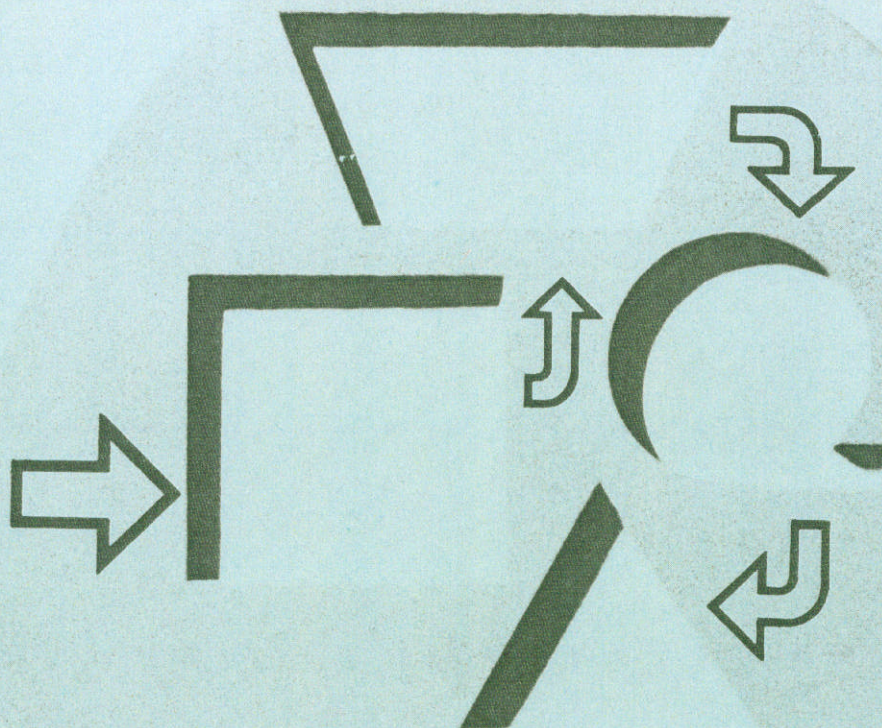
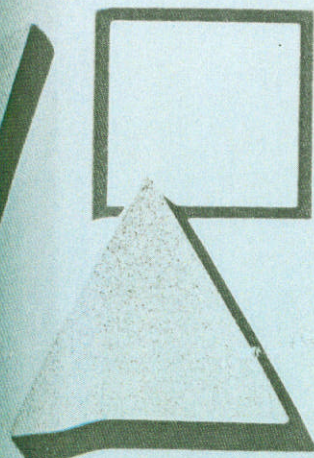


Manual de Sistemas y Procedimientos para Miembros de Juntas Directivas



Resource ID# 6854

Manual de Sistemas Y Procedimientos Para
Miembros De Juntas Directivas

**Manual de
Sistemas y
Procedimientos para
Miembros de Juntas
Directivas**

DEPARTAMENTO DE SALUD, EDUCACION
Y BIENESTAR DE EE.UU.
Servicio de Salud Pública
Administración de Servicios de la Salud
Oficina de Servicios de la Salud a la Comunidad
5600 Fishers Lane
Rockville, Md. 20857

PUBLICACION DE DHEW No. (HSA) 79-5503

INDICE

Introducción	1
Lo Que Significa ser Miembro de una Junta	3
Autoridad y Responsabilidad de una Junta	3
Responsabilidades Funcionales de la Junta	4
Organización de la Junta	5
Estructura y Funciones de las Comisiones de la Junta	6
Relación entre la Junta y las Comisiones	9
El Director Ejecutivo o del Centro	10
Responsabilidades Funcionales del Director Ejecutivo o del Centro	10
Relación entre la Junta y el Director Ejecutivo o del Centro	10
Guía para un Plan de Entrenamiento de Miembros de la Junta	12
Apéndice	17
1. Requerimientos Legislativos y Cumplimiento	
<i>Salud de la Comunidad</i>	
<i>Salud de Obreros Migratorios</i>	
<i>Servicios de Planificación Familiar</i>	
<i>Cuerpo Nacional del Servicio de la Salud</i>	
<i>Salud de la Madre y el Niño</i>	
2. Incorporación de Dependencias para el Cuidado de la Salud	20
3. Exención de Impuestos Federales a los Ingresos	24
4. Estatutos Modelos para una Dependencia para el Cuidado de la Salud	25
5. Ejemplo # 1—Plan para Primera Sesión de Entrenamiento	30
6. Ejemplo # 2—Formulario para Reacciones del Entrenado	32
7. Ejemplo # 3—Instrumento de Evaluación del Entrenamiento	34

Introducción

Los miembros de juntas directivas en la actualidad están sujetos en forma creciente a más elevados niveles de responsabilidad. Son ciudadanos representativos que donan su tiempo en forma voluntaria para crear un plan integral de cuidados de la salud para su comunidad, que sea eficiente y de alta calidad.

Este documento proporciona una perspectiva de las funciones de una junta directiva en una dependencia dedicada al cuidado de la salud e informa a los miembros de dicha junta acerca del papel que desempeñan así como de sus responsabilidades. Contiene sugerencias sobre sistemas y procedimientos para los miembros de la junta directiva, pero no tienen que ser seguidas al pie de la letra, excepto en el caso de los requerimientos legislativos indicados en el apéndice. La junta directiva de una dependencia dedicada a los cuidados de la salud tiene tres funciones principales:

- Crear los sistemas y planes a seguir para metas a corto y largo alcance.
- Nombrar los principales funcionarios administrativos y personal profesional, y
- Supervisar y evaluar el rendimiento del personal profesional, así como la calidad de los servicios para el cuidado de la salud proporcionados por dicho personal. Al cumplir con estas funciones principales, la junta debe asegurar la organización adecuada de su propia estructura en cuanto a las diversas comisiones.

Las actividades de la junta directiva deberán estar principalmente relacionadas con la formulación de política más que con los procedimientos administrativos. Los sistemas o política a seguir en la dependencia son establecidos por la junta y a ellos deben adherirse tanto el personal administrativo como profesional. No deberán estar diseñados o ejecutados para beneficio de una persona o grupo de personas.

Lo Que Significa Ser Miembro de una Junta

Los miembros de una junta directiva son más que simplemente un grupo de personas. Cada miembro representa a un segmento de la comunidad o grupo de personas de la misma. Una vez que ha aceptado ser miembro de una junta, debe conocer las necesidades e intereses de las personas a las que representa y tratar de conseguir que la junta satisfaga las necesidades de dichas personas. Como persona usted tiene sus propias necesidades y opiniones, pero como miembro de la junta, tiene que pensar en *todas* las personas a quienes representa.

Como miembro de la junta debe:

- Discutir con su comunidad los asuntos a ser considerados en las reuniones de la junta.
- Presentar los intereses de la comunidad en forma justa y clara ante la junta.
- Informar a su comunidad del resultado de las reuniones de la junta.

La junta representa a grupos que tienen la posibilidad de resolver los problemas de la salud de la comunidad si cooperan y trabajan juntos.

Una forma de cooperar es identificando las metas e intereses compartidos por *todos* los miembros de la junta. Las diferencias entre los miembros siempre resultan obvias, pero ello no impide que también haya puntos de interés común. A todos los miembros de la junta les concierne el mejorar las vidas de las personas en su comunidad. Es posible que tengan distintos motivos para querer lograr esto, pero su meta básica es la misma.

Autoridad y Responsabilidad de una Junta

La autoridad para crear dependencias para el cuidado de la salud por parte del Departamento de Salud, Educación y Bienestar (DHEW) está basada en leyes federales. Los reglamentos, guías y patrones que definen estas leyes se presentan como requerimientos para el desarrollo de sistemas locales. (Ver Apéndice, Requerimientos Legislativos y Cumplimiento).

Casi todas las dependencias para el cuidado de la salud están organizadas como una corporación, estando la autoridad de la misma en manos de la junta directiva. Legal y moralmente, la responsabilidad final para el funcionamiento de una dependencia para el cuidado de la salud, incluyendo las normas para el cuidado de los pacientes, está en manos de la junta. Cuando una persona acepta un lugar en la junta directiva, él o ella automáticamente asumen esos deberes y responsabilidades.

Algunos detalles varían de junta en junta, debido a la naturaleza y límites de la autoridad que las organiza. Pero existen ciertos principios acerca de las juntas directivas que es necesario considerar.

El primero es el tener un cuidado razonable y ciertos conocimientos para la administración de asuntos corporativos, y actuar en todo momento de buena fe y con absoluta lealtad a la corporación. Aunque estos deberes pueden parecer obvios, aparentemente sus implicaciones no son totalmente comprendidas por muchos miembros de juntas directivas. Es necesario acentuar que el deber general de cuidado y lealtad adecuados requiere que la persona que acepta el nombramiento como miembro de una junta, no sólo asista a las reuniones en forma regular, sino que también debe considerar todos los asuntos dentro de la autoridad de la junta, dedicándole toda su atención y buen juicio.

Esto es esencial porque cada uno de los miembros de la junta asume la completa responsabilidad de cualquier decisión tomada por la junta, a la que no se haya opuesto.

La Corte Suprema de Minnesota estableció este deber, cuando declaró en parte: "A los ojos de la ley, no existe una junta directiva nominal o de testaferros. La ley confina la administración de una corporación a sus directores y en ellos descansa el deber fiduciario de participar en forma activa y total en la administración de los asuntos corporativos. La ley no permite la creación de una Junta Directiva esterilizada".

La autoridad de la junta directiva de una dependencia para el cuidado de la salud es absoluta mientras dicha junta actúe dentro de la ley. (Véase Apéndice, Estatutos Modelos para una Dependencia para el Cuidado de la Salud).

Responsabilidades Funcionales de una Junta

Para asegurar al paciente toda protección razonable, cumpliendo de esta forma con sus responsabilidades morales y legales, la junta directiva de una dependencia para el cuidado de la salud debe:

- adoptar estatutos adecuados y establecer un plan de organización;
- establecer límites simples y claros sobre autoridad y responsabilidad;
- seleccionar un director ejecutivo o del centro que sea competente y delegar la autoridad necesaria para las medidas administrativas;
- determinar la política a seguir por la dependencia para el cuidado de la salud, en lo que respecta a las necesidades de la comunidad, así como su organización y operación internas;
- proporcionar equipo y dependencias que estén de acuerdo con las necesidades de los pacientes;
- seleccionar un personal médico competente y calificado; mantener las normas profesionales debidas y requerir que los médicos se sometan a escrutinio por parte de sus iguales;
- proporcionar métodos por los cuales el personal médico organizado aconseja al director ejecutivo o del centro y a la junta directiva sobre asuntos profesionales;

- coordinar los intereses profesionales con las necesidades administrativas, financieras y de la comunidad;
- establecer procedimientos financieros para la dependencia; proveer de una administración segura de los fondos y llevar libros adecuados de las finanzas y actividades, incluyendo una auditoría anual;
- requerir el desarrollo de un programa adecuado para personal;
- asegurar que ningún miembro de la junta directiva, o ninguna otra persona, utilice su influencia en la dependencia para el cuidado de la salud, para beneficio personal, ya sea financiero o material;
- responder a las necesidades cambiantes en relación a los cuidados médicos de la comunidad.

