



FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS

**Buenas Prácticas y Propuestas de Funcionamiento
del Consejo de Administración de FUdeSA**

- Borrador Documento Interno: enero 2010 -

Contenidos

Se completará al final

Referencias

Para facilitar la lectura de este documento se han utilizado las siguientes abreviaciones:

- **ACEESA:** Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés
- **UdeSA:** Universidad de San Andrés
- **FUdeSA** Fundación de la Universidad de San Andrés
- **CA:** Consejo de Administración de FUdeSA
- **IPSA:** Iglesia Presbiteriana San Andrés
- **SASS:** Escuela Escocesa San Andrés

Además, en el relato se utilizan los vocablos en su genérico, incluyendo de esta manera el femenino y el masculino.

Introducción

La Fundación de la Universidad de San Andrés (FUDeSA) tiene su origen en la Asociación Civil Educativa San Andrés y recibió como legado los valores, principios y patrimonio de esta entidad.

Siendo fiel a estos principios la misión de FUDeSA es dirigir los destinos de la Universidad de San Andrés y trabajar para que ella logre constituir una comunidad académica pluralista que cultive el pensamiento independiente, que contribuya -con criterios estrictos de calidad- al esfuerzo internacional de creación y transmisión de conocimientos y que brinde a sus estudiantes la posibilidad de obtener una educación integral. La Universidad de San Andrés (UdeSA/Universidad) aspira a que sus integrantes asuman un liderazgo al servicio de la comunidad y del país, que se caractericen por tener una mente abierta e inquisidora, que sean solidarios con todos los miembros de la sociedad, y que exhiban integridad moral, espíritu conciliatorio y respeto por la diversidad.

El Consejo de Administración (CA) de FUDeSA decidió iniciar su mandato asumiendo la tarea de acordar principios, políticas y normas de funcionamiento de su cuerpo de gobierno y emitir este documento orientador que inicialmente tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- Estructura de gobierno de FUDeSA
- Funciones del CA y de sus componentes
- Nominación y elección de integrantes del CA
- Organización del trabajo del CA

También se incorporaron sugerencias que reflejan consensos implícitos entre los miembros del CA de FUDeSA en relación con los requerimientos iniciales de su propia organización y funcionamiento, así como algunas recomendaciones consideradas buenas prácticas en el mundo de las organizaciones sin fines de lucro.

Organización y Alcances de este Documento

El documento está organizado en cuatro capítulos. Cada capítulo tiene una estructura simple: al comienzo de cada tema hay una breve introducción, luego un desarrollo de los contenidos ordenados en tres niveles.

El primer nivel, se refiere siempre a aquellos temas que están considerados en el Estatuto, y está escrito en **letra cursiva y negrita** para su diferenciación.

En el segundo nivel, se presentan propuestas de cómo llevar a la práctica lo establecido en el Estatuto. Comienzan con la frase "**Se recomienda que,**" en letra cursiva y negrita. No pretenden ser proposiciones taxativas sino sugerencias que muy probablemente convenga que el CA tome en consideración.

Por último, el tercer nivel se refiere a aspectos operativos ya que se realizan propuestas específicas sobre cómo concretar las acciones y se definen procedimientos. Se inicia con la frase "**Propuesta para su implementación,**" en cursiva y negrita. En este nivel se señalan, por ejemplo, fechas en las que sería apropiado realizar las actividades, modalidades o dispositivos que podrían resultar eficaces para implementar.

Hay datos complementarios, que se incluyen en los anexos y funcionan como información adicional.

Se sobreentiende que, en este documento, las únicas normas que obligan a los Concejeros son aquellas que están en el Estatuto, el resto de las pautas fijadas funcionarán como prácticas significativas, o buenas prácticas, pero de ninguna manera son directrices ineludibles o inalterables.

Buenas Prácticas

Con el propósito de contar con una definición útil se considerará como buena práctica (BP) "a toda acción organizacional o realización de un proyecto que se dirija a la resolución de un

*problema, al logro de un objetivo, optimización de la gestión, a una mejor prestación del servicio o al aumento de la productividad, la calidad o la efectividad institucional”.*¹

La buena práctica (BP) se reconoce porque ha dado resultados en mejoras tangibles y sostenibles en una organización y, puede ser replicable.

Cabe destacar que en este documento, interesa específicamente describir y seleccionar posibles BP para el Consejo de Administración de FDeSA con el objetivo de mejorar su desempeño como cuerpo de gobierno de la Universidad.

Uso de las Buenas Prácticas en el CA de FDeSA

Estas recomendaciones deberían facilitar el buen desarrollo de los procesos, de las decisiones, y del funcionamiento integral del cuerpo de gobierno al estar siempre supeditadas al cumplimiento del Estatuto.

Por otra parte, conviene considerar que no son disposiciones que siempre se pueden o se deben aplicar. En este sentido, se requiere una evaluación permanente de su efectividad y de su posible mejora. En otras palabras, las recomendaciones de este documento deberían ser utilizadas solo como una guía flexible y dinámica para el mejor funcionamiento del CA.

En este sentido, el CA debería estar alerta y dispuesto a adoptar las nuevas ideas y/o a cambiarlas si la práctica cotidiana indicase que es necesario. Estos contenidos y propuestas serán producto de las sugerencias de todas las personas que integran el cuerpo de gobierno de FDeSA. No son específicas de un comité o comisión. Es un documento abierto, perfectible y vivo.

Actualización de las Buenas Prácticas

Será facultad del CA revisar este documento de manera habitual y ajustarlo periódicamente en relación a los nuevos requerimientos que se identifiquen en el ejercicio del gobierno de FDeSA. En este caso particular, se hará especial hincapié en ir registrando los comentarios, testimonios y experiencias sobre los temas que promuevan el aprendizaje organizacional y que se consideren relevantes para formalizar o institucionalizar.

Con este cometido, se contará con un espacio on-line, de libre acceso para los integrantes del CA de FDeSA. Este espacio virtual de intercambio será tecnológicamente amigable y permitirá la inclusión de información y comentarios personalizados sobre el funcionamiento del CA. Se habilitarán instancias donde la confidencialidad de los comentarios pueda ser preservada.

En la planificación de la experiencia anual del CA, se incluirá un proceso simple de evaluación y reflexión para mejorar las acciones de gobierno. Una vez aceptada la experiencia como Buena Práctica, se publicará en la Web (página wiki, blog, etc.) donde cada miembro del CA estará en condiciones de seguir incorporando al texto sus propios comentarios y apreciaciones.

Por último, pero no por ello menos importante, se insiste en que:

Las pautas establecidas en el presente documento, en todos sus puntos cumplen y siempre deberán cumplirlas las leyes vigentes, el Estatuto de FDeSA y tomarán en cuenta y serán coherentes con el estatuto de UdeSA.

¹ Op. Cit, pag xx

1. ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE FUdeSA

El concepto de gobierno proviene de la forma latina *gubernare* que los romanos tomaron del griego *kubernetes*. Originariamente hacía referencia al piloto o comandante de una embarcación. Era la persona responsable de llevar la nave a buen puerto. Con el tiempo se fue transfiriendo este significado hasta unirse con la noción de "gobierno" o forma de conducir, guiar, procurar el bien común en una organización o comunidad.

La función de gobierno se vincula con tomar las decisiones fundamentales que permiten que una organización cumpla con los fines y objetivos para los cuales fue creada. Mientras que el buen gobierno está caracterizado por un sistema de estructuras y procesos que permiten orientar, controlar y responder a las necesidades institucionales de una entidad asegurando además, la satisfacción de los derechos y expectativas de sus miembros. Para cumplir con este rol, se requiere que desde el gobierno se proporcione liderazgo y una visión clara de las metas institucionales.

1.1 Características Generales del CA de FUdeSA

En este contexto, se denomina *estructura de gobierno* al sistema que ejerce la autoridad y tiene la responsabilidad final de FUdeSA, es decir, hace referencia a su Consejo de Administración. El CA de FUdeSA, como órgano colegiado, asume el compromiso y la responsabilidad legal de conducir, guiar y consolidar la Universidad de San Andrés. La función de gobierno no es ejercida en forma individual -por cada uno de los integrantes del CA- sino como una totalidad.

Sin embargo, conviene que cada miembro tenga presente que, el cuerpo de gobierno que integra, es el responsable final de la marcha de la Universidad. No hay nadie por encima del Consejo. Por lo tanto, sus decisiones y compromiso serán cruciales para la vida y crecimiento de la entidad. Desde esta perspectiva, el rol de consejero adquiere una importancia institucional muy significativa y su desempeño, dentro del cuerpo de gobierno, merece una especial dedicación.

En este sentido, el diseño, la conducción y el desarrollo de este ámbito colegiado representa uno de los principales desafíos que tiene que enfrentar FUdeSA ya que está comprobado que un buen gobierno juega un rol fundamental en la determinación del éxito de una institución.

Por tanto, conocer la estructura y características del cuerpo de gobierno de FUdeSA (último responsable de la marcha de la Universidad) y proponer eficaces modalidades de funcionamiento, se transforma en una cuestión estratégica.

1.2 Composición e integración del CA de FUdeSA

1.2.1 Composición

De acuerdo con el estatuto, en el artículo 6, el cuerpo de gobierno de FUdeSA es una unidad integrada por doce miembros titulares y tres miembros suplentes, que sustituyen a los titulares. 2 En este sentido, los estatutos de FUdeSA establecen que cuatro de los doce miembros de su Consejo de Administración sean nominados por el Comité Académico; cuatro sean nominados por el Comité de Patronos y cuatro sean designados por la Asamblea de Asociados de ACEESA.

