



Estado Libre Asociado de Puerto Rico
OFICINA DEL CONTRALOR

DEBERES, RESPONSABILIDADES
Y FUNCIONES DE LOS MIEMBROS
DE LAS **JUNTAS DIRECTIVAS**
DE LAS CORPORACIONES PÚBLICAS

Folleto informativo – abril de 2019





ÍNDICE DE MATERIAS

Introducción.....	1
I. Deberes de las juntas directivas.....	3
II. Responsabilidades y funciones de los directores.....	6
III. Hallazgos comunes identificados en nuestras auditorías relacionados con las juntas directivas.....	11



INTRODUCCIÓN

Las corporaciones públicas¹ (corporaciones) emergen como un componente fundamental para el funcionamiento eficaz del gobierno y asistir en el ofrecimiento de servicios esenciales a la ciudadanía. Estas entidades jurídicas, por regla general, actúan por conducto de su cuerpo rector o junta directiva² (junta), la cual tiene las facultades y los poderes necesarios para lograr que la corporación cumpla con su encomienda de servicio al pueblo de Puerto Rico. Las juntas son el máximo órgano dentro de la estructura de la gobernanza corporativa. Además, tienen un rol

¹ En el Artículo 1(d) de la *Ley 159-2013*, según enmendada, se define la corporación pública como toda instrumentalidad pública que ofrece servicios económicos y/o sociales para el Pueblo de Puerto Rico en nombre del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico (ELA), pero como entidad jurídica independiente. Esta definición incluye todas las corporaciones público-privadas, es decir, toda corporación que emita acciones y es organizada al amparo de las leyes de corporaciones privadas, pero es controlada total o parcialmente por el Gobierno del ELA, que ofrezca servicios básicos esenciales. 3 L.P.R.A. sec. 9081(d).

² Grupo de individuos, a los cuales se les confiere, de acuerdo con los documentos constitutivos o por medio de legislación, la gobernanza, el control, la dirección y la administración de la corporación. Esto incluye, sin limitarse, a las juntas de directores, de gobierno, de síndicos y consultivas.



protagónico en la administración y el buen funcionamiento de las corporaciones y les añaden valor, siempre y cuando procuren ser eficientes en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades, y actúen con la autonomía e independencia de criterio que se espera.

El propósito de este folleto es ofrecer, a los miembros de las juntas, principios, normas y guías para el mejor desempeño de sus funciones. Exhortamos a estos servidores públicos a que, cuando asuman sus funciones, comiencen por orientarse sobre los deberes y las responsabilidades que conlleva ocupar dicho cargo o puesto, mediante el estudio de las leyes y los reglamentos aplicables. De esta forma, su desempeño será más eficaz y eficiente, y su servicio redundará en beneficio de la ciudadanía. Además, les recordamos que en el ejercicio de su cargo o puesto deben velar por el fiel cumplimiento de las leyes, estatales o federales, y la reglamentación aplicable a las operaciones administrativas y fiscales de la corporación y de la junta.



I. DEBERES DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS

Los deberes y las responsabilidades de las juntas se establecen en las leyes creadoras de las corporaciones, en los reglamentos internos de cada cuerpo rector u otras leyes aprobadas para algún propósito especial. A continuación, se presenta una lista de algunas de las obligaciones generales, aplicables a las juntas de directores:

1. Aprobar y adoptar los estatutos corporativos (*by-laws*) para regir los trabajos, las deliberaciones y las ejecuciones de sus funciones en armonía con las disposiciones de la ley que crea la corporación.
2. Establecer los comités especializados³, de carácter permanente o temporero, que le permitan el manejo eficiente de asuntos complejos o de naturaleza técnica, y de decisiones respecto a los mismos. Esta práctica de gobernanza agiliza los procesos de las juntas y contribuye a la eficiencia en el cumplimiento de sus responsabilidades. Los comités pueden requerir a los ejecutivos, empleados y asesores de la corporación, la información, documentos e informes pertinentes al asunto bajo su consideración. También pueden utilizar los servicios de consultores en tales asuntos. Estos comités deben cumplir con sus responsabilidades y con el propósito para el cual fueron creados.