Sólo si se cumplen estos principios primordiales, puede cumplirse los propósitos básicos del centro para el cuidado de la salud. Los elementos de estos principios son variados pero pueden citarse dos que por lo general pueden aplicarse a todas las juntas:

- mantengan un nivel satisfactorio de cuidados médicos por medio de la supervisión del personal médico; y
- aseguren que los elementos de los cuidados a los pacientes se mantienen a un nivel satisfactorio, por medio de la selección y supervisión de un director ejecutivo o del centro que sea competente.

Otras responsabilidades funcionales de la junta directiva de una dependencia o centro para el cuidado de la salud, son las que pueden categorizarse como deberes administrativos. Esta sección describe cuatro de las principales funciones de que es responsable la junta.

Planificación y Evaluación:

Una buena planificación y evaluación son cruciales para el manejo de un centro para el cuidado de la salud. La planificación asegura que el programa sea práctico y bien diseñado; la evaluación determina si el plan ha tenido éxito o no y proporciona información valiosa para planear futuros proyectos. (véase Apéndice, Instrumento de Evaluación de Entrenamiento).

Estimando las Necesidades.

Se deberá comenzar por estimar las necesidades de la comunidad. Los datos del censo de 1970 resultan muy útiles para este propósito y otros centros que hayan estado funcionando unos 2 o 3 años habrán adquirido datos muy útiles, que pueden ser de ayuda en la Planificación. Pero, el reunir los datos solo es una parte de la determinación de las necesidades. Se puede aprender tanto consultando a los miembros de la comunidad, como de las estadísticas. Los residentes de la comunidad pueden proporcionar amplia información que permitirá darles vida a los datos de las estadísticas, y alcanzar verdadero significado.

Identificando los Recursos

En la actualidad se utiliza como paso siguiente el identificar los recursos de que se dispone para acomodar a la comunidad y en qué forma se están utilizando dichos recursos. La mayoría de las comunidades cuenta con recursos que no están siendo utilizados de la mejor manera posible. Cuando la junta haya determinado la diferencia entre las necesidades y los recursos existentes, podrá

desarrollar un plan para lograr los recursos adicionales necesarios para la comunidad.

Estableciendo Prioridades

Rara vez existen dentro de la comunidad los recursos suficientes como para satisfacer todas las necesidades conocidas. La junta deberá decidir cuáles son las más importantes y en qué forma se deberán utilizar los recursos de que se dispone. La junta deberá estudiar cuidadosamente sus prioridades puesto que un centro para el cuidado de la salud podría tener la tendencia a seguir programas y planes de personal ya establecidos, mientras que pudiera ser más beneficioso y útil crear nuevas formas de encarar el asunto.

Coordinación del Programa:

El centro para el cuidado de la salud no puede cubrir todas las necesidades de la comunidad por sí solo, y no debe tratarse de hacerlo. La ley requiere que funcione además de agencias ya existentes, para mejorar la eficiencia y facilitar la cooperación. El centro para el cuidado de la salud también deberá cerrar las brechas existentes en cuanto a servicios proporcionados a la comunidad, haciendo llegar los recursos a quienes más los necesitan y proporcionando oportunidades para la participación de toda la comunidad. El centro para el cuidado de la salud *no puede obligar* a las agencias a coordinar sus esfuerzos, pero puede lograr una comunicación adecuada estableciendo buenas relaciones con otras agencias y proveyendo a todos con un ejemplo de cooperación. Es importante recordar que el centro para el cuidado de la salud y muchas de las otras agencias que sirven a la comunidad comparten las mismas metas básicas. Si se concentran en esas metas en vez de hacerlo en diferencias de menor importancia, se puede lograr mucho.

Iniciando Nuevos Programas:

Al calcular las necesidades de la comunidad, la junta directiva encontrará cuáles son las que no están siendo satisfechas por las agencias existentes. Cuando la junta decida que es necesario satisfacer una necesidad de importancia, será también responsable de crear un nuevo programa para satisfacer dicha necesidad. Esta es una de las funciones de importancia de la junta; una de las principales razones para la creación de centros para el cuidado de la salud fue la creación de mecanismos que pudieran encarar viejos problemas en forma novedosa. Si la junta directiva planea bien las cosas, habrá cumplido con más de la mitad de esta meta.

Intervención de la Comunidad:

La junta directiva es responsable de asegurar que exista una verdadera y efectiva participación de la comunidad:

- entre sus propios miembros
- en su cálculo de las necesidades de la comunidad
- en todas las fases de la planificación para satisfacer esas necesidades
- en establecer prioridades entre las necesidades y los recursos
- en el desarrollo y la puesta en vigor de los programas
- en establecer la política o sistema a seguir
- en revisar, evaluar y rediseñar planes y programas, de ser necesario
- en la conducción de las reuniones de la junta.

Esta es sólo una lista parcial, pero el principio está claro. El centro para el cuidado de la salud existe para los residentes de la comunidad y estos deben estar activamente involucrados en todos los niveles, o las posibilidades de éxito del centro serán limitadas. La junta debe considerar la participación de la comunidad en todo lo que planee o haga.

En suma, debido a la naturaleza de la población a servir—o sea, principalmente aquellos que no reciben cuidados o que no reciben suficientes cuidados—es importante que la junta ejercite el tipo de liderazgo que asegure que las necesidades especiales de los diversos segmentos de la población estén satisfechos tanto en el diseño, la puesta en vigor y el examen del programa. Resulta útil tener en cuenta específicamente a aquellos grupos que tienen grandes necesidades—tales como los ancianos, los enfermos crónicos y los adolescentes—, así como en las diferencias étnicas y culturales. La junta misma posiblemente pueda necesitar una orientación especial en este sentido.

Organización de la Junta

Composición:

Deberá constituirse una junta directiva de 9 a 25 miembros, de acuerdo a los Artículos de Incorporación.

Consumidor:

Los miembros del sector de consumidores serán elegidos por la comunidad en general y representarán a la población a ser servida por el centro para el cuidado de la salud. En la selección se considerarán las distintas áreas geográficas así como los diversos grupos étnicos, y tipos especiales de experiencia.

Duración del Cargo:

Cada dos años, los miembros de la junta directiva serán nombrados a períodos escalonados, comenzando el primero de enero y concluyendo el 31 de diciembre del segundo año, o cuando sea elegido un sucesor.

Vacantes:

Cualquier vacante que se produzca en la junta directiva entre dos reuniones anuales, será cubierta por medio del voto de la mayoría de la junta. La persona a elegir deberá representar al mismo sector que la persona que ha dejado el cargo.

Elecciones:

Las elecciones se realizarán en noviembre de cada año en lugares a ser designados por la junta. Los miembros elegidos en noviembre se harán cargo de sus puestos en la primera reunión de enero.

Terminación:

El puesto ocupado en la junta puede terminar por medio de la renuncia o por resolución de la junta si cualquier miembro ha dejado de asistir a más de dos (2) reuniones anuales, sin motivo que lo justifique.

Compensación:

Los miembros sirven sin compensación, aún cuando se les reembolsará por gastos razonables en que hayan incurrido. Los miembros no podrán ser empleados del centro.

Reunión Anual:

La junta directiva llevará a cabo una reunión anual el primer _____ de cada _____ a las _____ de la mañana/de la tarde.

día de la semana
mes tiempo

Cada una de las comisiones de la junta hará llegar al presidente de la misma informes por escrito, antes de la realización de la reunión anual.

Reuniones Regulares:

Las reuniones de la junta directiva se efectuarán en el lugar y a la hora designados por la junta.

Reuniones Especiales:

El presidente de la junta o una mayoría de la misma pueden convocar a reunión especial con un preaviso, ya sea oral o por escrito, de dos (2) días, o sin dar aviso alguno si todos los miembros de la junta, por escrito, así lo acuerdan ya sea *antes* o *después* de la reunión.

Quorum:

El quorum estará constituido por una mayoría de los miembros de la junta directiva.

Votación:

Todos los asuntos a tratar en la reunión de la junta directiva serán sometidos a votación y se decidirán por el voto de la mayoría de los miembros presentes, que tengan derecho al voto. Cada miembro contará con un (1) voto.

Funcionarios:

Los funcionarios de la corporación serán: el presidente, el vicepresidente, el secretario y otros a determinar por la junta directiva misma.

Presidente:

El presidente será elegido de entre los miembros de la junta directiva y presidirá las reuniones de la junta. El o ella será mantenido al tanto de los asuntos generales de la corporación y se asegurará de que todas las órdenes, resoluciones y políticas establecidas por la junta, se lleven a cabo. El o ella servirá en calidad de presidente del Comité Ejecutivo y como miembro ex-oficio en todas las demás comisiones. El o ella contará con los poderes y tendrá los deberes que por lo general se asignan al cargo de presidente de una junta directiva y desempeñara otros deberes que le puedan ser asignados por la misma.

Vicepresidente:

En ausencia del presidente, el vicepresidente tendrá toda la autoridad y desempeñará todos los deberes del presidente, estando sujeto a todas las restricciones impuestas al presidente. El vicepresidente además

desempeñará las funciones que le sean asignadas por la junta directiva.

Secretario:

El secretario asistirá a todas las reuniones de la junta directiva y en los libros de la corporación, llevará las actas de las reuniones. El o ella hará los envíos de los avisos requeridos por los estatutos, por la ley o por las resoluciones, y llevará a cabo las tareas que le sean asignadas además por la junta directiva.

Tesorero:

El tesorero asistirá a todas las reuniones y mantendrá los libros financieros de la corporación, anotando los recibos de los gastos, así como todos los demás ingresos requeridos por los estatutos, por la ley o por resolución, y llevará a cabo además las tareas que le sean asignadas por la junta directiva.

Nombramiento de funcionarios:

El presidente nombrará en septiembre de cada año, una comisión a cargo de nombramientos. Esta comisión presentará a la junta en octubre de cada año, una nómina de los funcionarios a ser nombrados para el año siguiente. Todo nombramiento que sea sometido deberá contar con el consentimiento del candidato. En las reuniones, puede hacerse nombramientos adicionales con el consentimiento del candidato.

Duración de los Cargos:

En la reunión de noviembre que la junta celebra anualmente, lo primero a hacer será la elección de los funcionarios. La duración del cargo será de un (1) año, nadie podrá desempeñar el mismo cargo más de dos (2) años consecutivos, después de la fecha en que sean aceptados estos estatutos.

Estructura y Funciones de las Comisiones de la Junta

COMISION EJECUTIVA

Miembros:

La Comisión Ejecutiva constará de 5 a 15 miembros de la junta directiva e incluirá al presidente, vicepresidente y secretario. Los dos tercios de los miembros de la Comisión Ejecutiva constituirán un quorum para el manejo de los asuntos. La decisión de la mayoría en una reunión en la que esté presente un quorum, será la decisión de dicha comisión.

Reuniones:

La Comisión Ejecutiva se reunirá en las fechas y lugares que designe, seguirá sus propios reglamentos en la conducción de sus asuntos, y mantendrá minutas de todas sus reuniones. Cualquier voto o resolución firmado por la mayoría de los miembros de la Comisión Ejecutiva tendrá la misma validez que un voto o resolución adoptado en una reunión.

Poderes:

La Comisión Ejecutiva contará con todos los poderes de

directiva cuando ésta no esté en sesión, y por lo general desempeñará las funciones y tendrá los poderes que pueda tener la junta directiva de cuando en cuando. El hecho de que haya actuado la Comisión Ejecutiva será prueba concluyente de que la junta directiva no estaba en sesión en ese momento.

Reuniones Especiales:

Pueden convocarse reuniones especiales de la Comisión Ejecutiva con un (1) día de preaviso, ya sea por la persona que la preside o por tres (3) de sus miembros. El aviso puede ser diferido antes de la reunión.

Vacantes:

Las vacantes en la Comisión Ejecutiva serán llenadas por la junta directiva en las reuniones regulares o en una reunión especial convocada con tal propósito.

COMISION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO

Miembros:

La Comisión de Planificación y Desarrollo consistirá de miembros de la junta directiva incluyendo una persona a cargo de la dirección de la Comisión. Además, personas que no pertenecen a la junta directiva podrán ser nombradas para servir en calidad de asesores, debido a sus conocimientos o habilidades especiales que pudieran contribuir a la evaluación o expansión de los programas del centro para el cuidado de la salud.

Reuniones:

La Comisión de Planificación y Desarrollo se reunirá en las fechas y lugares que designe, se guiará por sus propios reglamentos en la conducción de sus asuntos y mantendrá minutas de todas sus reuniones.

Reuniones Especiales:

Pueden convocarse reuniones especiales de la Comisión de Planificación y Desarrollo con un día de preaviso, ya sea por la persona que preside o por tres (3) de sus miembros. El aviso puede ser diferido antes de la reunión.

Vacantes:

Las vacantes de la Comisión de Planificación y Desarrollo serán llenadas por la junta directiva en las reuniones regulares o en una reunión especial convocada con tal propósito.

Deberes:

Si la junta directiva ha de ejercer un control efectivo sobre la operación y desarrollo del centro, es esencial que las cosas se planeen en la forma debida. La planificación es un proceso continuo que no resulta necesariamente en la preparación de un documento, conocido con el nombre de plan, o en curso específico de acción. A veces, simplemente resulta en una serie de opciones para tomar medidas en el futuro, una de las cuales puede adoptarse como la más adecuada cuando se produzcan las circunstancias del caso.

La planificación consiste en pensar por adelantado, como base para tomar medidas. Este proceso consta de tres elementos:

1. Pensar en lo que ha de hacerse (establecer metas).

2. Pensar en la forma de hacerlo (programación).
3. Pensar en forma continua a medida que la programación se va llevando a cabo, para determinar si las metas y la programación van como es debido (re-evaluación).

En general, el establecer metas en forma ordenada es el eslabón más débil en el proceso de planificación; la mayor parte de la atención se dedica al examen del progreso. Si la planificación ha de ser mejorada, será necesario acentuar la necesidad de lograr que se piense en el establecimiento sistemático de metas.

El director ejecutivo o del centro para el cuidado de la salud controla la coordinación del procedimiento de planificación. El personal médico y profesional deberá darle cuenta de las actividades de planificación que tienen lugar en sus respectivas áreas de responsabilidad. Otros grupos o personas intervendrán en el proceso de planificación en diversos momentos o niveles. Por ejemplo, la agencia de planificación de la salud puede tener determinadas responsabilidades respecto a la aprobación de una dependencia, teniendo en cuenta si cumple o no con las necesidades de la comunidad.

Los participantes del procedimiento de planificación por lo general siguen una secuencia de etapas, como guía. Desde luego, se pueden producir variaciones y el procedimiento puede comenzarse en cualquiera de las etapas.

Estas son:

- Definir en qué consiste la necesidad o tema.
- Analizar en qué consiste la necesidad o tema.
- Definir las metas generales relacionadas con la necesidad o tema.
- Establecer objetivos específicos.
- Identificar cursos alternos de acción.
- Seleccionar el curso de acción deseado.
- Desarrollar un curso de acción específico.
- Ponerlo en práctica.
- Evaluar.

La buena planificación sólo ocurre cuando la administración hace un esfuerzo consciente para incluirla como elemento constante en el manejo de los asuntos. No se trata de una circunstancia fortuita.

COMISION DE FINANZAS

Miembros:

La Comisión de Finanzas consistirá de una persona a cargo de su dirección, del director ejecutivo, del contralor y de tres (3) miembros de la junta directiva.

Deberes:

La Comisión de Finanzas actuará en calidad de consejero financiero de la junta en todos los asuntos financieros del centro para el cuidado de la salud, incluyendo el presupuesto anual para su conducción, en el que se incluirán todos los ingresos y gastos anticipados.

Aun cuando el rendimiento del proyecto debe ser de acuerdo al "mejor esfuerzo", se entiende que la junta directiva asegura o determina si en el proyecto se está haciendo en verdad el mejor esfuerzo, de acuerdo al funcionario encargado del proyecto en la Oficina Regional de DHEW. También se entiende que los sistemas de información sobre la administración de la Oficina de

Servicios para la Salud de la Comunidad y el criterio a seguir para el rendimiento, harán cada día más difícil que nadie trate de hacer pasar, o apoyar rendimiento inferior como si fuera "mejor esfuerzo".

Tipos especiales de dificultados pueden ser corregidos por una serie de mejoras, tales como ser:

Auditorías

— Para promover una mejor comprensión de los resultados de auditorías, la junta directiva deberá establecer una Comisión de Auditorías o expandir su Comisión de Finanzas para que funcione en calidad de Comisión de Finanzas y Auditoría. Las responsabilidades específicas de este subgrupo será el llevar a cabo conferencias antes y después de las auditorías con los auditores, a fin de asegurar que se cumplan las guías que al respecto ha establecido DHEW, así como el corregir las deficiencias encontradas.

La Comisión de Finanzas y Auditoría deberá llevar a cabo la auditoría de acuerdo al memorandum al respecto, que se recibe al mismo tiempo que la adjudicación de la subvención.

Anualmente deberá llevarse a cabo una auditoría independiente, llevada a cabo por un contador público nacional (certified public accountant).

Propiedad Ingastable

— Una serie de problemas que ocurren a menudo en este rubro, le cuestan al centro para el cuidado de la salud no solo dinero, sino también eficiencia. Entre estos problemas se encuentra el no llamar a licitación en las compras; el no usar órdenes de compra en todos los casos, incluyendo los bienes de capital; la falta de inventarios adecuados y el no mantener al día la depreciación; el anotar el gasto de las compras de capital en el año de su adquisición (lo que es necesario a los efectos de la subvención), pero el no ir aplicando su depreciación durante la vida útil del objeto; y el no anotar las contribuciones que no son en efectivo (por ejemplo de material) en recibos. La corrección de todo esto no es tan difícil, incluso en los proyectos reducidos. Los remedios que se sugieren son los siguientes:

- La junta designará (por escrito) a un miembro del personal de operación como el encargado de la propiedad, responsable de la identificación adecuada del inventario, de mantener ficheros y tasas de depreciación sobre bienes no gastables al día, y de encargarse de su mantenimiento y de hacer las reparaciones necesarias. Esto en casi todos los casos constituirá una función adicional a la función básica del miembro del personal
- Establecer un fondo de depreciación de bienes capitales de acuerdo a su costo histórico y vida útil, en una cuenta restringida en un acuerdo con el banco, que sólo podrá utilizarse para la adquisición o reemplazo de bienes de capital de acuerdo al presupuesto de subvención aprobado, y por orden escrita del funcionario encargado del proyecto. Los intereses devinidos de estos fondos serían reingresados en la misma cuenta. Estas cantidades serán financiadas por (1) ingresos al programa en exceso de los establecidos en el presupuesto de subvención, y/o (2) ingresos obtenidos por el Cuerpo Nacional de Servicios para la Salud (NHSC).

- El uso de órdenes de compra en todos los casos excepto en aquellos que se adquieren con fon caja chica (ya sean capitales o gastables).
- Mantenimiento de recibos para ingresos que r efectivo, en los que se describe la contribución el precio en el mercado abierto o el valor que calcula al objeto donado.

Control Interno

— Una serie de problemas significativos aparece forma continua en los informes presentados por au

- El hecho de que no se separan las funciones c y de contador, en el manejo de dinero. En otra palabras, la misma persona prepara las factur reconcilia las cuentas, hace los pagos, retira fr banco, etc. Esto impide el control efectivo de l haciendo imposible el evitar que se malgasten sea el sistema de contabilidad que se utilice u tipos de controles internos.

La persona responsable de preparar las factura ser, siempre que sea posible, distinta a la que ofic cajero. Sin embargo, un centro de reducidas prop no tiene el lujo de contar con personal numeroso c que a veces una separación de estas funciones es imposible. En esos casos, la misma persona no de escribir cheques, aprobar las órdenes de compra, pagos, conciliar las cuentas, etc., a no ser que se además la firma de un miembro de la junta en cua documento que esté relacionado con sumas de lo los \$500 (a discreción del proyecto). Todos los en que manejen fondos deberán estar afianzados (bc

- La frecuente pérdida de descuentos en las cc menudo se debe a atrasos en los pagos, particularmente en el caso de objetos gastabl suministros. El pronto pago y el ingreso inmec cuenta adecuada deberán efectuarse en form constante a fin de aprovechar los descuentos ofrece el suministrador. Si no se efectúan los j las fechas debidas, al cabo del año ello pued al centro para el cuidado de la salud una sum considerable de dinero.
- Deberá hacerse un esfuerzo razonable para lk pago de las cuentas a cobrar en los meses subsiguientes al envío de las facturas. Estos f recibidos (a excepción de aquellos que forme programas de reembolso, cuyos ciclos de ree son prolongados), deberán ser descontabiliz 120 días de su facturación, tanto si se va a tr cobrarlos más adelante como si no.

El seguir llevando estos fondos a cobrar en los cuando no existen apenas las probabilidades de cobrar, distorsiona las planillas de caja y de balar porcentaje de descontabilización es muy superior proyectos, el sistema de Requerimientos sobre In la oficina, revelará esta deficiencia, lo que señala necesidad de que se proporcione asistencia técn asesoría al centro.

- Muchas auditorías realizadas en centros para de la salud muestran un porcentaje excesivo c "desaprobaciones" por parte de fuentes de re Esto revela o bien incompetencia en el proces facturación, lo que puede corregirse, o una in

absoluta a la recolección de ingresos que no sean subvenciones, lo que también puede corregirse.

Lo que hemos mencionado no es demasiado complicado, ni como problema en sí ni en cuanto a las posibles soluciones se refiere. Son tan elementales que no debieran existir en programas que cuenten con una buena administración básica, y lo que es más importantes, en aquellos programas que cuenten con la posibilidad de expandirse en el futuro cercano.

COMISION DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD Y EL PERSONAL

Miembros:

La Comisión de Relaciones con la Comunidad y el Personal deberá consistir de por lo menos cuatro (4) miembros de la junta directiva, uno de los cuales será elegido presidente en la reunión en que se organice la comisión.

Deberes:

La Comisión de Relaciones con la Comunidad y el Personal estará encargada de la responsabilidad de pasar revista a todo lo relacionado con el personal del centro, incluyendo procedimientos seguidos para la contratación de personal, beneficios ofrecidos a los empleados, servicios de salud y de beneficencia con que cuentan los empleados, jubilación, relaciones con el personal, así como de preparar los informes y recomendaciones adecuados a la junta directiva.

Esta comisión también estará encargada de pasar revista a y mejorar las relaciones entre la corporación y la comunidad, promoviendo una comprensión general de los servicios que presta el centro para el cuidado de la salud por medio de un programa planeado de educación pública e información. Hará informes y recomendaciones periódicos a la junta, cuando sea adecuado.

COMISION DE ESTATUTOS

Miembros:

La Comisión de Estatutos consistirá de una persona que ocupará la presidencia y tres (3) miembros de la junta directiva.

Deberes:

La Comisión de Estatutos tendrá a su cargo la responsabilidad de revisar los sistemas y procedimientos del centro para el cuidado de la salud, tal como lo establecen sus estatutos y hará recomendaciones a la junta sobre revisiones o enmiendas de los mismos. Todas las revisiones y enmiendas propuestas a los estatutos serán referidas a esta comisión para su estudio. La comisión hará sus recomendaciones a la junta directiva por escrito. (Véase Apéndice, Estatutos Modelos Para una Dependencia para el Cuidado de la Salud).

COMISION DE NOMBRAMIENTOS

Miembros:

La Comisión de Nombramientos constará de una persona

a cargo de la presidencia y tres (3) miembros de la junta directiva.

Deberes:

La Comisión de Nombramientos tendrá a su cargo la responsabilidad de preparar una lista de candidatos a la junta directiva a ser elegidos en la reunión anual y en otras reuniones, cuando sea necesario llenar vacantes.

COMISIONES ESPECIALES

El presidente de la junta directiva, con la aprobación de los miembros de ésta, podrá nombrar comisiones especiales compuestas de miembros de la misma, para las tareas que resulten necesarias al funcionamiento del centro para el cuidado de la salud. Las personas con conocimientos, habilidades o antecedentes especiales, podrán ser nombradas para formar parte de estas comisiones en carácter de asesores, con la aprobación de la junta. Una comisión especial limitará sus actividades a aquéllas para las que fue nombrada y no tendrá poderes, excepto los que le hayan sido especialmente conferidos por la junta directiva. Una vez concluidas las tareas para las que fue establecida, la comisión será disuelta.

Relación entre la Junta y las Comisiones

La mayoría de los miembros de una junta directiva se preocupan esencialmente de su responsabilidad en la planificación de programas para el cuidado de la salud para ayudar a la comunidad. Las decisiones acerca de asuntos administrativos, de personal, financieros, relaciones públicas, etc., podrán parecerles menos atractivas y de menor importancia. Sin embargo, el mejor programa podría fracasar si las personas nombradas para manejarlo no cumplen con su cometido. Si quieren que el programa tenga éxito es necesario prestar atención a todos los detalles. Sino, se descubrirá que alguna decisión que en su momento pareció carecer de importancia, tiene un efecto tremendo inesperado.

¿Por qué es Necesario Tener Comisiones?

Primero, para distribuir las tareas de modo que no sean unos pocos los que tienen sobre sus hombros toda la carga. Segundo, proporcionan a la gente la oportunidad de participar y contribuir a la vida del grupo. Tercero proporcionan la forma de lograr ideas colectivas que por lo general son mejores que las individuales. Cuarto, proporcionan una forma ordenada de planear las cosas y de llevar a cabo las tareas de la organización. Quinto proporcionan la oportunidad a las personas participantes de desarrollar sus capacidades de liderazgo, así como sus habilidades.

LOS LIMITES DE LAS COMISIONES

Tareas Limitadas:

Tienen una tarea que cumplir, una función que realizar. Los límites de sus problemas, tareas y responsabilidades están claramente señalados.

Tiempo Limitado:

Sus tareas tienen que ser completadas en un período de tiempo definido.

Instrumentos Limitados:

Su principal instrumento son las comunicaciones interpersonales -el idioma, las palabras, las ideas, los sentimientos, las opiniones, las actitudes y experiencias— que son todas ellas parte del procedimiento de una comisión.

Organización Limitada:

Los sistemas y procedimientos del centro para el cuidado de la salud tienen necesariamente que influir sobre la forma en que funciona la comisión.

¿Cuáles son los Defectos de Muchas Comisiones?

La ausencia de entrenamiento para prestar servicios en una comisión. Los siguientes comentarios se oyen generalmente cuando los miembros de las comisiones no han sido entrenados adecuadamente:

"Nuestra comisión no sabe en qué consisten sus tareas. Nadie nos explicó claramente lo que tenemos que hacer".

"Nunca parecemos adelantar en nuestras reuniones. Se habla mucho, pero no se toman decisiones".

"Uno de nosotros está sobrecargado con todo el trabajo y el resto está encantado de que así sea".

"No tenemos un plan organizado de trabajo. No tenemos horarios".

El Director Ejecutivo o del Centro

El director ejecutivo o del centro desempeña las funciones administrativas de planificación, organización, contratación de personal, dirección y control de las operaciones del centro para el cuidado de la salud, para la junta directiva. Otras responsabilidades que le puedan haber sido asignadas incluyen el manejo de la dependencia, la preparación de los presupuestos y el mantenimiento de una estructura financiera sólida, el mantenimiento de la planta física, el desarrollo de normas, la obtención y entrenamiento de personal; además sirve de enlace con el cuerpo médico, prepara los informes sobre las actividades para la junta y se encarga de distintas fases de las relaciones públicas. Estas y otras responsabilidades de importancia deberán ser incluidas en los estatutos del centro para el cuidado de la salud, u en otros documentos pertinentes.

Responsabilidades Funcionales del Director Ejecutivo o del Centro

El director ejecutivo o del centro tiene que:

- Tener conocimiento completo de los objetivos, plan de acción y procedimientos de la junta directiva.
- Poner en vigor el plan de acción de la junta.
- Utilizar los objetivos, plan de acción y procedimientos de la junta, como la base de todos sus actos administrativos.
- Llevar a cabo todas las funciones de su cargo.
- Recibir dirección y guía de la junta.

- Comprender los requerimientos, condiciones y objetivos de la subvención.
- Desarrollar un plan de acción que a la larga produzca los resultados deseados.
- Determinar la estructura interna de la organización, así como el cuadro de personal que facilite alcanzar las metas, así como la administración y manejo totales del proyecto. Organizar el personal del centro, asignar responsabilidades y delegar autoridad al personal administrativo.
- Preparar descripciones de cada cargo y las especificaciones para los miembros del personal.
- Preparar guías y procedimientos a seguir por el personal del centro.
- Crear una línea de comunicación directa y clara con la junta.
- Delinear claramente las líneas de autoridad entre la junta, el director ejecutivo y el personal.
- Ser responsable ante la junta directiva de la conducción debida de todas las actividades bajo su dirección.

Relación entre la Junta y el Director Ejecutivo o del Centro

De todas las relaciones entre la junta directiva y diversas personas y grupos, ninguna es más importante que la relación con el director ejecutivo o del centro. La relación básica y legal está establecida en los estatutos de la corporación. Sin embargo, el éxito o fracaso del programa depende en gran medida de la relación diaria de trabajo que exista entre la junta directiva y el director.

El director pone en vigor el plan de acción de la junta. Esta proporciona guía y consejo al director, bajo la forma de un plan de acción, y repasa y evalúa su trabajo. Pero no debe entrar a formar parte de la "ejecución del trabajo", lo que disminuiría la efectividad del director. Su efectividad requiere una clara delimitación de su autoridad, responsabilidad y necesidad de dar cuenta, por parte de la junta, así como el reconocimiento de que el director es el responsable del total funcionamiento del centro.

Las partes asignadas a la administración, que permiten a la junta medir fácilmente su efectividad, incluyen:

Planificación

Las tareas previas a la planificación, o sea el estudio de las necesidades, se delegan en el director ejecutivo o del centro y estos planes se presentan por escrito a la junta directiva.

Presupuesto

Se delega la preparación del presupuesto. Las perspectivas deberán compararse con los gastos reales, para que la junta tenga una medida de la efectividad en este campo.

Funcionamiento

Los objetivos del funcionamiento deberán ser reducidos a revisar periódicamente las metas establecidas así como el rendimiento, a medir los resultados y a evaluar la efectividad de la operación.

Relaciones con la Comunidad y el Gobierno

Deberán delegarse los detalles de los programas para el

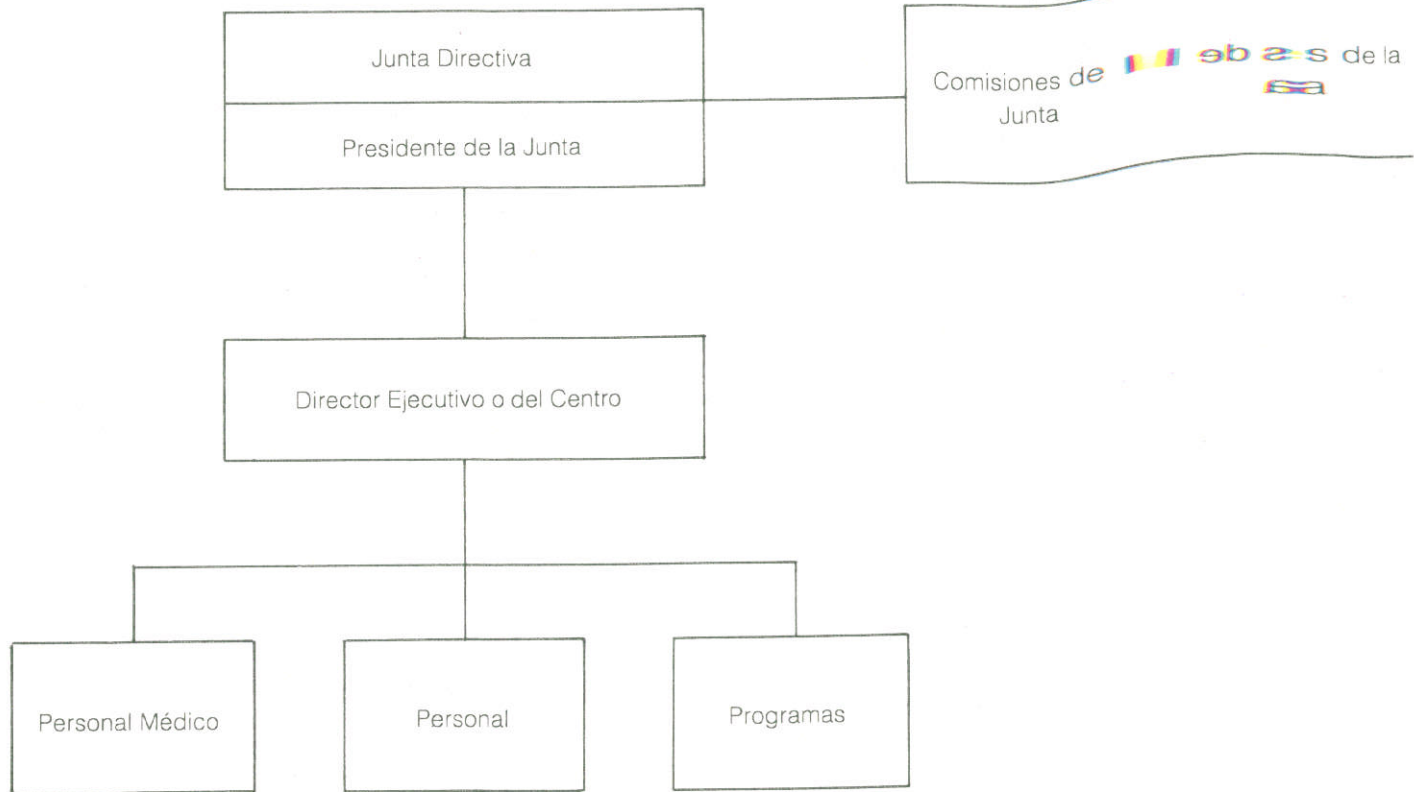
desarrollo de relaciones con los empleados y de información pública. El efecto de los mismos sobre la moral de los empleados, las reacciones de los pacientes, el conocimiento y apoyo de la comunidad, pueden ser medidos y la efectividad de la operación puede ser evaluada.

Mantenimiento de la Planta Física

El mantenimiento de la clínica o planta física para el cuidado de la salud deberá ser delegado. Las condiciones de los edificios y del equipo pueden ser examinadas en inspecciones periódicas.

AVA

EJEMPLO DE CUADRO PARA LA ORGANIZACION DE UNA JUNTA DIRECTIVA



Guía para un Plan de Entrenamiento de Miembros de la Junta

Esta guía proporciona una serie de principios y procedimientos básicos, claros aunque no técnicos, que pueden ser usados en el entrenamiento de miembros de la junta directiva de un centro para el cuidado de la salud. Cada uno de los segmentos da una idea general amplia, seguida de una discusión de los principios, metodología y razones.

El tipo de entrenamiento mencionado para miembros de la junta también puede ser utilizado para el entrenamiento del director ejecutivo o del centro y del personal, o por quienquiera que comparta las responsabilidades de orientación y entrenamiento de la junta.

EL PROCEDIMIENTO DE ENTRENAMIENTO

Esta sección trata de los principios del aprendizaje que afectan al entrenamiento. Factores tales como la forma de calcular la necesidad de entrenamiento de la junta y la forma en que se puede establecer un plan de entrenamiento, se interpretan en ella.

Idealmente, el entrenamiento debería ser conducido por aquellos que tengan un conocimiento previo del centro para el cuidado de la salud, de la junta y de la comunidad a servir. Algunos centros para el cuidado de la salud contratan los servicios de una fuente externa para este entrenamiento, como por ejemplo, de una firma asesora, un afiliado a una universidad, o un representante de un programa similar con fondos ya sea estatales o federales. Por lo general, una fuente externa cuenta con mayor objetividad para el entrenamiento.

Los objetivos del entrenamiento deben ser identificados y deberán ponerse de acuerdo desde el comienzo todos los miembros de la junta directiva que vayan a participar.

Como estas juntas están compuestas por miembros que pueden ser muy distintos en cuanto a ingresos, educación, raza, creencias políticas, etc., el procedimiento a seguir en la preparación de objetivos y compromisos tendrá que ser distinto también en cada caso. Sin embargo, existen medidas básicas a seguir que pueden servir de guía para el entrenamiento mencionado.

- Los propósitos de la junta deberán estar siempre presentes en las mentes de sus miembros.
- Deberá establecerse una buena relación entre los miembros de la junta, especialmente en vista de los distintos antecedentes y grupos a quienes representan los miembros.
- La junta deberá tratar de conseguir un equilibrio entre las necesidades de productividad del grupo y las del individuo.
- La junta deberá asegurar que exista una distribución justa y proporcionada de la participación entre sus miembros.

Entre los contactos iniciales del entrenador, está el adquirir conocimientos acerca de la junta, sus problemas y los de la comunidad. La cantidad de tiempo dedicada a establecer contactos iniciales y asegurarse de que los miembros de la junta están listos para recibir el

entrenamiento, varía en cada caso. El entrenador deberá conocer los tipos de procedimientos de enseñanza aplicables al entrenamiento y la mejor manera de conseguir que se aprendan. El aprendizaje se logra según principios reconocidos. El entrenador deberá aplicar todos los principios de entrenamiento y de desarrollo del grupo cuando prepare y ponga en práctica una sesión de entrenamiento. Las etapas importantes del desarrollo del grupo son:

Etapas del Desarrollo del Grupo

Orientación:

Identificación de los miembros; establecer su conocimiento.

Conflicto:

Cuáles son las metas del grupo; propósito; procedimientos.

Emergencia:

Comienza el crecimiento (el conflicto concluye—"manos a la obra")

Refuerzo:

Ingreso psíquico; frases de congratulación y respeto mutuo.

Los grupos funcionan en forma más afectiva bajo las siguientes condiciones:

- *Dirigente competente:* El o ella debe ser buen crítico y darse cuenta de lo que es conveniente hacer; y debe tener la capacidad de llenar dicho papel o función. El comportamiento del dirigente tiene también una influencia directa sobre el grado de cohesividad que existe dentro del grupo.
- *Oportunidad:* Deberá permitirse la oportunidad para el intercambio de ideas y libre interacción.
- *Comprensión:* Cada uno de los miembros deberá comprender y estar satisfecho con los valores y metas del grupo.
- *Tamaño:* Los grupos más reducidos son más unidos que los numerosos. La lealtad es producto de un contacto cara a cara constante.
- *Homogeneidad:* Los grupos cuyos miembros tienen intereses y antecedentes similares por lo general resultan más efectivos.
- *Comunicación:* Los grupos en que los miembros pueden comunicarse fácilmente entre sí tienen mayores posibilidades de resultar efectivos.
- *Aislamiento de otros grupos:* El aislamiento físico de otros grupos tiende a lograr cohesividad y efectividad.
- *Comportamiento:* El dirigente deberá establecer normas para el comportamiento y las actitudes.
- *Confianza:* Entre los miembros del grupo debe existir confianza.
- *Exito:* Un grupo tenderá a ser más fuerte y más cohesivo si ha trabajado en forma cooperativa en el pasado.
- *Apoyo y ayuda:* Los miembros del grupo deberán manifestar una actitud de apoyo y ayuda el uno para con el otro.
- *Influencia:* La capacidad de los miembros del grupo de influir los unos en los otros contribuye a la flexibilidad y adaptabilidad del grupo.
- *Procedimientos:* La selección de los procedimientos adecuados logra que se realice la tarea.
- *Liderazgo:* El dirigente no deberá dominar en forma indebida al grupo, sino que deberá cerciorarse de que todas las actividades son con vistas a las metas.

- **Cooperación:** Se deberán mantener actitudes amistosas y corteses, y se deberá mostrar respeto por las ideas y opiniones de los demás. Cada uno de los miembros del grupo deberá hacer todo lo posible por cumplir con su parte de las obligaciones, evitándose de este modo inconvenientes y conflictos dentro del grupo.

ESTRUCTURANDO EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Planeando la Primera Sesión

Una vez que el entrenador haya revisado los temas dentro del campo de las decisiones incluidos en la lista, tendrá una comprensión general de lo que deberá incluir el programa de entrenamiento. Existen varias guías importantes que pueden aplicarse a virtualmente todas las sesiones iniciales, que son:

- Los objetivos deberán presentarse en detalle y deberán ser repasados.
- La sesión deberá enfocarse, aunque no necesariamente verse limitada a ello, las necesidades e intereses de los miembros de la junta participantes.
- La sesión deberá ayudar a los miembros de la junta a considerar el entrenamiento como una forma de cumplir con sus necesidades.
- La sesión deberá servir como base a futuras sesiones.

Existen muchas formas efectivas de comenzar la primera sesión. Mucho depende del tipo de junta a recibir el entrenamiento, a cuáles son sus necesidades y al tipo de programa a seguir. El ejemplo número uno del Apéndice ilustra un plan que cumple con los cuatro propósitos básicos enumerados más arriba.

PLANEANDO EL ENTRENAMIENTO.

El éxito del entrenamiento depende de lo bien planeado que esté. Tres ingredientes importantes de la planificación previa incluyen el estimar la situación del centro para el cuidado de la salud, planear el programa de entrenamiento total y planear la primera sesión.

Ordinariamente, el estimar la situación tiene que preceder al comienzo del entrenamiento formal. La necesidad y lo apropiado de un entrenamiento sistemático deberán ser expresados por un considerable segmento de la junta, ya que empleará el tiempo y el esfuerzo de muchos de los miembros de la misma.

La existencia de la necesidad de entrenamiento es la base para formular los objetivos del mismo. Para estimar las necesidades debe de:

- Usarse cuestionarios adecuados así como otros formularios, para lograr la información necesaria.
- Obtenerse reacciones de los miembros a recibir el entrenamiento.

Si una vez estimadas las necesidades, se decide comenzar una planificación activa, existen diez puntos generales a tener en cuenta antes de comenzar el entrenamiento en sí.

LISTA PARA UN PLAN DE ENTRENAMIENTO

Propósitos

- En forma realista, ¿qué es lo que se espera lograr por medio del entrenamiento tanto a corto plazo como a largo alcance?
- ¿Qué dificultades del funcionamiento de la junta tratará de remediar el entrenamiento?
- ¿Qué harán en forma diferente los miembros de la junta como resultado del entrenamiento?

Costo

- ¿Resultará el programa en un gasto adicional o consistirá de tiempo y energía donados?
- ¿Quién proporcionará los fondos, el centro para el cuidado de la salud o los participantes?

Quién Llevará a Cabo el Entrenamiento?

- ¿Se usará una fuente externa? ¿Un asesor? ¿Un afiliado a una universidad?
- ¿Se usará a una persona de la agencia? ¿Ventajas, desventajas?
- ¿Hay algún miembro de la junta que pueda servir de entrenador?
- ¿En qué forma se seleccionará a un miembro de la junta para que ayude a la planificación del entrenamiento?

¿Quién Participará?

- ¿Participarán todos los miembros de la junta? (Se recomienda que se adopte este plan).
- ¿Se ofrecerá entrenamiento previo a los miembros de la junta?
- ¿Participará el personal? De ser así, ¿qué miembros? ¿Participarán en forma voluntaria o como parte de sus tareas regulares?
- ¿Qué procedimiento se utilizará para el reclutamiento?

Arreglo del Tiempo

- ¿Cuántas sesiones se llevarán a cabo?
- ¿Qué duración tendrán las sesiones?
- ¿Se llevarán a cabo las sesiones en forma ocasional, o como parte de un programa intensivo?
- ¿Qué horas son razonables para comenzar y concluir?

Arreglos Físicos

- ¿Dónde deberán llevarse a cabo las sesiones: en el centro, en un hotel, en una sala de conferencias lejos de toda distracción?
- ¿Qué tipo de habitación será necesario? ¿Muebles?
- ¿Debe servirse algún tipo de refresco? ¿Comidas?
- ¿Quién será el responsable de hacer los arreglos y comprobar que se hayan cumplido?

Contenido

- Dados nuestros objetivos generales, ¿qué problemas específicos deberán tratarse en el entrenamiento?
- ¿Cómo podemos estar seguros de lo que los miembros *verdaderamente* quieren y necesitan?
- ¿Cómo podemos determinar nuevos tipos de necesidades a medida que avanza el programa?

Procedimientos

- ¿Qué tipos de reunión son necesarios: grupos de trabajo, sesiones generales, sesiones prácticas, etc. ?
- ¿Qué métodos de entrenamiento deberán usarse: discusiones abiertas, observación, desempeño de papeles distintos, discursos, películas, combinación de todos estos?
- ¿Cuánto deberá hacerse "según vayan saliendo las cosas"?
- ¿Qué materiales de entrenamiento serán necesarios?

Papeles Especiales

- ¿Qué tareas en particular hay que desempeñar en el entrenamiento: entrenador (es), administrador, recursos, registradores, evaluadores, facilitadores?
- ¿Requerirán estas tareas explicaciones previas especiales?
- ¿Se utilizarán los servicios del exterior, o bastará con nuestros propios recursos?

Evaluación

- ¿Cómo se puede descubrir si el entrenamiento logra lo que tenemos la esperanza que logre?
- ¿Qué información es necesaria, antes, durante y después del programa de entrenamiento?
- ¿Qué información puede obtenerse inmediatamente, para guiar la planificación continua durante las sesiones de entrenamiento? ¿Qué es lo que se necesitará para las implicaciones a largo alcance?
- ¿Quién será responsable de la evaluación?
- ¿En qué forma reflejará la evaluación lo siguiente:
lo que se ha aprendido
la forma en que lo aprendido se podrá poner en operación
lo bien que los entrenados entienden a su entrenador y las sesiones de entrenamiento?

PRINCIPIOS INVOLUCRADOS EN EL DISEÑO DE ACTIVIDADES DE ENTRENAMIENTO

Por lo general, las actividades de entrenamiento deberán seguirse las unas a las otras en una secuencia alternada, o sea, sesiones generales seguidas de sesiones para grupos reducidos; sesiones activas en las que se piensa en conceptos, deberán ser seguidas de oportunidades de aplicar las ideas a problemas específicos; sesiones en las que se forman tensiones y conflictos, deberán ser seguidas de situaciones abiertas, tranquilas (interrupciones para tomar un café, para almorzar), a fin de que las tensiones se puedan aliviar.

Finalmente, en el diseño de programas de entrenamiento, es necesario pensar en conciliar lo que está aprendiendo la junta en el programa de entrenamiento y las demandas diarias que representa ser un miembro de la junta. Un programa de entrenamiento en serie, de varias reuniones espaciadas, es muy útil, porque da a los miembros de la junta que reciben el entrenamiento, la posibilidad de vincular las actividades de entrenamiento con sus responsabilidades dentro de la junta.

EL PAPEL DEL ENTRENADOR

El papel principal del entrenador es el de facilitar, motivar, inspirar y guiar en el aprendizaje. El entrenador deberá actuar en calidad de planificador antes de comenzar las actividades de entrenamiento, como guía durante las mismas y como evaluador durante la planificación de nuevas actividades. Al entrenador le cabe la tarea central de estimar la situación; decidir cuál de varias funciones específicas de entrenamiento se necesita en un momento dado; y ver que sea facilitado, ya sea por el mismo entrenador o un miembro del grupo. (Véase Apéndice, Formulario para Reacciones del Entrenado).

EVALUACION DEL ENTRENAMIENTO

El evaluar el entrenamiento es una tarea compleja, pues la evaluación es el proceso de tratar de descubrir si ciertas actividades han dado lugar a los resultados deseados. El entrenador tiene que (1) anotar los objetivos, (2) planear las actividades de entrenamiento, (3) designar los materiales de ayuda, (4) examinar los resultados, para ver si se ha aprendido lo que se esperaba. Los que conducen un programa de entrenamiento lograrán mejores resultados si enfocan las cosas concienzuda y sistemáticamente, en vez de hacerlo en forma casual y descuidada. (Véase Apéndice, Instrumento de Evaluación del Entrenamiento).

El comportamiento durante una reunión de la junta es el criterio final acerca de la efectividad del programa de entrenamiento. La pregunta básica es: ¿puede cumplir esta junta sus deberes y responsabilidades en forma más eficaz que antes? El observar y anotar la forma en que se lleva a cabo una sesión de la junta directiva es la forma más directa y productiva de medir los cambios. El entrenador podrá perder a un tercero que informe sobre las deliberaciones de la junta directiva. Y los mismos miembros de la junta podrán informar acerca del efecto del entrenamiento, a pedido del entrenador.

Es evidente que la evaluación del entrenamientos es un proceso continuo en el que tendrán que participar todos aquellos responsables de llevar a cabo las actividades de entrenamiento.

EVALUACION POR PARTE DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA

La evaluación es una de las responsabilidades de la junta que más se descuidan. Resulta difícil porque:

- Es el último paso en el proceso de llevar el programa a la práctica.
- Requiere que se le dedique pensamiento, tiempo y trabajo.
- Rara vez ocurre como actividad planeada, y a menudo se lleva a cabo como una especie de idea tardía.
- Es una actividad que llevan a cabo todos los miembros, aún en forma inconsciente, y sus impresiones y prejuicios a veces interfieren con su objetividad.
- Rara vez se usa para mejorar el rendimiento futuro.

No tiene sentido llevar a cabo una evaluación si no se ha de utilizar en la planificación y refinamiento de futuras sesiones. La evaluación es un instrumento a ser usado para

mejorar el rendimiento de la junta. La planificación para la evaluación deberá comenzar al estarse planeando el programa. El principal objetivo del entrenamiento es el de desarrollar un sistema de auto-evaluación, que permite evaluar los aspectos críticos de los programas de las agencias. Otra meta es el establecimiento de un sistema de información y observaciones que se puede poner a la disposición de la junta para su propia evaluación.

La evaluación debe estar encaminada a:

- Asegurar de que por lo menos haya cierta auto crítica entre los miembros de la junta.
- Proporcionar una base sólida para tomar decisiones.
- Establecer objetivos específicos para la mejora y desarrollo de programas.
- Informar a la comunidad acerca de las decisiones y programas del centro para el cuidado de la salud.
- Identificar las necesidades en cuanto a asistencia técnica.
- Proporcionar a las fuentes de financiamiento información sobre la agencia y la comunidad.

La junta tiene la responsabilidad de aprobar el tipo específico de sistema de evaluación. Existen varias formas de reunir datos al respecto. En el planeamiento deberá anticiparse cuál de los siguientes métodos habrán de utilizarse:

Entrevistas

Es posible obtener información franca y a fondo en entrevistas cara a cara

Reuniones para la Evaluación

Se puede reunir a los distintos grupos para lograr formas de evaluación.

Encuestas

Las encuestas estructuradas pueden ser de gran utilidad si están cuidadosamente diseñadas y administradas, particularmente cuando se trata de juntas de numerosos miembros.

Minutas y registros

Los registros y minutas de las reuniones pueden proporcionar información general sobre:

- La frecuencia de dichas reuniones.
- El número de participantes que son consumidores.
- La frecuencia con que los consumidores hacen contribuciones específicas, que tienen influencia sobre las decisiones en las reuniones.
- Quién dirige e influencia las decisiones sobre los programas.
- Las ideas y filosofías de los distintos miembros de la junta.

Observación

La forma más básica de evaluación es observar lo que se está haciendo, la forma en que se hace y quién lo hace.



APENDICE

Requerimientos Legislativos y Cumplimiento

Las juntas directivas constituyen un mandato legislativo para los Programas sobre la Salud de la Comunidad y Salud del Obrero Migratorio.

SALUD DE LA COMUNIDAD

Los reglamentos que damos a continuación establecen los requerimientos para todas las subvenciones bajo la Sección 330 de la Ley del Servicio de Salud Pública. La Subparte C contiene los requerimientos específicos de programas que pueden aplicarse a las subvenciones para la operación de centros de salud para la comunidad bajo la Sección 330 (d) (1) (A).

51c.304 Junta Directiva

Un solicitante deberá establecer una junta directiva para el centro de la manera siguiente:

Tamaño

La junta consistirá de por lo menos 9 pero no más de 25 miembros.

Composición

1. Una mayoría de los miembros de la junta deberá estar formada de personas a ser servidas por el centro y quien, en calidad de grupo, representan a las personas a ser servidas en términos de factores demográficos, tales como raza, grupo étnico, sexo.
2. No más de la mitad del resto de los miembros de la junta podrá estar formada por personas que deriven más del 10 por ciento de sus ingresos anuales de la industria dedicada al cuidado de la salud.
3. El resto de los miembros de la junta será representativo de la comunidad a servir por el centro y será elegido por sus conocimientos y experiencia en asuntos de la comunidad, gobierno local, asuntos bancarios y financieros, asuntos legales, sindicatos y otros sectores comerciales e industriales, o agencias de servicios sociales dentro de la comunidad.
4. Ningún miembro de la junta será empleado del centro, o cónyuge, padre, hijo, hermano, ya sea de sangre o debido a matrimonio, de un empleado. El director del proyecto puede ser un miembro ex-oficio, sin voto, de la junta.

Selección de Miembros

Los métodos para la selección de todos los miembros de la junta directiva estarán descritos por los estatutos u otros reglamentos internos del centro. Semejantes estatutos o reglamentos tienen que especificar el proceso de selección de las personas integrantes de la junta directiva que

representen a la población servida o a ser servida por el centro, a fin de que dichas personas, como grupo, sean representativas de dicha población. Este proceso de selección en los estatutos u otros reglamentos está sujeto a la aprobación del Secretario de DHEW.

Funciones Y Responsabilidades

1. La junta directiva del centro tendrá la autoridad para establecer la forma en que se conducirá el centro.
2. La junta directiva llevará a cabo reuniones establecidas en forma regular, por lo menos una vez por mes, de las que se llevarán minutas.

La junta directiva tendrá la responsabilidad específica de:

- Aprobar la selección y despido del director del proyecto o jefe ejecutivo del centro.
- Establecer los procedimientos a seguir por el personal, incluyendo los procedimientos para la selección y despido, salarios, beneficios, procedimientos a seguir por los empleados en caso de quejas y la implantación de la igualdad de oportunidad en el empleo.
- Adoptar el sistema de administración financiera, incluyendo la forma para asegurar que se rindan cuentas de los recursos del centro, la aprobación del presupuesto anual para el proyecto, las prioridades del centro, la elección de servicios incluyendo el criterio a seguir para pagos parciales y la planificación financiera a largo alcance.
- Evaluar las actividades del centro incluyendo una guía de utilización de servicios, la productividad del centro, la satisfacción de los pacientes, el logro de los objetivos del centro y el desarrollo de un proceso por el cual se atienden las quejas de los pacientes.
- Asegurar que el centro funcione de acuerdo a las leyes federales, estatales y locales que le sean aplicables. Y
- Adoptar sistemas para el cuidado de la salud, incluyendo amplitud y obtención de servicios, ubicación y horas en que se prestan dichos servicios y procedimientos para auditar la calidad de los servicios prestados.

SALUD DE OBREROS MIGRATORIOS

Los reglamentos que damos a continuación establecen los requerimientos para todas las subvenciones bajo la Sección 319 de la Ley del Servicio de Salud Pública, enmendada por la Ley Pública 94-63. La Subparte C establece requerimientos específicos que se aplican a los centros para el cuidado de la salud de obreros migratorios, financiados de acuerdo a la sección 319 (d) (1) (A). La Sección 56.304 de la subparte C establece los requerimientos mínimos para las juntas directivas.

56.304 Junta Directiva

La junta directiva del centro deberá cumplir con los siguientes requerimientos:

Tamaño

La junta consistirá de por lo menos 9 pero no más de 25 miembros.

Composición

1. Una mayoría de los miembros de la junta deberá estar formada de personas a ser servidas por el centro y quien, en calidad de grupo, representan a las personas

a ser servidas en términos de factores demográficos, tales como raza, grupo étnico, sexo.

2. No más de la mitad del resto de los miembros de la junta podrá estar formada por personas que deriven más del 10 por ciento de sus ingresos anuales de la industria dedicada al cuidado de la salud.
3. El resto de los miembros de la junta será representativo de la comunidad a servir por el centro y será elegido por sus conocimientos y experiencia en asuntos de la comunidad, gobierno local, asuntos bancarios y financieros, asuntos legales, sindicatos y otros sectores comerciales e industriales, o agencias de servicios sociales dentro de la comunidad.
4. Ningún miembro de la junta será empleado del centro, o cónyuge, padre, hijo o hermano, ya sea de sangre o debido a matrimonio, de un empleado. El director del proyecto puede ser un miembro ex-oficio, sin voto, de la junta.

Selección de Miembros

Los métodos para la selección de todos los miembros de la junta directiva estarán descritos por los estatutos u otros reglamentos internos del centro. Semejantes estatutos o reglamentos tienen que especificar el proceso de selección de las personas integrantes de la junta directiva que representen a la población servida o a ser servida por el centro, a fin de que dichas personas, como grupo, sean representativas de dicha población. Este proceso de selección en los estatutos u otros reglamentos está sujeto a la aprobación del Secretario de DHEW.

Funciones y Responsabilidades

1. La junta directiva del centro tendrá la autoridad para establecer la forma en que se conducirá el centro.
2. La junta directiva llevará a cabo reuniones establecidas en forma regular, por lo menos una vez al mes, de las que se llevarán minutas.
3. La junta directiva tendrá la responsabilidad específica de:
 - Aprobar la selección y despido del director del proyecto o jefe ejecutivo del centro.
 - Establecer los procedimientos a seguir por el personal, incluyendo los procedimientos para la selección y despido, salarios, beneficios, procedimientos a seguir por los empleados en caso de quejas y la implantación de la igualdad de oportunidad en el empleo.
 - Adoptar el sistema de administración financiera, incluyendo la forma para asegurar que se rindan cuentas de los recursos del centro, la aprobación del presupuesto anual para el proyecto, las prioridades del centro, la elección de servicios, incluyendo el criterio a seguir para pagos parciales y la planificación financiera a largo alcance.
 - Evaluar las actividades del centro incluyendo una guía de utilización de servicios, la productividad del centro, la satisfacción de los pacientes, el logro de los objetivos del centro y el desarrollo de un proceso por el cual se atienden las quejas de los pacientes.
 - Asegurar que el centro funcione de acuerdo a las leyes federales, estatales y locales que le sean aplicables. Y
 - Adoptar sistemas para el cuidado de la salud, incluyendo amplitud y obtención de servicios, ubicación y horas en que se prestan dichos servicios y

procedimientos para auditar la calidad de los servicios prestados.

SERVICIOS DE PLANIFICACION FAMILIAR

Las guías para el programa que se den a continuación establecen los requerimientos para todas las subvenciones de proyectos para establecer servicios de planificación familiar de acuerdo al Título X, Sección 1001 de la Ley del Servicio de Salud Pública. Los reglamentos, parte 59, subparte A, sección 59.5 (9)(b), requerimientos para el proyecto, dicen que. . . "Habrá la oportunidad de que participen personas que representen ampliamente a todos los elementos significativos de la población a ser servida, y por otras personas de la comunidad, que conozcan semejantes necesidades, en el desarrollo, puesta en vigor y evaluación del proyecto. La población a ser servida consiste tanto de usuarios reales y potenciales de los servicios que se ofrecen con los fondos de la subvención. Se espera, sin embargo, que una participación predominante de la población a ser servida, consista de los usuarios de los servicios".

Usuarios y Participación de la Comunidad

La forma más efectiva de proveer de oportunidad de que participe la comunidad es si miembros de ésta entran a formar parte de una entidad que tomará decisiones, y que podría ser una junta directiva, consejo, comisión o cuerpo asesor. A los efectos de esta sección seguiremos usando el término "junta directiva". En todos los casos, la junta directiva o cuerpo asesor deberá contar con estatutos o procedimientos por escrito que describan la composición y responsabilidades de los miembros y funcionarios, así como sus funciones y las comisiones adecuadas. Los miembros usuarios deberán estar ampliamente representados en cuanto a características étnicas y raciales, edad, sexo e ingresos. Los miembros de la comunidad deberán provenir de las profesiones relacionadas con la salud, de los servicios sociales; de grupos comerciales, cívicos y religiosos, de organizaciones de voluntarios así como de ciudadanos interesados, que tengan conocimiento de las necesidades de la comunidad en lo relacionado a servicios sobre la planificación familiar.

La solicitud para recibir una subvención deberá contener una sección narrativa que describa la forma en que el solicitante tiene la intención de poner en vigor la participación de los usuarios y de la comunidad, a niveles tanto del proveedor como del solicitante de la subvención, si son entidades diferentes. Al determinar la elección de la forma en que se asegurará la participación, deberá tenerse en cuenta lo siguiente:

- El tamaño del proyecto: tanto el lugar como las personas a ser servidas.
- La naturaleza de la comunidad a ser servida: rural, urbana o suburbana.
- El tipo de agencia que proveerá los servicios: clínica abierta, clínica perteneciente al departamento de salud, parte de un hospital u otro servicio de cuidados ambulatorios.
- Las características legales y de organización de la agencia que proveerá los servicios.

- La actitud de la comunidad hacia los servicios ofrecidos por el proyecto.
- Los recursos económicos y humanos de que se dispone para apoyar el esfuerzo de participación.

Si el solicitante es una agencia estatal y si las decisiones sobre los servicios de planificación familiar se han de tomar a niveles estatales y regionales (sub-estatales) así como al nivel local, será necesario dar a los usuarios y otros miembros de la comunidad la oportunidad de participar por medio de entidades que funcionen a esos niveles, y que tomen decisiones. Cuando se solicita una subvención para la continuación de proyectos, los proyectos en uso, que no hayan proporcionado en forma adecuada la participación por parte de usuarios y de otros miembros de la comunidad en todos los niveles donde se toman decisiones, deberán incluir en sus solicitudes un programa u horario para la integración de representantes semejantes a las juntas directivas ya existentes o en vías de formarse. Los estatutos de semejantes cuerpos deberán definir los métodos para la selección de miembros locales que hayan de servir al nivel estatal o regional.

Los usuarios de los servicios de planificación familiar constituyen la mejor fuente para obtener información detallada y específica acerca de sus propias necesidades. Su participación en una amplia gama de actividades del proyecto puede tener un efecto saludable en la entrega de servicios del mismo. Sirven como fuentes de información y canales de comunicación entre otros clientes y el proyecto, de modo que la entrega de servicios de planificación familiar pueda ser influenciada a favor de los beneficiarios del servicio. Las formas en que un proyecto podría facilitar el intercambio de información, incluyen un boletín informativo, distribuido en la clínica o enviado por correo a las casas de los clientes (con su permiso); un cajón de sugerencias en la clínica, a ser examinado por los miembros usuarios en vez de por el personal del proyecto; o el contacto de clientes con representantes, por medio del teléfono, del correo o en entrevistas personales.

Para cumplir con los requerimientos reglamentarios de participación de usuarios y de la comunidad, el solicitante puede nombrar a usuarios a una junta directiva existente, o puede ver que sean seleccionados por los usuarios de los servicios existentes, o por el director del proyecto o personal del mismo. El solicitante puede hacer que se nombre como miembros de la junta ejecutiva a personas que hayan sido propuestas por miembros actuales de semejante junta o miembros del personal. El método para la selección de usuarios y miembros de la comunidad a fin de que entren a formar parte de semejantes cuerpos directivos debe estar descrito en los estatutos o procedimientos por escrito incluidos en la solicitud aprobada, ya sea inicial o de continuación.

Tanto los usuarios como otros miembros de la comunidad deberán tener la oportunidad de tomar parte activa en el desarrollo, puesta en vigor y evaluación del servicio de planificación familiar local. Esto deberá incluir su participación en el establecimiento de objetivos y prioridades del programa, preparación de la solicitud para una subvención inicial o de continuación y la revisión de la versión final antes de que sea sometida al solicitante o gobierno federal. Deberán tener voz y voto en la selección del director del proyecto, la ubicación de la clínica y la

determinación de sus horas de funcionamiento. También deberán tener la oportunidad de revisar en forma periódica y de evaluar las operaciones y el progreso del proyecto local.

La solicitud deberá contener una descripción de los recursos que están disponibles a los miembros para su entrenamiento y para reembolsar a los miembros por gastos en los que hayan incurrido como resultado de su participación. Dichos costos pueden incluir ingresos perdidos, cuidado de niños, transporte y comidas.

La interacción continua del personal del proyecto, de sus usuarios y demás personas de la comunidad en la planificación, puesta en vigor y evaluación de un proyecto de servicios de planificación familiar, ayudará a educar a cada grupo acerca de las necesidades y problemas de los demás. Representantes de la comunidad deberán crear un programa continuo de educación comunal, a fin de alentar la comprensión de la comunidad de la necesidad de contar con servicios de planificación familiar y de la necesidad de apoyar dichos programas en forma adecuada.

CUERPO NACIONAL DE SERVICIOS DE LA SALUD

Las guías y procedimientos que se dan a continuación establecen los requerimientos para el cuidado de la salud en todos los establecimientos del Cuerpo Nacional de Servicios de la Salud (NHSC).

Según el enfoque en el que se considera una sociedad, la comunidad identifica o forma una corporación de fines no lucrativos, que solicita la asistencia del NHSC y supervisa el manejo de los servicios cuando entran a funcionar. El NHSC recluta a los médicos, dentistas u otros miembros del personal; trata de colocarlos en comunidades aprobadas; les paga su salario y asiste a la comunidad en llevar a cabo sus funciones administrativas.

La Comunidad

- reúne la información necesaria acerca de lo que se precisa en cuanto a cuidados de la salud, así como los recursos con que cuenta y personal disponible para justificar su designación como región con escasez;
- forma o identifica a una corporación de fines no lucrativos para que solicite del NHSC asistencia, y la administre;
- presenta una solicitud detallada pidiendo personal para el cuidado de la salud, incluyendo un plan que delimite las responsabilidades administrativas de la comunidad y las personas que se encargarán de llevarlas a cabo;
- nombra a personas para que supervisen la administración de funciones específicas, tales como tenedores de libros, cuidado, mantenimiento o presupuesto;
- contrata y supervisa a personal de apoyo, que lleva a cabo funciones como las mencionadas más arriba;
- evalúa y examina los servicios prestados, en cooperación con el NHSC y a la(s) persona(s) que se le hayan asignado;
- mantiene una relación de trabajo con la(s) persona(s) asignadas y negocia con dicha(s) persona(s) todo lo concerniente a una transición a un consultorio privado.

El Cuerpo Nacional de Servicios de la Salud

- encuentra al posible personal y reúne información sobre

las circunstancias, necesidades y deseos de personas y familias individuales;

- asiste a las comunidades en el desarrollo de una solicitud al NHSC, así como en la planificación para un cuidado efectivo de la salud; y
- evalúa los planes para determinar el tipo y cantidad de asistencia del NHSC que serán necesarios si la comunidad recibe la aprobación.

Trabajando Juntos

- se establecen vínculos entre los posibles consultorios y los hospitales más cercanos, así como las facultades de medicina y de odontología, laboratorios, servicios de ambulancias, farmacias y demás servicios e instituciones de apoyo;
- se logran establecer los aspectos financieros del consultorio, como por ejemplo, la cantidad de personal de apoyo necesario, sus funciones, los sistemas de contabilidad a mantener y las personas que llevarán a cabo estas tareas;
- se anticipa o determinan las necesidades de la(s) persona (s) asignadas por el NHSC y sus familias, incluyendo cosas tales como vivienda, empleos para los cónyuges o provisiones para el viaje de dicha(s) persona(s) para el trabajo.

SALUD DE LA MADRE Y EL NIÑO

El programa de la Salud de la Madre y el Niño (MCH) no cuenta con reglamentos, guías o documentos que establezcan requerimientos o sugerencias para la participación del usuario. Las oportunidades para lograr la participación del consumidor dentro de estos programas dependen en gran parte de los solicitantes mismos.

Los gobiernos estatales y locales, las instituciones, etc., que reciban dichas subvenciones, deberán ser flexibles en la determinación de la forma en que se puede conseguir la participación de los ciudadanos a los niveles del proyecto. Si comparte los productos en la región en que se ofrece el programa con varios grupos de estudio al nivel del subvencionado, el programa de MCH asegurará el establecimiento del proceso para conseguir la participación del consumidor. Estos procedimientos, una vez revisados y aprobados por las oficinas centrales y regionales de MCH, deberán formar parte de los planes del solicitante y ser aprobados por los Administradores Regionales de la Salud.

Incorporación de Dependencias para el Cuidado de la Salud

Quienes reciban subvenciones y ciertos contratos que apoyan a los proyectos para el cuidado de la salud de la Oficina de Servicios para la Salud de la Comunidad (BCHS), deberán ser considerados una entidad de fines no lucrativos si no son agencia pública.

- Centros para el Cuidado de la Salud de Obreros Migratorios, y proyectos apoyados bajo las Secciones 319 (c) y (d) de la ley del Servicio de Salud Pública.
- Proyectos del Cuerpo Nacional de Servicios de la Salud, apoyados bajo la sección 331 de la Ley del Servicio de Salud Pública.

- Centros para el Cuidado de la Salud de la Comunidad y proyectos (incluso los de Iniciativa para la Salud Rural) apoyados bajo las Secciones 330 (c) y (d) de la Ley del Servicio de Salud Pública; y
- Proyectos de servicios de la salud administrados en forma conjunta por la Comisión Regional de Apalachia y BCHS bajo la Sección 202 de la Ley de Desarrollo Regional de Apalachia.

Para adquirir la condición de entidad con fines no lucrativos es necesario tomar las siguientes medidas:

- Debe ser incorporada dentro del Estado en el que se proveerán servicios sobre base no lucrativa y
- Debe pedirse al Servicio de Impuesto a los Réditos (Internal Revenue Service) el reconocimiento de la exención de pagar impuestos, por ser organización de fines no lucrativos.

Procedimiento de Incorporación

El proceso de incorporación en sí no es un procedimiento complicado, pero es de importancia vital para poder obtener el reconocimiento por parte de IRS de la exención de pagar impuestos, por ser una organización de fines no lucrativos. La actividad más crítica estriba en la formación del grupo que representará formalmente a la entidad a ser incorporada. Este grupo por lo general se denomina junta directiva. El segundo paso de importancia es el de conseguir un consejero legal, para que aconseje al grupo recién organizado.

Inscripción en una Agencia Local

Después de haber sido formalmente establecida como entidad, la nueva organización deberá hacer la solicitud del caso a la agencia adecuada dentro de su Estado, para recibir la condición de corporación. Dicha agencia es, por lo general, la oficina del Secretario de Estado. En algunos estados se proporciona al solicitante formularios con artículos de incorporación comunes a todos, pero otros requieren que el solicitante prepare los suyos propios, basándose en los requerimientos establecidos por los códigos y reglamentos del estado.

Artículos de Incorporación

Aún cuando los artículos de incorporación varían cada estado, por lo general incluyen lo siguiente:

- El nombre de la corporación recién establecida
- La dirección completa de la oficina principal de la corporación

- El propósito o propósitos para los que se establece la corporación
- Cualquier derecho especial reservado a los funcionarios u otros asociados con la corporación
- Los estatutos y sistema a seguir en el manejo de la corporación
- El capital y número de acciones emitidas (siempre que sea aplicable)
- Los nombres y direcciones de las personas que forman la corporación
- Una declaración por la que se establece que la corporación sea perpetua
- Una persona a la que se identificará legalmente como funcionario principal de la corporación
- Los nombres y direcciones de los funcionarios de la corporación y de la junta directiva en el momento de la incorporación
- El nombre y dirección de la persona responsable de la preparación de los artículos de incorporación.

Los requerimientos para las corporaciones varían considerablemente de estado en estado y en otras jurisdicciones, por lo que la asistencia legal se hace indispensable. En algunos estados, la firma de un abogado en la solicitud de incorporación es requisito indispensable, como en el caso de Carolina del Sur, donde además se requiere que el abogado firmante tenga licencia para ejercer derecho en ese estado.

Otros requerimientos particulares que varían según los estados pueden incluir los nombres permisibles para la corporación en dicho estado, la necesidad de publicar un aviso, en el que se da a conocer la intención de formar una corporación así como un aviso luego de haberse formado la misma, previsiones especiales para organizaciones de caridad y previsiones especiales que rigen la incorporación de corporaciones que prestan servicios profesionales. Debido a la amplia variedad y a los cambios que pudieran producirse, especialmente en cuanto a los gastos ocasionados, deberán lograrse los servicios de un abogado que esté familiarizado con los requerimientos locales y estatales al hacer la solicitud de incorporación, antes de pedir la exención bajo la Sección 501 (c) (3) del Código del IRS.

La lista que damos a continuación resume las agencias estatales dentro de cada estado que son responsables de la autorización para la incorporación, al nivel estatal.

AGENCIA ESTATAL

Alabama	Presentar solicitud ante el juez de validación (probate judge) del condado del lugar en que se establecerá la parte principal del centro.
Alaska	Departamento de Comercio estatal
Arizona	Comisión de Corporaciones estatal
Arkansas	Secretario de Estado y una copia certificada de los artículos de incorporación debe ser inscrita ante el condado (county)

cont.

AGENCIA ESTATAL

	clerk) donde se encuentra inscrita la oficina, con la excepción de corporaciones establecidas en el Condado de Pulaski.
California	Secretario de Estado y con el condado (county clerk) donde está inscrita la oficina principal.
Carolina del Norte	Secretario de Estado y Registro de Propiedades del condado en que la corporación tenga su oficina inscrita.
Carolina del Sur	Secretario de Estado.
Colorado	Secretario de Estado.
Connecticut	Secretario de Estado y las corporaciones caritativas sin acciones que soliciten fondos del público en general, tienen que inscribirse ante el Comisionado de Asistencia Social (Welfare Commissioner).
Dakota del Norte	Secretario de Estado.
Dakota del Sur	Secretario de Estado
Delaware	Secretario de Estado y la oficina del registro del condado (recorder of the county) en la que está inscrita la oficina.
Distrito de Columbia	Registro de Propiedades (Recorder of Deeds).
Florida	Departamento de Estado.
Georgia	Secretario de Estado y una copia certificada de los artículos de incorporación tiene que ser inscrita ante el tribunal superior del condado en que se encontrará la oficina registrada inicialmente.
Hawaii	Director del Departamento de Regulación de Agencias.
Idaho	Secretario de Estado y con el registro de la propiedad del condado en que se encuentra la oficina inscrita .
Indiana	Secretario de Estado y registro en cada condado en el que vaya a actuar la firma.
Iowa	Secretario de Estado y registro en el condado de la oficina inscrita.
Kansas	Secretario de Estado y registro de la propiedad del condado en que esté inscrita la oficina de la corporación.
Louisiana	Secretario de Estado y con el registro de hipotecas de la parroquia en que esté inscrita la oficina.
Maine	Secretario de Estado
Maryland	Departamento de Estado de Tasaciones e Impuestos (Assessment and Taxation) y con el condado donde esté ubicada la oficina principal, o en el Tribunal Superior de la Ciudad de Baltimore, según sea el caso.
Massachusetts	Secretario de Estado, pero las corporaciones de servicios médicos no lucrativos están reguladas por el Comisionado de Seguros.
Michigan	Secretario de Estado

AGENCIA ESTATAL

Mississippi	Secretario de Estado.
Missouri	Secretario de Estado
Montana	Secretario de Estado
Nebraska	Secretario de Estado y con el condado donde vaya a estar ubicada la oficina de la corporación.
Nevada	Secretario de Estado y con el condado en que se encuentre la oficina principal.
Nueva Hampshire	Secretario de Estado.
Nueva Jersey	Secretario de Estado.
Nuevo México	Comisionado de Corporaciones y con el condado.
Nueva York	Secretario de Estado y con el condado en que está ubicada la oficina.
Ohio	Secretario de Estado.
Oklahoma	Secretario de Estado y condado en que funcionará el negocio.
Oregón	Comisionado de Corporaciones
Pensilvania	Departamento de Estado, Secretario de la Mancomunidad (Secretary of the Commonwealth)
Puerto Rico	Secretario de Estado
Rhode Island	Secretario de Estado
Tennessee	Secretario de Estado y registro del condado en que funcionará el negocio.
Texas	Secretario de Estado.
Utah	Secretario de Estado
Vermont	Secretario de Estado
Virginia	Comisionado de Corporaciones
Islas Vírgenes	Vicegobernador y tribunal del distrito.
Washington	Secretario de Estado y con el auditor del condado en que está la oficina.
Virginia Occidental	Secretario de Estado y la carta de incorporación tiene que ser inscrita en la oficina de condado en que está ubicada la oficina principal.
Wisconsin	Secretario de Estado y con el registro de la propiedad del condado en que se encuentra la oficina inscrita originalmente.
Wyoming	Secretario de Estado.

Exención del Pago de Impuestos Federales

Solicitud al Servicio de Impuesto a los Réditos (IRS)

Una vez que se haya obtenido la incorporación dentro del estado en el que se llevarán a cabo las tareas, la nueva entidad deberá solicitar de IRS la exención del pago de impuestos según lo previsto por el Código de IRS. La porción de dicho código que contiene las exenciones para organizaciones del tipo de las dependencias para el cuidado de la salud es la Sección 501 (c)(3), que enumera los tipos y clases de organizaciones que están exentas del pago de impuestos. El propósito de la solicitud es el de obtener una determinación de IRS en la que se reconozca el solicitante debe haber sido organizado con uno o más de los propósitos que se enumeran en la Sección 501 (c)(3)

Asistencia de IRS

IRS proporciona asistencia a las organizaciones que tratan de obtener esta exención. La publicación de IRS, que lleva el número 557 y se titula, en inglés "How to Apply for Recognition for Exemption for an Organization" (Como Solicitar el Reconocimiento para la Exención de una Organización), explica en forma completa los requerimientos necesarios y puede obtenerse escribiendo a: U.S. Department of the Treasury, Internal Revenue Service, Washington, D.C., 2-224. Una segunda publicación, titulada "Package 1023" trata exclusivamente de las exenciones bajo la sección 501 (c)(3) y contiene el formulario para la solicitud que se requiere de todos los solicitantes de semejante exención. Una de las informaciones que más facilita la comunicación con IRS es el uso de los códigos usados para organizaciones. IRS identifica a las clínicas para el cuidado de la salud bajo el número 154, y esta referencia deberá usarse en toda correspondencia mantenida con IRS al respecto.

Datos sobre la Organización y su Operación requeridos por IRS

Los datos requeridos por IRS en cuanto a organizaciones y su operación son muy detallados. Si no se da la información completa a estos y otros requerimientos, se retrasará la otorgación de la exención. A fin de evitar dicho retraso, la preparación de dicha solicitud deberá estar a cargo de una persona experta en asuntos impositivos. La solicitud en sí cubre los siguientes siete puntos principales:

- