited time — to engaging the board meaningfully. With a consent agenda, the board is positioned to become an active participant in exploring the opportunities and challenges the organization faces today and in the future because routine business is handled efficiently. Board meetings become filled with open and robust debate around what matters most. Chief executives hear different perspectives about critical issues and in the process they can ensure the board is knowledgeable about, and supportive of, key initiatives. Board members, in turn, feel that their time is well spent; they feel valued and satisfied.

APPENDIX: SAMPLE BOARD MEETING AGENDA

Board of Directors Meeting ABC Organization

Monday, January 2, 200X
1234 Main Street, Suite 56
City, ST 78910

8:30 a.m. – 9:30 a.m. Full Board Executive Session

- Chief Executive Assessment: Feedback and Approval of the 200X Process TAB 1

9:45 a.m. – 3:00 p.m. Board Meeting

9:45 – 9:50 Welcome and Chair's Remarks

9:50 – 10:00 Consent Agenda

- Minutes of the December 1, 200X Meeting TAB 2
- President's Report TAB 3
- Planning and Development Task Force Update TAB 4

10:00 – 2:15 Strategic Discussions: Presentations and Feedback

10:00 – 11:45 Strategic Plan: Measures of Success TAB 5

[Noon — Buffet Lunch]

12:30 – 2:15 New Markets Strategy: Implementation Plan TAB 6

2:15 – 2:45 Governance Committee: Discussion Items TAB 7

- Bylaws
- Board Member Recruitment

2:45 – 3:00 Closing