³ El tipo de comité que utiliza cada junta puede variar entre corporaciones. Se sugiere que en el reglamento interno de este cuerpo se incluyan disposiciones relacionadas con la constitución, la composición, las tareas y la frecuencia de las reuniones de estos. Algunos ejemplos de comités son: de auditoría, de remuneración o de ética, entre otros.

3. Llevar a cabo reuniones ordinarias conforme a la frecuencia establecida en la ley creadora de la corporación o, de no estar dispuesto en dicha ley, según lo determine la junta. También se podrán celebrar reuniones extraordinarias, previa convocatoria del presidente. Es importante que esto se incluya en la reglamentación.
4. Determinar la política general que regirá las operaciones de la corporación. Para esto, deben aprobar los reglamentos, los procedimientos y las normas que sean necesarios para ejercer los poderes y cumplir con los propósitos de la entidad.
5. Contratar y nombrar al personal necesario para ejercer las facultades que se le señalan en las leyes creadoras. Además, deben nombrar al ejecutivo principal y otros funcionarios de la corporación, según se establezca en la ley creadora.
6. Cumplir con las disposiciones de la *Ley 159-2013 (Ley)*, según enmendada, en la que se establece, entre otras cosas, que las juntas deben⁴:
 - a. Transmitir en vivo, vía Internet, todas las reuniones en las cuales se deliberen aquellos asuntos de la corporación, que no estén expresamente excluidos en la *Ley*. Para esto, se debe crear un espacio en la página principal en Internet y se habilitará un enlace, el cual debe estar claramente identificado.
 - b. Notificar al público, a través de la página en Internet, toda reunión con, al menos, 48 horas de anticipación. Dicha notificación debe incluir, como mínimo, la fecha, la hora exacta, el lugar y el enlace cibernético mediante el cual el público podrá acceder la transmisión.
 - c. Archivar las grabaciones de las reuniones en la página principal en Internet, identificar claramente el enlace de dicho archivo e incluir una certificación de que la grabación es una copia fiel y exacta de los asuntos atendidos en la reunión que no están expresamente excluidos en la *Ley*.
 - d. Mantener una copia física de la grabación en un archivo de

⁴ Artículos 3 – 5 y 7 de la *Ley 159-2013*, según enmendada (3 L.P.R.A. secs. 9083 – 9085 y 9087).

grabaciones. Dicha grabación deberá ser custodiada por la corporación, por no menos de cinco años.

7. Conocer y observar las reglas y normas del procedimiento parlamentario en los trabajos de las juntas⁵. En dicho procedimiento se establece, entre otras cosas, lo siguiente:
 - a. Notificar, con suficiente antelación, la fecha, la hora y el lugar de cada reunión para asegurar la participación de los directores. Esta notificación se tramita de forma individual a cada director y las juntas deben conservar evidencia de que cumplieron con este requerimiento.
 - b. Como parte del orden del día, se procede a:
 - » determinar el cuórum
 - » presentar a los invitados, si alguno
 - » leer y aprobar el acta anterior
 - » presentar los informes de la Junta, los oficiales y los comités
 - » discutir asuntos pendientes y nuevos
 - » clausurar la reunión.
 - c. Las mociones deben ser presentadas por los miembros de las juntas. Estas requieren que se secunden, discutan, remitan a votación y anuncien los resultados.
 - d. En aquellos asuntos que se requiera llevar a cabo un proceso de votación por parte de los miembros, los mismos se aprobarán por mayoría de votos. En el reglamento interno de las juntas debe constar qué tipo de mayoría será requerido para las votaciones, si: mayoría simple, mayoría absoluta o mayoría extraordinaria⁶.

⁵ Dicho procedimiento está constituido por normas y reglas de orden que hacen posible el uso de la libertad de expresión. Son guías prácticas y sencillas que utilizan las organizaciones en sus reuniones y convenciones para tramitar los asuntos de una manera rápida, ordenada y eficiente. [Bothwell, Reece, *Manual de Procedimiento Parlamentario*, Editorial Universidad de Puerto Rico, 4ta. Edición (2009)]

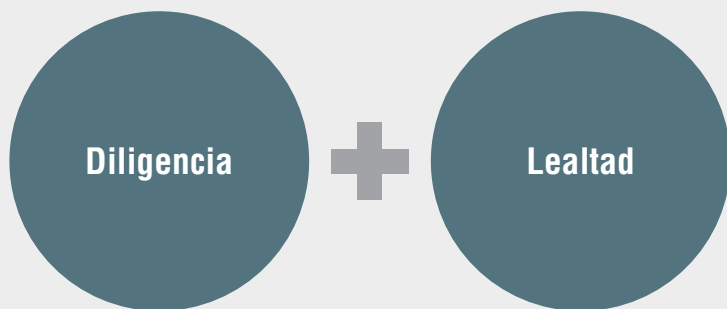
⁶ La mayoría simple se constituye con más de la mitad de los miembros que participan en la votación sobre determinado asunto. En aquellos casos donde se requiera una mayoría absoluta, se considera aprobado un asunto con más de la mitad del total de los miembros de la Junta. Esto, independientemente de los miembros presentes al momento de llevar a cabo la votación. Por otro lado, el término mayoría extraordinaria implica una proporción mayor de votos que en la mayoría simple o la mayoría absoluta.



II. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE LOS DIRECTORES

1. Los miembros de las juntas son responsables de:
 - a. Participar del curso sobre el uso de fondos públicos y de la propiedad pública y sobre aspectos de la ética gubernamental, según requerido por el artículo 6.2 de la *Ley 1-2012, Ley Orgánica de la Oficina de Ética Gubernamental de Puerto Rico (Ley de Ética)*, según enmendada. Estos funcionarios deben tomar el curso, ya sea previo a su juramentación en propiedad al cargo o dentro de los próximos 90 días a partir del nombramiento⁷.

⁷ En el Artículo 14(x) de la *Ley 146-2012, Código Penal de Puerto Rico*, según enmendada, se define al funcionario público como la persona que ejerce un cargo o desempeña una función o encomienda, con o sin remuneración, permanente o temporariamente, en virtud de cualquier tipo de nombramiento, contrato o designación, para las ramas Legislativa, Ejecutiva o Judicial, o de los gobiernos municipales del ELA. Incluye aquellas personas que representan el interés público y que sean designadas para ocupar un cargo en una junta, corporación pública, instrumentalidad y sus subsidiarias del ELA, así como aquellos que sean depositarios de la fe pública notarial. (33 L.P.R.A. sec. 5014) En el Artículo 4.1(a) de la *Ley 2-2018, Código Anticorrupción para el Nuevo Puerto Rico*, se establece que el término “funcionario público” incluye aquellas personas que ocupan cargos o empleos en el Gobierno del ELA que están investidos de parte de la soberanía del Estado, por lo que intervienen en la formulación e implantación de la política pública. Conforme a esta definición, los directores de las juntas de gobierno son considerados funcionarios públicos para efectos de las leyes penales.



b. Asegurarse de que la corporación esté bien administrada y que sus finanzas estén en un sano estado. Para esto, deben tener lo siguiente:

- » **Diligencia** – Los directores deben estar familiarizados con: la ley orgánica que crea la entidad; los estatutos corporativos y reglamentos internos que la gobiernan; otras leyes, estatales o federales, y reglamentos aplicables; y las funciones del ente corporativo. También, deben estar informados sobre las operaciones de la corporación; evaluar los informes que reciban ante su consideración; leer las minutas; y supervisar el rendimiento del ejecutivo principal de la corporación, entre otros. Ser diligente, además, significa tomar decisiones informadas y responsables, y actuar con sentido común y buen juicio. La regla sobre el juicio de negocios⁸ (*business judgment rule*) es un principio legal mediante el cual se libera de responsabilidad a los directores por actuaciones que

⁸ En la regla se establece que los directores no responden por meros errores de juicio, aun cuando se produzcan resultados desfavorables para la corporación. Al aplicar esta regla, se da la presunción de que cuando los directores toman una decisión: lo hacen dentro de su autoridad y poder; actúan de buena fe, bajo la creencia honesta de que su decisión es en los mejores intereses de la corporación; analizan los factores pertinentes a la transacción con la diligencia debida, obteniendo y revisando la información necesaria; y se basan en los méritos del problema en lugar de estar influenciados por consideraciones externas o intereses personales.

no impliquen negligencia crasa⁹ o fraude, ilegalidad o conflictos de interés.

- » **Lealtad** – Implica que los directores siempre procuren actuar en el mejor interés de la corporación. Este deber también impone la responsabilidad de evitar los conflictos de intereses¹⁰, ya sea de hecho o de apariencia, para impedir que los directores obtengan, directa o indirectamente, un beneficio para ellos mismos o para un tercero. Además, se requiere que los directores mantengan la confidencialidad sobre los asuntos de la corporación y que no utilicen o divulguen información que les advenga en conocimiento en su carácter oficial como miembros de las juntas.
- c. Remitir informes financieros¹¹ a la Oficina de Ética Gubernamental de Puerto Rico, mediante el sistema de presentación electrónica provisto por esa Oficina y en los términos establecidos.
- d. Asistir regular y puntualmente a las reuniones de las juntas y de los comités en los cuales tengan participación.
- e. Desempeñar sus funciones, como miembros de las juntas o de cualquier comité en dicho cuerpo, sin retribución, conforme a lo que se establece en la *Ley 72-2013, Ley para Eliminar el Pago de Toda Compensación a las Juntas de Directores*

⁹ Falta completa de cuidado o el ejercicio de un grado tan pequeño de diligencia que justifique la creencia de que hay una completa indiferencia respecto del interés y bienestar de los demás. [*Elías Vega v. Chenet*, 147 D.P.R. 507, 521 (1999), citando a *Pueblo v. Telmaín Escalera*, 45 D.P.R. 447, 453 (1933)]

¹⁰ En el Artículo 1.2(n) de la *Ley de Ética*, según enmendada, se define el conflicto de interés como aquella situación en la que el interés personal o económico está o puede estar razonablemente en pugna con el interés público. (3 L.P.R.A. sec. 1854) En el caso de los miembros de las juntas, el conflicto de interés se realiza cuando se incumple con el deber de diligencia y lealtad a la corporación en beneficio propio o de terceros, ajenos o no a la misma. El beneficio no tiene que ser tangible o monetario, puede ser de naturaleza abstracta e intangible. Por ello es recomendable actuar con criterio preventivo y reconocer la posibilidad de que una situación dada pudiera presentar conflicto de interés. En ese caso, el miembro de la junta directiva se abstendrá de dar un juicio, opinión o posicionamiento ante la situación conflictiva.

¹¹ Artículos 5.1 a 5.10 de la *Ley de Ética*, según enmendada (3 L.P.R.A. secs. 1858-1858i).

de las Corporaciones Públicas¹². En esta *Ley*, se dispone que los miembros de las juntas no tienen derecho a recibir el pago de dietas, salarios, emolumentos¹³ o cualquier otro tipo de compensación, por el ejercicio de sus funciones.

Esta prohibición no impide que las corporaciones puedan adquirir y proveer alimentos de costo módico a los miembros de su cuerpo rector inmediatamente antes o después de una reunión convocada.

- f. Reconocer y demostrar, con sus actuaciones y en el desempeño de su cargo o puesto, lealtad primaria hacia la corporación, sus reglamentos y la política establecida.
 - g. Abstenerse de tomar decisiones en nombre de las juntas ni representarlas sin la autorización explícita de dicho cuerpo.
 - h. Actuar con independencia de criterio en el proceso de diálogo, consulta, consenso y colaboración. Para esto, no debe incurrir en acciones que puedan resultar en o crear la apariencia de estar prohibidas por ley, reglamentación y cualquier norma aplicable.
 - i. Proteger la integridad y autonomía de la corporación.
 - j. Velar por la solvencia y seguridad económica y fiscal de la corporación.
 - k. Mantenerse informados sobre los asuntos de interés institucional y los retos que enfrenten las corporaciones.
2. Los presidentes de las juntas son responsables, entre otras cosas, de:
- a. Presidir todas las reuniones y tienen el derecho a votar en todos los asuntos.
 - b. Nominar, con el consejo y la aprobación de las juntas, los integrantes de los comités y los secretarios ejecutivos¹⁴.
 - c. Nombrar el personal administrativo de las juntas y mantener informado a dicho cuerpo sobre aquellos asuntos relevantes que surjan en cuanto a estos.

¹² 3 L.P.R.A. sec. 757k

¹³ En el diccionario de la RAE se define este concepto como una remuneración adicional que corresponde a un cargo o empleo.

¹⁴ Los presidentes también tienen el deber de supervisar el trabajo de los secretarios.

- d. Remitir para aprobación de las juntas, la agenda de las reuniones ordinarias y extraordinarias.
 - e. Ser miembros *ex-officio* de todos los comités.
 - f. Representar a las juntas ante el público en general, los funcionarios y las entidades gubernamentales, en expresiones y comparecencias públicas.
3. Los secretarios de las juntas tienen la responsabilidad de redactar las actas y resoluciones de las reuniones de dicho cuerpo. Además, en el ejercicio de sus funciones estos deben:
- a. Custodiar todas las actas, minutas, resoluciones y cualquier otro material que las juntas tengan a bien confiarles.
 - b. Asegurar que las actas reflejen fielmente la discusión y los acuerdos de las juntas.
 - c. Incorporar en el contenido de actas, como mínimo, la siguiente información: la fecha, la hora de comienzo y el lugar de la reunión; el nombre de la entidad; la naturaleza de la sesión (ordinaria, extraordinaria o ejecutiva); los nombres de los miembros presentes¹⁵, los ausentes y los excusados, si alguno; la información sobre el acta anterior; las mociones principales; las cuestiones de orden y apelaciones; la hora en que terminan las deliberaciones; y los nombres y las firmas del presidente y secretario¹⁶.
 - d. Firmar las certificaciones y los acuerdos de las juntas.
 - e. Realizar cualquier otra función que las juntas determinen.

¹⁵ Se recomienda incluir esta información en el acta ya que, en ocasiones, se pueden extraviar las hojas de asistencia a las reuniones y de esta forma queda récord permanente de los miembros de la junta presentes.

¹⁶ Bothwell, Reece, *Manual de Procedimiento Parlamentario*, Editorial Universidad de Puerto Rico, 4ta. Edición (2009).



III. HALLAZGOS COMUNES IDENTIFICADOS EN NUESTRAS AUDITORÍAS RELACIONADOS CON LAS JUNTAS DIRECTIVAS

1. Estatutos corporativos (*by-laws*)
 - a. Estatutos sin preparar.
 - b. Aprobación de estatutos corporativos mediante resolución que carecen de la firma del presidente y el secretario de dicho cuerpo.
 - c. Ausencia de disposiciones específicas sobre los procesos administrativos de las juntas, tales como: las responsabilidades de sus miembros, incluidos el presidente y el secretario; las fechas o los períodos específicos en que las juntas celebran sus reuniones; el método¹⁷ que utilizan los secretarios de las juntas para registrar los acuerdos contenidos en las reuniones; la preparación, la firma, la numeración y el archivo de las actas y las resoluciones sobre los acuerdos tomados en las reuniones; la ratificación por parte de las juntas, en reuniones posteriores, sobre los acuerdos aprobados en reuniones anteriores; la identificación en las minutas de las juntas del resultado de las votaciones para cada resolución presentada; y el uso que se le da al sello corporativo.
 - d. Aprobación de enmiendas a los estatutos corporativos¹⁸ sin incorporarlas a los mismos.

¹⁷ Entre los métodos se pueden considerar la transcripción, grabación o cualquier otro.

¹⁸ A estos efectos, la junta aprobó una resolución.

2. Constitución de las juntas
 - a. No se llevó a cabo la elección o no se hizo la designación para llenar la vacante de un cargo o puesto.
 - b. La junta no pudo certificar los nombres ni los períodos de incumbencia de los miembros de dicho cuerpo, incluida la fecha específica en que estos comenzaron o cesaron.
3. Reuniones de las juntas
 - a. No se celebraban reuniones periódicas o la cantidad de veces que se reunieron no cumplía con los requerimientos establecidos en los estatutos corporativos.
 - b. Se celebraron reuniones y se atendieron asuntos relevantes, tales como: la aprobación del presupuesto o de las minutas de reuniones anteriores, sin contar con el cuórum requerido.
4. Actas de las reuniones
 - a. Actas sin preparar.
 - b. Carecían de datos e información necesaria, tales como: el número y los nombres de los miembros que votan a favor o en contra para cada resolución presentada; el detalle de los asuntos discutidos; la evaluación de las transacciones realizadas, tales como el otorgamiento de beneficios a funcionarios de la entidad; los acuerdos y las determinaciones tomadas; la firma del presidente o el secretario, una vez aprobada el acta; y el estampado del sello oficial de la entidad.
 - c. No fueron remitidas para la ratificación y aprobación de los miembros en reuniones posteriores; en otras ocasiones se presentaron las mismas con tardanzas.
 - d. No estaban numeradas, encuadernadas ni en orden cronológico.
 - e. No tenían un índice de las actas ni de las resoluciones aprobadas que incluyera, entre otra información, el número asignado a la misma, la fecha de aprobación y una breve descripción de los asuntos discutidos y aprobados.
 - f. No se preparaban con un formato uniforme.

- g. No se localizaron ni fueron suministradas para examen. Tampoco suministraron las hojas de asistencia a las reuniones celebradas.
 - h. No estaban bajo la custodia de las juntas¹⁹.
5. Designación y trabajos de los comités de las juntas
- a. No se nombró un comité de auditoría para dar seguimiento a los informes de auditoría externos e internos de la entidad.
 - b. No se localizó convocatoria, agenda, informes y demás documentos de asuntos relacionados con las reuniones.
 - c. Falta de evidencia escrita sobre las encomiendas asignadas y realizadas por los miembros de las juntas, en calidad de representantes del comité.
6. Informes financieros
- a. Los miembros de las juntas no remitieron los informes financieros requeridos por la *Ley de Ética*.
 - b. Las juntas no les requirieron a los funcionarios principales que remitieran informes sobre las finanzas de las entidades.
7. Otras deficiencias relacionadas con los deberes y las responsabilidades de las juntas:
- a. Las juntas:
 - » No aprueban reglamentación ni normas escritas para regular los procedimientos fiscales y administrativos relacionados con: el personal, incluida la compensación final, las bonificaciones y otros beneficios para los funcionarios principales de las entidades; las recaudaciones; los desembolsos; la propiedad; y las adquisiciones de bienes y de servicios, entre otros.
 - » Nombran a los directores ejecutivos como secretarios de las juntas dando base a un conflicto de interés, debido a que los directores responden directamente a las juntas, y tienen voz pero no voto en las reuniones. En el ejercicio de sus funciones como secretarios, los directores

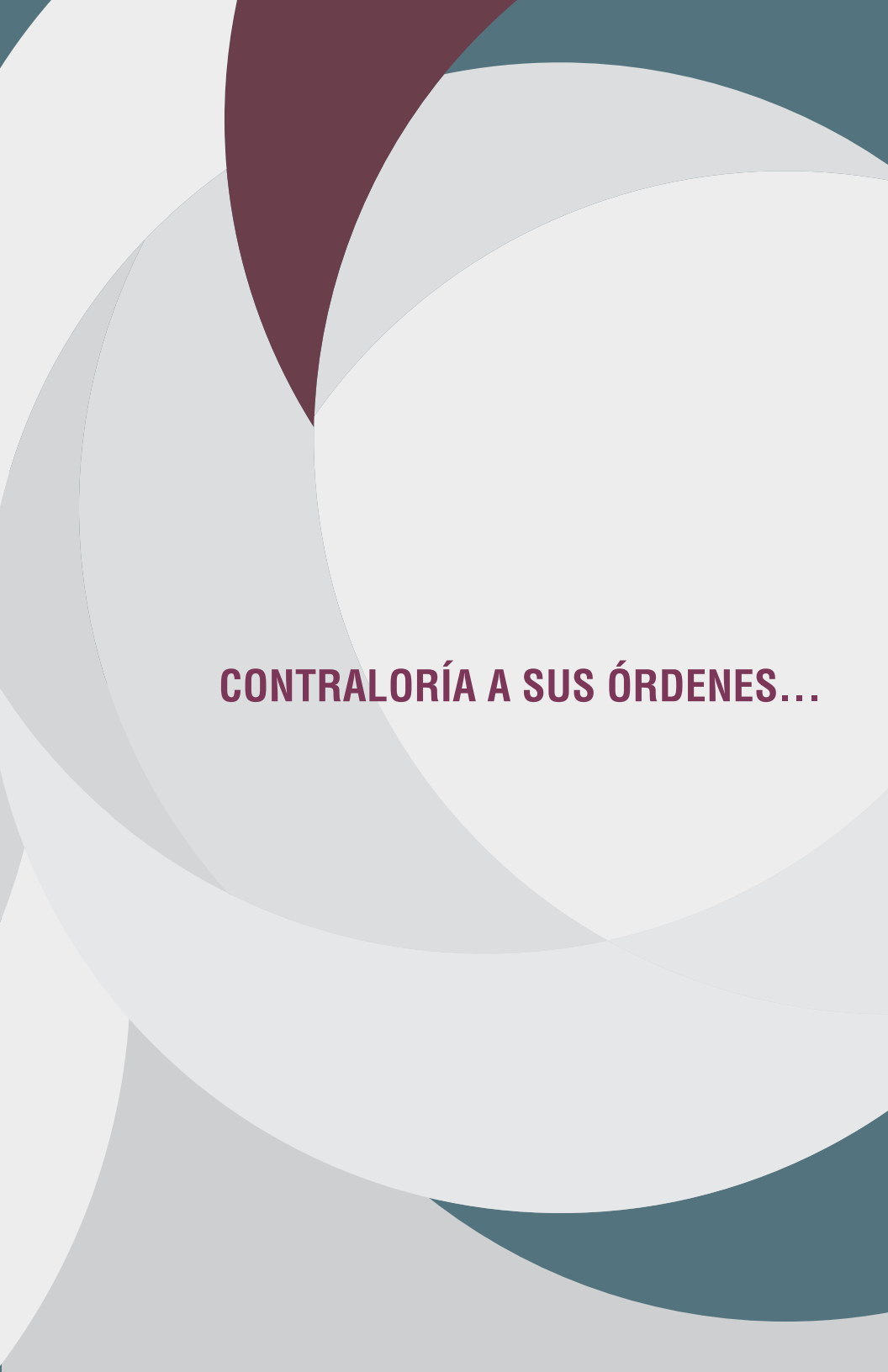
¹⁹ Los documentos se encontraban en posesión de personas que ya no eran miembros de la Junta o que había cesado en sus funciones, por retiro, enfermedad u otra causa, en el cargo o puesto que ocupaban dentro de la entidad.

ejecutivos certifican documentos o resoluciones que están relacionados con ellos mismos, tales como: nombramientos, aumentos salariales y bonificaciones.

b. Los funcionarios principales de las entidades:

- » No remiten los presupuestos de las entidades para la aprobación de las juntas. Tampoco remiten para aprobación los reglamentos, las normas, los procedimientos y los manuales aplicables a las entidades. A pesar de esto, dicha reglamentación es utilizada por el personal de las entidades para llevar a cabo las operaciones fiscales y administrativas. Las juntas no le requieren a los funcionarios principales dichos documentos.
- » Nombran funcionarios de las entidades sin contar con la aprobación de las juntas.
- » Aprueban aumentos salariales, vía excepción, a funcionarios y empleados de las entidades, sin que los mismos sean remitidos ante las juntas para revisión y aprobación.





CONTRALORÍA A SUS ÓRDENES...



INFORMACIÓN DE LA OFICINA DEL CONTRALOR

DIRECCIÓN FÍSICA

 Edificio Principal
Ave. Ponce de León 105 Esquina Calle Pepe Díaz
Hato Rey, Puerto Rico

TELÉFONO & FAX

 (787) 754-3030

 (787) 751-6768

CONTACTOS

 PO Box 366069
San Juan, Puerto Rico 00936-6069

 www.ocpr.gov.pr

 ocpr@ocpr.gov.pr

REDES SOCIALES

 www.facebook.com/ocpronline

 www.twitter.com/ocpronline

 YouTube Prensa OCPR