Los Consejeros participan de forma voluntaria y *todos los cargos son honorarios.*

² Ref: Artículo N6- Estatuto FUdeSA.

Con el esquema de un cuerpo de gobierno de doce miembros donde están representadas distintas perspectivas se busca la universalidad del pensamiento y el resguardo de los principios que se están trasladando de ACEESA a FUdeSA.

1.2.2 Requisitos

Se recomienda que:

Los miembros del Consejo de Administración (CA) se comprometan y acepten:

- Desempeñar su función con honestidad, integridad y rectitud, cualidades necesarias para quienes tienen la responsabilidad fiduciaria de FUdeSA.
- Respetar los principios que rigen la institución, adhiriendo a la Misión, Visión, Valores, Estatuto de FUdeSA y al legado fundacional.
- Trabajar atendiendo a los intereses y objetivos de la Fundación y el bien común.
- Tener un comportamiento ético y que su posición en la Fundación esté libre de conflicto de intereses.
- Asumir el compromiso de confidencialidad con respecto a todas las actividades e información de la Fundación y/o de la Universidad que no revistan expreso carácter de información pública.
- Entender que tiene derecho absoluto a expresar su opinión dentro del Consejo. Pero fuera de ese ámbito, deberá abstenerse de emitir opiniones que puedan ser interpretadas como propias del CA.
- Evitar interferir en la gestión de la Universidad. Estando delegada la gestión en el Rector, todo contacto entre Consejeros y miembros de la UdeSA debe estar en conocimiento del Rector.
- Disponer del tiempo y la dedicación necesarios para el seguimiento de los temas del Consejo.

1.2.3 Finalización de los mandatos

La fecha de terminación de los mandatos de todos los consejeros será los días 30 del mes de junio de cada año.

Propuesta para su Implementación:

- Con la suficiente antelación (poner fecha) a la finalización de los mandatos de los miembros más antiguos del CA, se tratará el tema en reunión ordinaria del CA. En el acta se dejará constancia de los nombres de los Consejeros salientes, indicando su carácter de titular o suplente y quienes podrán ser reelegidos.
- El secretario informará a los Comités correspondientes los nombres de los Consejeros salientes y su posibilidad de reelección.
- Se solicitará a los Comités correspondientes que nominen a sus reemplazantes. Deberán enviar al Secretario del CA los datos personales, el CV y demás antecedentes personales y profesionales de la persona nominada.
- Se informará fehacientemente a ACEESA los nombres de los Consejeros permanentes salientes, la fecha de finalización del mandato y su posibilidad de reelección.
- Recibida la información de las personas nominadas por parte de los Comités, el Secretario la cursará a todos los miembros del CA, indicando el Comité nominador y el nombre del Consejero saliente que reemplazarán.
- El Presidente, el Vicepresidente y el Secretario se reunirán con la persona nominada y elaborarán la recomendación de aceptación o rechazo de la nominación, que será presentada en reunión ordinaria del CA. En caso de tratarse de una reelección, no será necesario reunirse con la persona.
- La nominación será tratada en reunión ordinaria del CA con posterioridad a la reunión con la persona nominada.
- El Secretario informará a los Comités correspondientes la aceptación o rechazo de las personas nominadas, quienes serán informadas por los Comités correspondientes.
- Para el caso de nominaciones rechazadas, se inicia un nuevo proceso de nominación. Los comités correspondientes deberán enviar la información de la/s nueva/s nominación/es dentro de los 30 días corridos de comunicado el rechazo.

- En caso de rechazarse la segunda nominación, se informará a ACEESA quien procederá a designar la vacante correspondiente. La información incluirá el nombre y cargo del Consejero saliente y la fecha de finalización del mandato.
- El Secretario, con el apoyo del CA, dará inicio al proceso de inducción de los nuevos miembros del CA.
- Desde la designación y hasta la asunción del cargo por parte de los consejeros designados por los Comités de Patronos, Académicos y de ACEESA, los nuevos miembros podrán asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias del CA, en las que participarán sin voz y sin voto.

1.2.4 Incompatibilidades

El Estatuto afirma que no podrán ser elegidos como miembros del CA aquellas personas que tengan incompatibilidades que surjan de disposiciones legales.

El Consejo está facultado para reglar y resolver todas las otras cuestiones que se presenten.

Se recomienda que:

Se eviten los conflictos de interés, para lo cual:

- No podrán formar parte del CA quienes ocupen cargos rentados en la Fundación ni en la Universidad.
- La Fundación y/o la Universidad no podrán contratar para cargos jerárquicos a familiares directos (cónyuges, hijos, padres, hermanos) de ningún miembro del CA, o de sus comités, mientras éste sea integrante de dicho órgano. Excepto por resolución expresa del CA.

Se promueva el comportamiento ético, para lo cual:

- No se podrán incluir personas que muestren o hayan tenido situaciones manifiestas de inconducta en su trayectoria y/o en el desempeño personal y profesional.
- No podrán aceptar retribuciones y/o regalos por parte de personas u organizaciones relacionadas, directa o indirectamente, a la Fundación y/o a la Universidad, que puedan comprometer la integridad e independencia de su trabajo y/o la imagen pública de la Fundación y/o la Universidad.
- No realizarán recomendaciones directas e individuales, de ninguna naturaleza, a las distintas jerarquías de la universidad. Sin embargo, cuando un Consejero considere imprescindible efectuar alguna presentación, comentario o recomendación deberá proponerla por escrito al Rector copiando al Presidente del Consejo, para mantenerlo informado. (otra alternativa es comunicarlo primero al Presidente del CA, definirlo)
- Ante la presunción de un conflicto de interés o fallas éticas, propias o percibidas en algún otro miembro, el Consejero deberá informar al CA de las mismas. Podrá realizarlo por intermedio del Secretario o directamente notificará al Presidente, quien decidirá con el Consejo cómo actuar.

Propuesta para su Implementación:

- Frente a una situación de conflicto de interés y/o faltas éticas el CA analizará cada caso en particular y enviará una respuesta. Podrá delegar la tarea de análisis en un Comité Ad hoc.
- El criterio de análisis a aplicar en cada caso específico, consistirá en evaluar si la situación crea, o podría crear, un conflicto de intereses, y/o se contraponen o puede contraponerse a la Misión, los Valores o a las actividades de la institución, y/o puede afectar negativamente la imagen pública de la Fundación y/o de la Universidad.
- En la reunión ordinaria del CA, el Presidente del CA informará el caso y promoverá la reflexión antes que el CA se defina y realice su recomendación. Para la resolución se requerirá el concurso de la mayoría simple de los miembros del CA presentes.
- El miembro involucrado en el caso podrá participar de la presentación y análisis de la situación en la reunión del CA, pero se abstendrá de participar en la toma de decisión.

1.2.5 Distribución de Cargos

Según el art. 9 del Estatuto, en la primera reunión del nuevo Consejo de Administración, éste designará entre sus miembros un Presidente, un Vicepresidente, un Tesorero y un Secretario. Los demás miembros actuarán como vocales.

El Presidente, Vicepresidente, Tesorero y Secretario deberán ser designados por mayoría absoluta de votos. El Presidente durará cuatro años en sus funciones, no pudiendo ser reelegido en forma consecutiva. El Vicepresidente, Tesorero, Secretario y los vocales durarán cuatro años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos en forma consecutiva por una única vez. "

Se recomienda que:

- Para la designación se tomen en cuenta las capacidades, habilidades, experiencia y disponibilidad de tiempo, requeridas por las posiciones que les serán confiadas.
- Los Consejeros elegidos para cada cargo electivo, recibirán el acta de designación firmada por dos miembros elegidos al efecto en esta primera reunión, la que refrendarán aceptando el cargo. En el acta mencionada se consignarán las funciones de cada posición.
- En el caso en que en una primera elección no se obtenga la mayoría absoluta requerida, los dos candidatos con más votos serán quienes participen en las elecciones sucesivas, hasta lograr la mayoría absoluta.

Propuesta para su Implementación:

- Con suficiente antelación a la finalización de los mandatos de los cargos electivos, el Secretario enviara a los miembros del CA la notificación del hecho y se pondrá en marcha la practica prevista para la Distribución de Cargos.

1.2.6-Vacantes

Se recomienda que:

- Conocida de manera fehaciente la causa de la vacante permanente, el Presidente y el Secretario lo comunicaran a todos los miembros del CA e, inmediatamente, pondrán en marcha el proceso de reemplazo.
- En caso de vacancia permanente de un miembro del CA, su vacante será cubierta: si se tratara de un miembro permanente, por el suplente nominado y designado por ACEESA, si se tratara de un miembro temporario, por el suplente correspondiente a su grupo de nominación y designado por el CA.

Propuesta para su Implementación:

- Será responsabilidad del Presidente prever las posibles vacantes y en el caso que se produzcan vacantes superiores al 30% de los miembros, las decisiones se realizaran sobre la base del número de miembros existentes, priorizando el proceso de reemplazo y postergando aquellas decisiones que no afecten el buen funcionamiento de la Universidad hasta completar la integración del CA.
- Si por cualquier motivo, la vacancia no pudiera ser cubierta por el miembro suplente, se seguirá el método previsto por el Estatuto, manteniéndose siempre la proporción de miembros permanentes y temporarios establecida por el mismo.
- Producida una vacante permanente el secretario del CA pondrá en conocimiento de los organos electores que miembro deja el CA, informará quién lo reemplaza y encargará al organo elector correspondiente que nombre un nuevo Consejero suplente en reemplazo del Consejero que ocupó la vacante.
- Las coberturas de las vacantes serán por el plazo que complete el mandato del miembro reemplazado.

1.2.7-Remociones

Se recomienda que:

- Se considere la remoción de un miembro del CA como un hecho grave y negativo, siendo responsabilidad del Presidente realizar, con el apoyo del Secretario, acciones preventivas a fin de evitarla.

- Serán motivos de remoción:
 - El incumplimiento de los deberes y atribuciones en su condición de miembro del CA
 - Situaciones de incompatibilidad sobrevinientes y no exceptuadas específicamente
 - La ausencia injustificada a dos reuniones consecutivas o a más de cuatro en el periodo anual.
- Remociones sin expresión de causa:
 - Podrán ser propuestas:
 - Por el Presidente.
 - Por comunicación escrita dirigida al Presidente, con las firmas de, como mínimo, la mitad de los miembros titulares.

Propuesta para su Implementación:

- En ambos casos el Presidente y el Secretario informaran, idealmente en reunión personal, de la situación al miembro involucrado, indicando los motivos de la remoción.
- Se comunicara fehacientemente al miembro involucrado que su remoción como miembro titular del CA será sometida a votación y la fecha de reunión ordinaria de CA en la que se llevara a cabo.
- El miembro involucrado podrá cursar su descargo, por escrito, al Presidente.
- En reunión ordinaria del CA el Presidente expondrá el caso, el origen de la solicitud, los motivos y el descargo del miembro involucrado. Se abrirá el debate y se someterá a votación.
- Se comunicará al miembro involucrado el resultado de la votación.
- Inmediatamente de determinada la remoción, se pondrá en marcha el proceso de reemplazo del miembro removido.

ANEXO UNO:MIEMBROS TEMPORARIOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (CA) DE **FUDESA**

	BENEFACTOR (SIN LÍMITE)	COMITÉ ACADÉMICO (CAD) 4 A 8	COMITÉ DE PATRONOS (CPA) 8 A 20
nominación inicial	ACEESA	ACEESA	ACEESA
Designación posterior	Elegidos por el CAD. Unanimidad de Consejeros presentes. No nominan para el CA	Nomina y CAD designa Si Cad rechaza dos veces, designa ACEESA	Nomina y el CAD designa Si CAD rechaza dos veces, designa ACEESA
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe informes del CAD • Aporta miembros para el CPat 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento cuando lo solicita el CAD • Nomina hasta cuatro miembros de CAD (un egresado) y suplentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento cuando lo solicita el CAD • Nomina hasta cuatro miembros del CA (un egresado), y suplentes
Duración	Diez años. Reelección indefinida	Cuatro años más cuatro años	Cuatro años, más cuatro años
Reuniones	Una vez por año c/ el CAD	Dos veces por año	Dos veces por año
Quórum / mayorías	-	Más de la mitad de los miembros.	Más de la mitad de los miembros.
Autoridad	-	Presidente por cuatro años	Presidente por cuatro años
Compatibilidad / Incompatibilidad	Si es persona física, puede integrar el CAD, CA y CP	No pueden formar parte simultáneamente del CAD	No pueden formar parte simultánea del CAD
Aspectos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Listado a/c Secretario CAD • Nota de designación • Sec. CA comunica fecha reunión anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado a/c Sec. CAD • Nota de designación y aceptación del cargo • Libro de Actas o actas volantes • Informan al CAD fecha de sus reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado a/c Sec. CAD • Nota de designación y aceptación del cargo • Libro de Actas o actas volantes • Informan al CAD fecha de sus reuniones

2. PRINCIPALES FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

El cuerpo de gobierno es el eje central por medio del cual se concreta la misión institucional de UdeSA. Debe asegurarse que las estrategias y operaciones que se promuevan estén alineadas con la visión de la Universidad. Al mismo tiempo, velará por el cumplimiento del mandato de los fundadores y las expectativas de todos los actores que tienen un interés activo en llevar adelante la misión de UdeSA.

En otras palabras, el Consejo de Administración debe brindar orientación estratégica, una mirada de contrapeso al Rector quien dirige la implementación de las actividades académicas, una visión que inspire y oriente a quienes participan y son movilizados para apoyar a la institución. El CA debe velar por el cumplimiento del Estatuto, y a su vez, mantener una perspectiva de futuro; identificando los momentos donde el cambio puede resultar necesario, y conviene preparar a la entidad para enfrentarlo.

El ejercicio de estas funciones tomará en cuenta el legado de valores institucionales que, entre otros, contempla la cordialidad, el respeto, la generosidad e integridad como base para el buen desempeño del cuerpo de gobierno y la construcción de confianza. Desarrollar estas virtudes en el trato cotidiano entre los Consejeros no impedirá los disensos pero, promoverá la tolerancia.

2.1 Responsabilidades Típicas de los Consejos de Administración

Antes de iniciar la descripción de las responsabilidades propias del CA de FDeSA como cuerpo de gobierno, y con la finalidad de comprender y simplificar la complejidad de las funciones y responsabilidades de cualquier órgano directivo de una entidad sin fines de lucro, se enumerarán aquellas funciones consideradas típicas.

El conjunto de temas comunes vinculados al gobierno de una entidad depende en gran medida del contexto, la misión y la etapa del ciclo de vida en el que se encuentra la organización. Sin embargo, las cuestiones básicas reconocidas como parte de la función de gobierno incluyen ocuparse de la misión, la estrategia, el monitoreo y control del desempeño organizacional y la rendición de cuentas³.

Para ordenarlas se aceptará la propuesta de autores y especialistas que comúnmente las ubican en dos grandes ejes estratégicos. Aquellos roles que hacen al *funcionamiento y desempeño de las responsabilidades fundamentales* del cuerpo de gobierno y aquellas funciones que hacen a la *propia constitución y diseño* del cuerpo de gobierno. Reconocer esta diferencia y trabajar en ambos ejes con igual dedicación es una de las características de los cuerpos de gobierno más exitosos y reconocidos por sus resultados en el cumplimiento de la misión organizacional.

A continuación se enumeran las actividades propias de estos dos niveles de atributos y funciones considerados característicos de todos los Consejos de Administración de una entidad sin fines de lucro, que son:

a) Aquellos roles que hacen al *funcionamiento y desempeño de las responsabilidades fundamentales del Cuerpo de Gobierno*, entre otros:

1. Determinar y revisar la misión y los objetivos de la organización.
2. Formular, desarrollar y acordar las políticas institucionales.
3. Asegurar que exista un plan estratégico para la organización.

³ SEKN-Social Enterprise Knowledge Network-El gobierno de emprendimientos sociales exitosos

4. Monitorear las actividades planificadas, evaluar resultados y prever que existan recursos adecuados para su desarrollo.
5. Asegurar el buen desempeño financiero y proteger el patrimonio de la organización.
6. Cumplir con los requisitos legales existentes y asegurar la existencia de prevención de riesgos.
7. Seleccionar y evaluar al ejecutivo principal y asegurar planes de sucesión ejecutiva.
8. Brindar consejo y apoyo al ejecutivo principal.
9. Fortalecer y promover la imagen pública y servir de puente entre la organización y la comunidad.

b) Aquellas funciones que hacen a la *propia constitución y diseño del Cuerpo de Gobierno*, por ejemplo:

1. La distribución de funciones y responsabilidades
2. La conformación del órgano, lo que incluye la definición de los perfiles buscados, la representación de actores críticos, duración de los mandatos, mecanismos de selección y transición, rotación y sucesión, entre otros.
3. La organización del trabajo diferenciando ámbitos específicos de desarrollo de las tareas requeridas.
4. La consulta y participación de los miembros en la toma de decisiones del Consejo de Administración.
5. El desarrollo y la capacitación de los consejeros y del cuerpo de gobierno como grupo.
6. La evaluación del propio desempeño.
7. El abordaje de dilemas éticos y conflictos de interés.
8. Los mecanismos de rendición de cuentas.

2.2 Detalle de los Deberes y Atribuciones del CA de FUDeSA

A continuación se describirán algunas de las funciones y responsabilidades propias del cuerpo de gobierno de FUDeSA consideradas en el Estatuto. Se detallarán también las pautas y recomendaciones operativas sugeridas para su implementación.

En el artículo 17 del Estatuto se enumeran las responsabilidades y funciones del CA como cuerpo colectivo (Ver Estatuto Deberes y Atribuciones). En el Estatuto de FUDeSA no se contemplan todas las funciones detalladas en el ítem anterior, que son generales y adjudicables a cualquier cuerpo de gobierno de una entidad sin fines de lucro.

De las diecisiete funciones del CA enumeradas en el Estatuto de FUDeSA, sólo se desarrollarán en este documento algunas de ellas. Se recuerda que aquellas pautas fijadas por el Estatuto estarán escritas en letra cursiva y serán resaltadas con negrita: Por otra parte, en este texto, no guardarán la numeración original.

Son deberes y atribuciones del CA de FUDeSA, como cuerpo de gobierno de UdeSA, entre otros:

- a. Formular el plan estratégico de la Universidad y aprobarlo.**
- b. Aprobar iniciativas estratégicas mayores (oferta académica, alianzas, etc)**
- c. Aprobar el Plan anual Operativo y Financiero y efectuar el seguimiento y/o aplicar medidas correctivas.**
- d. Fijar la agenda estratégica y operativa.**
- e. Designar el Rector, el Vicerrector y los miembros del Consejo Superior.**
- f. Dictar y/o reformar el Estatuto Académico de la Universidad y su régimen de funcionamiento.**
- g. Aprobar cambios en la estructura y en el modelo de organización de la Universidad.**
- h. Designar a los Benefactores.**

En cuanto a estas funciones se realizarán sugerencias de desempeño e implementación de las distintas actividades, por ejemplo, respecto de:

a. Formular el plan estratégico y aprobarlo.

Se recomienda que:

- El Consejo de Administración fije los objetivos estratégicos de la Universidad, por escrito, y los revise periódicamente así como discuta y apruebe el plan estratégico.
- El CA delegue la tarea de formulación, preparación y presentación de los mismos al Rector de la UdeSA.

Propuesta para su Implementación:

- En cada ejercicio, se presentará el Plan Estratégico para ser aprobado por el CA. Antes de la reunión que tratará este tema, los miembros del CA recibirán una síntesis ejecutiva, junto a un cuadro donde se señalen los cambios más relevantes respecto del plan vigente, su impacto institucional y económico.
- Una vez aprobado el Plan Estratégico, conjuntamente con el Plan Operativo y Financiero, será la Guía Mayor de la gestión del Rector y el CA tendrá la función de monitoreo del mismo.

b. Aprobar iniciativas estratégicas mayores (oferta académica, alianzas, etc.)

Se recomienda que:

- Los miembros del CA y el Rector puedan proponer iniciativas estratégicas mayores.

Propuesta para su Implementación:

- Junto a la iniciativa se acompañará un resumen ejecutivo de los elementos básicos de la misma.
- Se realizará una estimación de su impacto institucional y económico, con una evaluación de sus resultados en el tiempo.
- Será preciso tener presente el régimen de quórum y votos fijado para la aprobación de este tipo de iniciativas

c. Aprobar el Plan anual Operativo y Financiero

Se recomienda que:

- El CA fije los objetivos económico financieros, tanto del plan operativo como del presupuesto, delegando la confección de los mismos bajo la responsabilidad del Rector quien deberá presentarlo inicialmente al Comité de Control de Gestión Económico Financiera (Comité de Control de Gestión).
- Recién con la aprobación e inclusión de las recomendaciones del Comité de Control de Gestión se trate en el Consejo.
- En el plan operativo se definan los objetivos y acciones que deberían ser encarados y los resultados que convendrían fueran alcanzados en el corto plazo. Estas acciones u objetivos tendrían que estar alineadas con y en soporte de los objetivos estratégicos de largo plazo definidos en el Plan Estratégico.

Propuesta para su Implementación:

c.1 Confección del Plan Operativo:

- El plan operativo será preparado por el Rector de la Universidad, cubriendo el periodo 1 de Marzo al 28 de Febrero de cada año.

c.2 Confección del Presupuesto

De acuerdo a lo prescripto en el Art. 20 del Estatuto, el Tesorero preparará el presupuesto anual, cubriendo el periodo 1 de Marzo al 28 de Febrero de cada año.

- Para su preparación se consideraran:
 - Las actividades regulares de la Universidad
 - Los objetivos del Plan Operativo

- Se recomienda que:

Esta tarea sea delegada en el Rector y su equipo administrativo.

c.3 Confección del Plan Financiero

- En base al Presupuesto, el Rector y el Tesorero prepararán el Plan Financiero para el periodo 1 de Marzo al 28 de Febrero de cada año.

- A partir de los recursos financieros disponibles al comienzo del periodo y considerando las necesidades financieras y los ingresos ordinarios indicados en el presupuesto, se determinarán las necesidades o excesos de fondos en forma mensual.

c.4 Aprobación del Plan Operativo y Financiero:

- El Rector deberá presentar el Plan Operativo y Financiero anual al *Comité de Control de Gestión* dentro de los plazos acordados.
- El Comité mencionado analizará el plan y preparará su recomendación al CA. Para llevar a cabo el análisis, efectuara las consultas que considere pertinentes.
- El CA aprobará el plan Operativo y Financiero antes de finalizar el mes de marzo. Requerirá al Rector y/o al Tesorero que efectúe/n los ajustes que consideren pertinentes. Una vez aprobado, el Presidente del CA lo comunicará al Rector quien, a partir de ese momento, asumirá la responsabilidad de su implementación.

c.5 Monitoreo del Plan Operativo y Financiero:

- Con la periodicidad aprobada en el Plan Operativo y Financiero, el Rector informará y presentará al Comité de Control de Gestión las explicaciones sobre el progreso en la implementación de cada uno de los objetivos operativos y financieros aprobados.
- Para los casos de desvíos, el Comité elaborará recomendaciones para ser analizadas y aprobadas por el CA

d. Fijar la agenda estratégica y operativa.

Propuesta para su Implementación:

- El Plan Estratégico y/o sus actualizaciones, deben ser aprobado por el CA y revisado periódicamente.
- El Plan Operativo y Financiero debe ser sometido por el Rector al Comité de Control de Gestión antes en el mes de marzo de cada año.
- El Plan Operativo y Financiero debe ser aprobado por el CA durante el mes de marzo.
- El Plan Operativo y Financiero debe incluir el calendario de reuniones de monitoreo que, como mínimo, deben ser trimestrales. Se recomienda que, para los objetivos más críticos, se fijen revisiones con mayor asiduidad.

e. Designar el Rector, el Vicerrector/a y a los miembros del Consejo Superior

De acuerdo a lo establecido por el Art. 17 del Estatuto, el CA designa al Rector, al Vicerrector y a los miembros del Consejo Superior por el plazo que se establezca en el Estatuto Académico de la Universidad

e.1 Designación del Rector

Se recomienda que:

- Se tome en cuenta la importancia de la figura de Rector. El CA a través del Rector dirige y guía a UDESA, velando por que esta cumpla con los estatutos de FUDESA y trasmita sus valores éticos, morales y el legado institucional.
- Se propongan las características básicas, perfiles y atributos personales y profesionales requeridos para esta función.

Propuesta para su Implementación:

- Los candidatos y candidatas serán propuestos por un Comité Ad-hoc nombrado por el CA.
- El Comité Ad-hoc dejará registrado los pasos que permitieron la selección de los candidatos y candidatas, junto con los requisitos establecidos, perfiles diseñados y estrategias elegidas para llevar a cabo la tarea encomendada.

e.2 Designación del Vice-Rector

Se recomienda que:

- El Rector realice la propuesta y colabore con la selección del candidato y/o candidata a desempeñar esta función.
- El CA tenga la potestad de aprobar o no dicha candidatura.

Propuesta para su Implementación:

- El Rector presentará al Consejo la candidatura por escrito, junto con los antecedentes de la persona seleccionada y sus observaciones y recomendaciones.

e.3 Designación de los miembros del Consejo Superior de la Universidad

*El Estatuto Académico de la Universidad establece, en su art.16, que **el Consejo Superior estará integrado por un mínimo de 12 y un máximo de 18 miembros. Los integrantes son propuestos por el Rector y su designación es aprobada por el Consejo de Administración.***

También establece que podrán formar parte del Consejo Superior:

- a) funcionarios superiores de la universidad (Vice-rector, secretario Académico y secretario Administrativo)**
- b) titulares de unidades académicas y/o áreas de gestión de la universidad;**
- c) miembros del claustro propuestos por el Senado de profesores**
- d) egresados y estudiantes de la universidad;**
- e) personalidades ajenas a los claustros de la Universidad de San Andrés que puedan contribuir a la vida de ésta.**

Se recomienda que:

- Para la designación de los miembros, el CA verifique que el Consejo Superior sea representativo e independiente. A tal efecto,
- Serán miembros Permanentes el Vice-Rector, el Secretario Académico, el Secretario Administrativo.
- Serán miembros Electivos, por el periodo de un año, con la posibilidad de reelección indefinida:
 - Cuatro miembros que sean titulares de unidades académicas de la Universidad.
 - Dos miembros nominados por el Senado de Profesores
 - Dos miembros nominados por el Rector, siendo al menos uno de ellos egresado de la Universidad.
 - Un miembro nominado por ACEESA

Propuesta para su Implementación:

- Con anticipación al vencimiento de los mandatos, el Rector/a se reunirá con Presidente/a y vicepresidente/a del CA para evaluar el desempeño de los miembros del Consejo Superior y para recomendar las reelecciones y reemplazos de los miembros electivos correspondientes, que serán sometidas a votación en reunión ordinaria del CA.
- Para los casos de reemplazos o de vacantes por cualquier causa, se solicitará a los órganos de nominación correspondientes que presenten los nombres de sus candidatos/as con un mínimo de 30 días de anticipación a la fecha de vencimiento de los mandatos o dentro de los 30 días posteriores a producida la vacante.
- El Rector enviará al Secretario/a del CA el CV y demás antecedentes de los candidatos/as propuestos para que sean remitidos a todos los miembros del CA. El Secretario incluirá el tema en el orden del día de la primera reunión ordinaria posterior a la recepción de los antecedentes.

f. Aprobar el Estatuto Académico de la Universidad, régimen de funcionamiento y sus modificaciones.

g. Aprobar cambios en la estructura y en el modelo de organización de la Universidad.

Se recomienda que:

- Para reformar el Estatuto Académico y/o para cambiar la estructura y el modelo de organización de la Universidad se reciban y evalúen propuestas de cambio.
- La reforma del Estatuto Académico o de la estructura y el modelo de organización de la Universidad puedan encararse:
 - A pedido del Rector
 - A pedido de por lo menos 4 miembros del Consejo Superior de la Universidad
 - A pedido de por lo menos 4 miembros del Consejo de Administración

Propuesta para su Implementación:

- El pedido será cursado al Presidente del CA quien, junto con el Vice-Presidente efectuarán las consultas y aclaraciones pertinentes con quien/es efectuara/n la solicitud.
- El CA podrá delegar la tarea de análisis y evaluación de propuestas en un Comité Ad hoc, pudiendo efectuar las consultas que consideren pertinentes, y someter las alternativas al CA en reunión ordinaria para su aprobación.
- Una vez aprobadas por el CA, el Rector asumirá la responsabilidad de su implementación.

h. Designación de Benefactores.

De acuerdo a lo prescripto en los Art. 31 a 33 del Estatuto, se podrá asignar la calidad de Benefactor de la Fundación a toda persona física o jurídica que suscriba sus principios y valores y que haya demostrado un compromiso o haya realizado una contribución sustancial al desarrollo de la Universidad, ya sea mediante la contribución de recursos o mediante una dedicación personal sustancial a su desarrollo.

Será el CA el que designe a los Benefactores.

No hay límite al número de Benefactores y serán designados por el término de diez (10) años, pudiendo ser reelegidos indefinidamente en ese carácter

Cuando los Benefactores fueren personas físicas podrán ser nominados para integrar el Comité Académico o el Comité de Patronos o el Consejo de Administración.

Se recomienda que:

- La búsqueda, identificación, propuesta y elección de los benefactores sea una responsabilidad del Rector, compartida con el CA.
- El Rector sea el responsable de llevar adelante e implementar el proceso que permita la selección de candidatos.
- Puedan nominar candidatos a Benefactor:
 - El propio Rector de la Universidad
 - Cualquier miembro del CA
 - El Presidente de ACEESA
 - El Presidente del Comité de Patronos
 - El Presidente del Comité Académico

Propuesta para su Implementación:

- El Rector entregará la lista de nominados por escrito al Secretario del CA e incluirá, como mínimo:
 - Datos de la persona física o jurídica que se nombra
 - CV y antecedentes profesionales
 - Explicación detallada que justifiquen el compromiso o las contribuciones sustanciales efectuadas al desarrollo de la UniversidadManifestación que la persona nominada se compromete a adherir a la Misión, Visión y Valores de la Fundación.
- El Secretario cursará la información a todos los miembros del CA de modo que puedan evaluar las características de los candidatos propuestos.
- Luego de realizada la elección de los nuevos miembros benefactores, el CA comunicará formalmente la decisión al nominante y al nominado.
- El nuevo Benefactor será convocado a una reunión con el CA donde se le dará la bienvenida como Benefactor, se le entregará un diploma de nominación y el material institucional informativo correspondiente.

h.1 Relación del CA con los Benefactores

De acuerdo a lo prescripto en el art. 34 del Estatuto, el CA se reunirá por lo menos una vez al año con los Benefactores para

(i) informar la gestión de la Universidad;

(ii) considerar el Plan Estratégico; y

(iii) expresar consejos y opiniones para el mejor desenvolvimiento de la Universidad.

A tal efecto, se convocara una reunión extraordinaria del CA, que sesionara con la presencia de siete de sus miembros y con la participación del Rector/a y el Vice-Rector/a de la Universidad.

Se recomienda que:

- Sea responsabilidad directa del Rector la inducción y el mantenimiento de las relaciones con los mismos contando con el apoyo del Consejo.

Propuesta para su Implementación:

En esta/s reunión/es convendría que,

- El Rector informe sobre la gestión de la Universidad en el ciclo lectivo concluido y sobre los planes para el ciclo lectivo en curso.
- El Presidente del CA exponga los aspectos más significativos del Plan Estratégico, centrándose en los objetivos y metas definidas.
- Luego de estas exposiciones, el Presidente abra el debate sobre los temas tratados para que se expresen consejos, opiniones y sugerencias referidas al mejor desenvolvimiento de la Universidad.
- Idealmente la reunión finalice con un almuerzo o coctel de camaradería.
- En una reunión ordinaria del CA, posterior a la reunión con los Benefactores, se traten los aportes y opiniones recibidas, buscando definir el curso de acción que se le dará a cada una de ellas.

2.3 Responsabilidades adicionales del Consejo de Administración de FUDESA

Sin estar específicamente contempladas en el Estatuto, el CA de FUDESA propone la inclusión de otras funciones de gobierno consideradas esenciales para el buen funcionamiento institucional. De acuerdo con la experiencia de los miembros, para un mejor desempeño del CA convendría incluirlas y tomarlas muy en cuenta.

Por tanto, a los deberes y atribuciones enumerados en el Estatuto se les sumarían las siguientes funciones:

i. Relación del CA con los Comités de Nominación

- El régimen de nominación y selección de consejeros para la integración del CA requiere el funcionamiento de dos Comités de Nominación (de Académicos y de Patronos) y de la Asamblea de ACEESA. Estos tres órganos son funcionales, complementarios y de alta importancia para el desempeño del Consejo de Administración de FUDESA. En consecuencia resulta fundamental reflexionar sobre las maneras de llevar adelante esta relación.

Se recomienda que:

Sean objetivos del CA,

- Lograr que los miembros de estos Comités se consideren parte de la institución y generen un vínculo cercano y comprometido con la organización.
- Facilitar el trabajo de los Comités así como proveerles los recursos para su funcionamiento y promover toda acción tendiente a que sus miembros dispongan de lo necesario para el buen desarrollo de sus tareas.
- Considerar a ACEESA, que también es electora, en igualdad de condiciones e incluirla en las actividades propuestas para los dos Comités.

j. Articulación del trabajo de los Comités de Patronos, Académicos y de ACEESA

Se recomienda que:

Sean objetivos del CA,

- Articular la tarea de los tres órganos y realizar acciones que promuevan su eficacia e involucramiento, ya que así se lograrán nominaciones más exitosas.
- Establecer un contacto fluido y generar una comunicación clara entre cada cuerpo de nominación y el CA
- Lograr sinergias en las tareas comunes, promover aprendizajes y difundir las prácticas que cada órgano haya logrado implementar con probada efectividad.

Propuesta para su Implementación:

- Se nombrará un Consejero cuya función será la de nexo entre los órganos de nominación y el CA
- Se procurará generar intercambios entre los presidentes de FDeSA, ACEESA, Comité de Patronos y Académicos para lo cual se organizarán reuniones regulares. Preferentemente una en marzo y otra a fin de año.

k. Relaciones con Terceros (Universidades, Empresas, Gobierno)

Es función del CA establecer políticas que fijen las pautas de vinculación con los distintos grupos de interés y delimitar objetivos, acciones sugeridas y responsables.

COMPLETAR

l. Desarrollo de Recursos

El desarrollo de una organización no trata solamente de la generación de fondos económicos. Se entiende que los fondos económicos son un recurso importante para la vida institucional pero el capital humano (profesores, alumnos, administrativos, personal), la cultura institucional, los valores, el prestigio, también lo son. Resulta fundamental, por tanto, que los miembros del CA expandan sus habilidades de desarrollo de recursos para fortalecer la Universidad. En este sentido, los Consejeros son promotores de la institución y como tales deben tener una actitud alerta, buscar oportunidades y atraer recursos valiosos para la entidad. Esto ha sido así ya que la Universidad, en su momento, financió su expansión con el aporte sistemático de recursos filantrópicos provenientes de la comunidad.

Se recomienda que,

- Los miembros del CA asuman responsabilidad de trabajar en el desarrollo de recursos para que la universidad pueda cumplir con su misión.
- Se promueva que todos los miembros del Consejo de Administración colaboren rotativamente con el desarrollo de recursos integrando el comité específico.
- Los miembros del CA aporten, en la medida de sus posibilidades, recursos filantrópicos y promuevan con su ejemplo el aporte de terceros.

m. Desarrollo y Evaluación del Propio Funcionamiento del CA

Una de las responsabilidades colectivas del CA es fortalecer, mejorar y evaluar su propio funcionamiento. Los miembros de los cuerpos de gobierno reconocen raramente que la propia formación en la función de gobierno es un factor fundamental sin el cual es muy difícil lograr un desarrollo genuino de la entidad.

En los casos registrados por los especialistas⁴, estas actividades son percibidas como un elemento que agrega valor a la organización y no sólo son planificadas cuidadosamente dentro de un proceso sistemático, sino que su aplicación ha demostrado resultados evidentes de mejora para toda la organización.

Se recomienda que:

- Se entienda que es responsabilidad del cuerpo de gobierno evaluar el propio desempeño y realizar procesos de análisis de su gestión que ayuden a conocer cómo se está funcionando y qué aspectos deben ser mejorados.
- Las actividades de evaluación estén orientadas a mejorar y maximizar la contribución de cada integrante y del CA en su conjunto.
- La tarea de desarrollo y capacitación sea considerada un proceso de formación continua, que no puede ser planteado como algo aislado de la actividad habitual del CA.

• ⁴ Berger, G; Jones, M; Browne, M; García, C (2005) *Relevamiento de Buenas Prácticas de Gobierno en Organizaciones Sociales*. Buenos Aires. Programa de Responsabilidad Social- Universidad de San Andrés.

ANEXO DOS

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN FUDESA (12 MIEMBROS – INICIAL: TODOS DESIGNADOS POR ACEESA)

Primera etapa	A los dos años	<ul style="list-style-type: none"> • Cesan dos de los cuatro Miembros Permanentes, designados por ACEESA • Cesan cuatro de los ocho Miembros Temporarios designados por ACEESA • Cesan todos los Suplentes
Segunda etapa	De dos a cuatro años	<ul style="list-style-type: none"> • ACEESA designa dos miembros permanentes y un Suplente • El CAc nomina y el CAD designa dos miembros Temporarios y uno Suplente • El CPat nomina y el CAD designa dos Miembros Temporarios y uno Suplente
Tercera etapa	Cuatro años en adelante	<ul style="list-style-type: none"> • Cesan los dos Miembros Permanentes designados por ACEESA de la Primera Etapa. ACEESA designa reemplazantes • Cesan dos Miembros Temporarios designados por ACEESA en la Primera Etapa. CAc nomina y el CAD designa reemplazantes con Suplente • Cesan dos Miembros Temporarios designados por ACEESA en la primera etapa. CPat nomina y el CAD designa reemplazante

FUDESA CONSEJO ADMINISTRACIÓN

MIEMBROS DESIGNADOS POR ACEESA	2° AÑO	4° AÑO	6° AÑO
Permanente 1	Sigue	Cesa Designa ACEESA	Sigue
Permanente 2	Sigue	Cesa Designa ACEESA	Sigue
Permanente 3	Cesa Designa ACEESA	Sigue	Cesa
Permanente 4	Cesa Designa ACEESA	Sigue	Cesa
Temporario 5	Sigue	Cesa Nomina CAc	Sigue
Temporario 6	Sigue	Cesa Nomina CAc	Sigue
Temporario 7	Cesa Nomina CAc	Sigue	Cesa
Temporario 8	Cesa Nomina CAc	Sigue	Cesa
Temporario 9	Sigue	Cesa Nomina CPat	Sigue
Temporario 10	Sigue	Cesa Nomina CPat	Sigue
Temporario 11	Cesa Nomina CPat	Sigue	Cesa
Temporario 12	Cesa Nomina CPat	Sigue	Cesa
Suplentes:	Cesan Suplentes		

FUDESA / ACEESA / TIEMPOS

- ACEESA designa cada dos años dos Miembros Permanentes (y un suplente para los primeros dos años)
- ACEESA designa cada cuatro años un Miembro Permanente Suplente
- Comité Académico nomina cada dos años dos Miembros Temporarios (y un Suplente para los primeros dos años)
- Comité Académico nomina cada cuatro años un Miembro Temporario Suplente
- Comité de Patronos nomina cada dos años dos Miembros Temporarios (y un Suplente para los primeros dos años)
- Comité de Patronos nomina cada cuatro años un Miembro Temporario Suplente

3. DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LOS MIEMBROS DEL CA

El Consejo de Administración es el órgano que preside una fundación y por las características legales de este vehículo es la instancia última en el proceso de decisión, es decir es el responsable final de la vida de la institución. En consecuencia, sus responsabilidades son sustancialmente distintas de las de un director de una sociedad anónima o a las de un miembro de una Comisión Directiva de una asociación civil donde la última instancia de decisión la tiene la Asamblea.

En tal sentido, los miembros del Consejo son "protectores" del cumplimiento del objeto para el cual el patrimonio fue asignado a la Fundación. Por lo tanto, son los únicos con responsabilidades fiduciarias y de gobierno, en la fundación y la universidad. Son responsables de cuidar no solo los principios de los fundadores sino también los de la comunidad que es la beneficiaria.

Aunque la función de gobierno tiene un rol clave durante todo el período de desarrollo de la vida de una fundación, el liderazgo y el apoyo comprometidos son vitales en las organizaciones, especialmente en las etapas iniciales. Para que una iniciativa institucional progrese, es imprescindible contar con un grupo de personas organizadas alrededor de los mismos valores, e involucradas en asegurar el éxito y la sustentabilidad de la misión.

Al aceptar la nominación de Consejero de FUDeSA, el nuevo miembro deberá comprometerse, junto al resto de sus colegas, a velar por la marcha y la continuidad de la Universidad. Para cumplir con esta misión, vale la pena reiterarlo, es el cuerpo de gobierno en su totalidad el que toma las decisiones.

Sin embargo, para su mejor funcionamiento, existe una división de tareas al interior del cuerpo de gobierno. Todos los miembros deberán conocerlas y actuar de acuerdo con las responsabilidades colectivas del CA y con las atribuciones de cada función individual específica que se describen a continuación.

3.1 FUNCIONES DEL PRESIDENTE

De acuerdo a lo prescripto en el Art. 18 del Estatuto, las siguientes son funciones propias del Presidente, y en su defecto del Vice-Presidente cuando reemplace al Presidente:

a) Representar a la Fundación

- El Presidente representara a la Fundación
 - En todas las instancias que sea requerido por autoridad administrativa o judicial
 - En todos los procesos administrativos que requieran la presencia y/o firma del representante legal
- En las actividades con los públicos / organizaciones externas que se hayan identificado de interés para la Fundación y/o la Universidad
- Las actividades de representación estarán guiadas por la legislación aplicable y por el Estatuto de la Fundación y tendrán como único objetivo el bien de la Fundación y/o la Universidad.
- Cuando lo considere necesario y/o conveniente, requerirá asesoramiento legal o de cualquier otro tipo. También podrá requerir la compañía de expertos en los temas a ser tratados.

b) Convocar a las reuniones del CA

- Las convocatorias a reuniones ordinarias y extraordinarias del CA se efectuaran de acuerdo a lo establecido en el Art. 12 del Estatuto y a las Mejores Practicas definidas para las reuniones del CA (Capitulo "Reuniones del Consejo de Administración")

c) Firmar con el Secretario las actas de las reuniones, la correspondencia y todo otro documento de naturaleza institucional

- Las actas de las reuniones del CA serán firmadas por el Presidente y el Secretario luego de dar por cumplidos los pasos fijados en las Mejores Prácticas definidas al respecto (Capítulo "Reuniones del Consejo de Administración")

d) Preparar juntamente con el Secretario y el Tesorero el proyecto de memoria anual, el balance general y cuenta de gastos y recursos, los que se presentarán al CA y, una vez aprobados, a la Inspección General de Justicia

- La memoria anual, el balance general y la cuenta de gastos y recursos, serán confeccionados siguiendo las disposiciones legales y profesionales correspondientes.
- El Tesorero emitirá el cronograma de preparación de la memoria anual, el balance general y la cuenta de gastos y recurso. En este cronograma constará el/la responsable de emitir cada elemento, el plazo de emisión de la/s versión/es para revisión, el/los plazo/s de la/s revisión/es, nombre y cargo de los revisores, y el plazo de la versión final. Será el responsable de verificar el cumplimiento de estos plazos.

d.1 Memoria Anual

- El objetivo de la Memoria es informar sobre el estado de la fundación en las distintas actividades en que haya operado durante el ejercicio finalizado y el juicio sobre la proyección de las actividades y otros aspectos que se consideren necesarios para ilustrar sobre su situación presente y futura. Como mínimo, debe cumplir con los requerimientos legales específicos.

d.2 Balance General y Cuenta de Gastos y Recursos

- El Tesorero es el responsable por la confección del Balance General y la Cuenta de Gastos y Recursos, a través del personal administrativo destacado a las tareas contables de la Fundación.
- Serán preparados siguiendo las normas legales y profesionales correspondientes.
- Emitirá, el cronograma para la preparación de esta información y velará por su cumplimiento.

.3 Presentación al Consejo de Administración

- El Secretario enviara copia de la memoria, el balance general y la cuenta de gastos y recursos a los miembros del Consejo de Administración, para que los dispongan con un mínimo de 10 días corridos de anticipación a la reunión de CA en la que serán tratados.

e) Tomar por sí las resoluciones que fueran necesarias en los casos urgentes, debiendo dar cuenta de tales medidas al CA en la primera reunión que éste celebre

Se consideraran casos urgentes aquellos que,

- Requieran la intervención del Presidente como representante legal de la Fundación y tengan plazo de vencimiento o presentación anterior a la próxima reunión ordinaria del CA.
- Sean causados por eventos fortuitos o de fuerza mayor y que requieran de decisiones inmediatas para asegurar la continuidad de las actividades de la Fundación y/o de la Universidad.
- Se refieran a cuestiones administrativas, que por su naturaleza deban ser decididos en forma inmediata.
- El Presidente se limitara a tomar decisiones por si en los casos que realmente sean urgentes, evitando así llevar al CA hechos consumados de cuestiones relevantes para el presente o futuro de la Fundación y/o de la Universidad.
No podrán considerarse como casos urgentes aquellos que,
 - Estén previstos en el Estatuto con régimen especial de quórum y votos.
 - Si bien importantes, no requieran de una resolución inmediata para poder continuar con el desempeño de las actividades de la Fundación y/o de la Universidad.
 - Si a criterio del Presidente, alguno de estos casos debiera ser tratado con urgencia, se deberá convocar a una reunión extraordinaria del CA.

3.2 FUNCIONES DEL VICEPRESIDENTE

El Estatuto solo le asigna al Presidente el rol de reemplazar al Presidente.

Se recomienda que:

- El Vicepresidente actúe conjuntamente con el presidente en todos los casos que sea practicable.
- El Vicepresidente sustituya al presidente en su ausencia y cuando sea necesario.

3.3 FUNCIONES DEL SECRETARIO

De acuerdo a lo establecido en el art 19 del Estatuto las siguientes son funciones del Secretario:

a) Redactar y firmar con el Presidente las actas de las reuniones del CA, las que se asentaran en el libro correspondiente.

b) Preparar juntamente con el Presidente el proyecto de memoria anual, firmar con el Presidente la correspondencia y todo documento de carácter institucional;

c) Citar a los miembros del CA a las reuniones que fueran convocadas por el Presidente o a pedido de tres de sus miembros.

d) Llevar el registro de consejeros, el registro de miembros del Comité Académico y del Comité de Patronos y el registro de Benefactores.

Se recomienda que:

- Se brinde la debida importancia a este cargo ya que es muy relevante. La función natural del Secretario es dar seguridad al Consejo de que se están cumpliendo todas las normativas vigentes y facilitar su implementación.
- Asegure al presidente la observancia de los requisitos formales de la institución incluyendo mandatos legales y estatutarios. Tome en cuenta aspectos como el mantenimiento de los libros al día y también la aplicación de procesos de gobierno alineados con las buenas prácticas aprobadas por el CA.
- Sea la puerta de natural de acceso para quienes desde el exterior y el interior del CD se quieran comunicar con el Consejo como cuerpo. Promueva un detallado registro de las comunicaciones del Consejo hacia el exterior.
- Sea responsable de la elaboración y cumplimiento del cronograma de preparación de la Memoria Anual.
- Firme con el Presidente la correspondencia y todo documento de carácter institucional. Su firma llevará implícita la verificación del cumplimiento de la legislación aplicable y del estatuto.
- Supervise la realización del informe ad-hoc requerido por las decisiones institucionales extraordinarias.
- Colabore con el Rector en el proceso de designación de benefactores siendo el canal de las propuestas de nominación y de la instrumentación del registro de las decisiones tomadas.

c) Citar a los miembros del CA a las reuniones que fueran convocadas por el Presidente o a pedido de tres de sus miembros.

Esta función incluye el cumplimiento de un conjunto de requerimientos establecidos en estas BP relativo a las reuniones del CA, pero también en otros procesos.

Por ejemplo, se espera la colaboración del secretario en:

- Los preparativos y comunicación de información para la distribución de cargos del CA, así como de las Vacantes y Remociones
- El acompañamiento al Presidente en la preparación y tratamiento de la agenda
- La facilitación al CA, junto con el Rector, de los mecanismos e información necesarios para la designación de los miembros del Consejo Superior de la Universidad.

d) Llevar el registro de consejeros, el registro de miembros del Comité Académico y del Comité de Patronos y el registro de Benefactores.

- Promover el mantenimiento actualizado de los datos de filiación y de contacto de las personas arriba mencionadas
- Alentar la realización de un archivo de propuestas y facilitar la integración de los datos de los Comités permanentes o ad-hoc del Consejo de Administración

- Cuidar que estos registros estén a disposición de los miembros del CA y exista una versión electrónica, además del archivo físico correspondiente.

3.4 FUNCIONES DEL TESORERO

De acuerdo con el Estatuto, en su artículo 20, enumera las siguientes funciones del Tesorero

a) Asistir a las reuniones del CA

b) Hacer llevar los libros de contabilidad y presentar al CA las informaciones contables que se le requieran.

c) Preparar anualmente el presupuesto, inventario, balance general y cuenta de gastos y recursos que deberá considerar el CA en su reunión anual

d) Supervisar el desempeño del personal afectado al funcionamiento de la Tesorería, de la cual será el responsable

Se recomienda que:

- El Tesorero presida el Comité de Control de Gestión Económico Financiera (Comité de Control de Gestión)
- Delege la ejecución de las tareas de contabilidad y la producción de información contable en la estructura operativa de la Fundación y/o de la Universidad, reteniendo para sí la responsabilidad sobre la veracidad y consistencia de dicha información.
- Presente con la frecuencia que el CA lo determine, mas allá de los términos que la legislación general establece, información relevante y sintética, utilizando criterios de excepcionalidad y administración del riesgo respecto de los activos de FDeSA.
- Verifique la existencia de controles internos, que cubran todos los aspectos de los gastos, inversiones y recursos de la institución. Los controles internos puedan verificarse con la asistencia de los auditores externos de la institución.
- Sea el responsable de coordinar la elaboración del cronograma de la preparación y presentación de todas las informaciones requeridas por el CA a esta función y de velar por el cumplimiento de dicho cronograma.

3.5 FUNCIONES DE LOS VOCALES

Los Vocales, como miembros del CA no incluidos en el Reglamento con una redacción específica de sus funciones, deberán contar también con un detalle de sus responsabilidades. En este sentido, además de dar cumplimiento a los deberes y atribuciones del CA, y a todas las disposiciones referidas a sus integrantes, los Consejeros que desempeñen el rol de Vocales se comprometen a colaborar para sostener la misión y valores de la Universidad, sostener la estrategia y contribuir para que la institución logre los resultados esperados sin desviarse de las metas establecidas.

Se recomienda que,

Sean sus objetivos:

- Realizar propuestas y participar en las decisiones que aporten al mejor cumplimiento de las metas de FDeSA.
- Expresar claramente que disponen de la dedicación y tiempo necesarios para cumplir con sus compromisos dentro del CA. Si esto cambiara durante sus funciones deberá ser transmitido al presidente.
- Estar disponibles para integrar los comités permanentes y/o ad-hoc del Consejo de Administración. Elaborar propuestas y soluciones específicas a los temas que enfrenta el comité.
- Proponer benefactores para UDESA y dedicarse al desarrollo de fondos como una tarea de la mayor importancia.
- Prepararse para la participación en las reuniones del CA en todo lo referido a lectura y reflexión sobre la documentación recibida. Durante las reuniones, realizar aportes y comentarios que faciliten la toma de decisiones.
- Llevar adelante el monitoreo planificado de las actividades y resultados pero abstenerse de interferir en el proceso de gestión de la Universidad.

4. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

El cumplimiento de las funciones y tareas del Consejo de Administración como cuerpo de gobierno se desarrolla y organiza básicamente en dos tipos de situaciones específicas: *reuniones y comités y/o comisiones* de trabajo.

Las Reuniones, son el campo formal donde se toman todas las decisiones del CA como cuerpo de gobierno de FUDESA. Las reuniones pueden ser ordinarias y extraordinarias.

Los Comités asumen las responsabilidades delegadas por el CA, desarrollan la tarea encomendada, formulan recomendaciones e informan. En otras palabras, realizan un trabajo preparatorio para que el Consejo pueda tomar decisiones informadas pero no reemplazan las responsabilidades del CA. Como se expresara anteriormente, las decisiones de gobierno se realizan exclusivamente durante las reuniones de CA. Los comités también permiten a los miembros del CA concentrar la atención y aportar su experiencia en las áreas de su especialidad. Los Comités pueden ser permanentes y ad hoc.

4.1 REUNIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

El Estatuto, en su artículo 12, considera que el Consejo de Administración se reunirá en sesión ordinaria como mínimo una vez por mes y en sesión extraordinaria cuando lo decida su Presidente o a pedido de por lo menos tres (3) de sus miembros, debiendo realizarse en este caso la reunión dentro de los quince (15) días de efectuada la solicitud o con una menor anticipación si ello fuera necesario por razones de urgencia, lo que deberá indicarse en oportunidad de solicitarse la reunión. Una vez por año y dentro de los ciento veinte (120) días corridos contados desde el cierre de cada ejercicio económico, el Consejo de Administración se reunirá a los efectos de considerar la memoria, inventario, balance general y cuenta de gastos y recursos.

4.1.2 Reunión Ordinaria

a) Convocatoria:

Se recomienda que:

- Se tome en cuenta que la reunión ordinaria es la actividad principal conjunta del CA. En ellas se definen todas las decisiones de gobierno de la Fundación y de la Universidad.
- Mediante ellas se concrete el aporte de sus miembros al modelo de gobierno de FUDESA y con su presencia y participación velen por el cumplimiento eficaz de su función.

Propuesta para su Implementación:

- Las convocatorias a reuniones ordinarias y extraordinarias del CA se efectúen de acuerdo a lo establecido en el Art. 12 del Estatuto y se implementen de acuerdo con las sugerencias que a continuación se detallan.

b) Periodicidad

Se recomienda que:

- El CA realice una Reunión Ordinaria una vez por mes, durante el ciclo lectivo, en las fechas fijadas por el cronograma aprobado en la primera reunión del año o en la primera reunión luego de haberse producido la renovación ordinaria.
- El Presidente sea quien proponga al CA el cronograma mencionado, incluyendo horario y lugar de la reunión, así como un mecanismo alternativo para tratar las modificaciones que razones de fuerza mayor pudieran ocurrir.

Propuesta para su Implementación:

- Para dar cumplimiento a lo prescripto por el estatuto en lo referido a las citaciones, en la primera reunión del año el CA se aprobará el cronograma de reunión anual.

c) Agenda

Se recomienda que:

- El Presidente fije los temas a incluir en la agenda de la reunión.
- En esta tarea, pueda pedir colaboración al Rector y a otros miembros del CA, como el Secretario
- Los temas que se mencionan a continuación no sean tratados si, por cualquier motivo, la información no hubiera sido enviada a los miembros del CA con 10 días corridos de anticipación a la fecha de la reunión:
 - La memoria, inventario, balance general y cuenta de gastos y recursos
 - Nuevos miembros del CA y de los Comités de Patronos y Académico
 - Nuevos Benefactores
 - Decisiones estratégicas fundamentales

d) Dinámica de la reunión

Se recomienda que:

- La dinámica y velocidad de la reunión brinde la oportunidad de participar, brindar opiniones y aportar ideas a todos los asistentes.
- Las decisiones a tomar tengan siempre presente los valores de FUDESA y sean ellos los agentes impulsores de la actividad de el CA y de sus miembros

e) Registro de las reuniones

Se recomienda que:

- Se elaboré el acta de cada reunión.

Propuesta para su Implementación:

- Dentro de los 7 días corridos de la fecha de su celebración se produzca una versión escrita, bajo la supervisión del Secretario, que sea enviada por vía electrónica a cada miembro presente en dicha reunión.
- El acta consensuada será aprobada en la reunión siguiente. Se agendará como punto inicial de la reunión.
- Las observaciones se focalizarán en señalar potenciales diferencias entre la versión escrita recibida y lo efectivamente ocurrido.
- El Secretario supervisará el procesamiento de las observaciones cuidando que se incluyan sólo aquellas que realmente señalen un error.
- Una vez aprobada el acta de la reunión, se enviará a todos los miembros del CA, se transcribirá en el libro de actas donde será firmada por el Secretario y por dos de los miembros presentes en la reunión.

f) Archivo del material del CA

Se recomienda que:

- Se guarde el registro electrónico y físico (Libro de Actas) de las actas de cada reunión y de la documentación presentada.
- Sea responsabilidad del Secretario cuidar que se implemente lo establecido en este ítem.

Propuesta para su Implementación:

- El ordenamiento de los archivos será de dos tipos, uno cronológico agrupado según la fecha de cada reunión del CA y el otro será un archivo ordenado por tema para tener acceso a los antecedentes cada vez que se trate un tópico específico.

4.1.3 Reuniones extraordinarias

Como estipula el art. 12: **Serán decididas por el Presidente o a pedido, por escrito, de tres o más miembros.**

Se recomienda que:

- Todas las modalidades indicadas para las reuniones ordinarias sean de aplicación para las reuniones extraordinarias.
- Se realizarán dentro de los 15 días de efectuada la solicitud o con una menor anticipación si las razones que la convocan así lo exigen.

- En el caso de las reuniones en las que se pone a consideración del CA la memoria, inventario, balance general y cuenta de gastos y recursos, se enviará a los miembros un resumen ejecutivo de los principales datos y hechos ocurridos en el periodo que será considerado, así como un cuadro comparativo de dichos elementos con relación al año anterior.

4.2 COMITÉS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Se recomienda que,

- El CA cree el número de Comités Ad-hoc que considere conveniente, los que tendrán un objetivo preciso y un plazo de vigencia determinado. Ad hoc es una expresión latina que significa literalmente "para esto". Un comité ad hoc se constituye para tratar y/o analizar un tema determinado y realizar propuestas específicas al CA luego de lo cual cesa en sus funciones.
- Se creen dos Comités Permanentes:
 - Comité de Control de Gestión Económico Financiera (*Comité de Control de Gestión*)
 - Comité de Desarrollo de Recursos (*Comité de Desarrollo*)

Propuesta para su Implementación:

- Los Comités estarán integrados por miembros del CA que voluntariamente ofrezcan su colaboración. Dicha integración estará aprobada por mayoría de los cuatro integrantes con cargos electivos, teniendo el Presidente el voto decisorio en caso de igualdad.
- En la primera reunión de los Comités, se elegirá un Presidente y un Secretario, con el voto favorable de la mayoría de los miembros.
- En el caso de reuniones en que los Comités tengan que informar, sobre temas de su incumbencia, al CA lo podrán realizar de manera directa. Sin embargo, el material previo y las aclaraciones que pudieren requerirse, al igual que la inclusión en la agenda del CA, convendría sean canalizadas a través del Secretario.

4.3 DECISIONES INSTITUCIONALES, QUÓRUM Y VOTOS

4.3.1 Decisiones

Tomar correctas decisiones estratégicas es la esencia de una buena tarea de gobierno, pero aprender a tomar decisiones a partir de acuerdos es una habilidad a desarrollar y un desafío que el CA de FUDESA, siendo coherente con su legado institucional, desea asumir.

El lograr acuerdos en las decisiones implica que se puede "concordar" y "discordar", es decir, discrepar. Lo cual es positivo ya que supone la necesidad de una suerte de intercambio entre las partes interesadas que probablemente finalizará con la combinación de puntos de vista diferentes en una decisión conjunta. Por otra lado, los acuerdos como su raíz latina lo indica (Del latín: accordare: ponerse de acuerdo, derivado de cor/cordis, corazón), no se logran exclusivamente con razonamientos lógicos, ponen en juego conocimientos, experiencias y especialmente emociones, sentimientos, creencias, valores. Generalmente asociados con el corazón.

Se recomienda que,

- Se tome en cuenta que no hay un órgano superior al Consejo, este es la última instancia de decisión institucional. Por tanto, los acuerdos se alcanzarán solamente cuando los Consejeros estén seguros, en su conciencia, que se están respetando los valores y legado fundacionales, la misión institucional y el bien común.
- Se tenga presente que el tomar decisiones por consenso es un valor de FUDESA y el alcanzarlo se debería transformar en una tarea fundamental del Presidente en la que colaboren todos los Consejeros.
- Las distintas perspectivas de los Consejeros deberían ser muy valoradas, tomando en cuenta muy especialmente aquellas que son minoritarias. En el caso de existir opiniones diferentes, quienes las sustenten tengan derecho a solicitar, si la importancia del tema en tratamiento lo requiere, se registre en el acta dicha situación.

- En todos los casos se invierta el tiempo de análisis y reflexión que la decisión requiera y los Consejeros estimen necesario. En las etapas de reflexión, si se lo considera oportuno por la temática tratada, se puedan realizar consultas a referentes internos y externos.
- En el momento de tomar decisiones que requieran de mayorías especiales, sería conveniente también analizar la posibilidad de que todos o alguno de los tres Comités nominadores pueden cumplir la función de órganos de consulta del CA.

4.3.2 En el caso de decisiones estratégicas, fundamentales y/o extraordinarias

Propuesta para su Implementación:

- Cuando sean sometidas al CA convendría agregar la presentación por parte del Secretario, de un Informe ad-hoc que contendrá la descripción precisa del tema a considerar con el detalle del efecto de las opciones propuestas en el futuro Institucional de FUDESA y/o de la Universidad
- Se elevaran a la reunión los elementos que permitan realizar un análisis exhaustivo de la propuesta, incluyendo, pero no limitado a:
 - Descripción completa de la propuesta
 - Descripción del impacto institucional
 - Estimación del impacto económico
 - Estimación de plazos y recursos necesarios para su implementación
- El CA deberá determinar y asignar los recursos necesarios para la ejecución de la iniciativa en los términos aprobados.
- Además, determinará la metodología para monitorear el progreso de la implementación y, de ser necesario, asignará responsable/s de la presentación de informes de progreso y final de cierre del tema decidido, estableciendo plazos de presentación.

4.3.3 Quórum y Votos

El régimen de quórum y votos está definido en los artículos 9, 11, 13, 14, 15, 31 y 35 del Estatuto. (Ver síntesis en Anexo Tres) Además conviene resaltar que según el artículo 14 del Estatuto: *Cada integrante del Consejo de Administración tendrá un (1) voto. En caso de empate desempatará el Presidente o quien lo reemplace. Y en el art. 12 se señala que: Los miembros ausentes temporariamente que sean representados mediante poder no serán tenidos en cuenta a los fines del computo del quórum.*

Se recomienda que,

- Dadas las diferencias entre lo dispuesto en el art. 13 sobre el quórum de los temas del art. 15 (10 miembros) y lo dispuesto en el art. 15 (8 miembros); y lo dispuesto en los art. 15 y 35 sobre los votos requeridos para la elección del rector de la Universidad (8 y 10 respectivamente), conviene que las decisiones se tomen siguiendo el quórum y los votos más exigentes entre lo dispuesto en los tres artículos.
- Se analice el Anexo Tres donde figura una tabla donde se detallan todos los quórums y votos requeridos por el Estatuto para todos los temas mencionados en el mismo:

ANEXO TRES**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: QUÓRUM Y VOTOS**

Temas	Quórum	Votos Favorables Totales	Votos Favorables de Miembros Permanentes	Miembros Ausentes por Poder	Art. Estatuto
Elección del Rector	10	10	4	Si	15 y 35
Remoción de miembros del C.de Administración	10	10	-	Si	11
Modificación total o parcial del Estatuto	10	8	4	Si	13 y 15
Compra, venta, cesión permuta, transferencia o gravamen de inmuebles	10	8	4	Si	13 y 15
Endeudamiento que supere el Patrimonio Neto	10	8	4	Si	13 y 15
Decisiones estratégicas fundamentales que incluyan alianzas o asociaciones con otras entidades universit. del país o del exterior, o la creación de nuevas entidades educativas de nivel universitario o terciario	10	8	4	Si	13 y 15
Aprobación del Estatuto Académico de la Universidad y sus modificaciones	10	8	4	Si	13 y 15
Aprobación de la fusión o disolución de la Fundación	10	8	4	Si	13 y 15
Designación de miembros del Consejo de Administración	7	4	-	No	13
Designación de Benefactores	7	Unánime de los presentes		Si	13 y 31
Designación del Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero	7	4	-	Si	9 y 13
Otras decisiones	7	4	-	Si	13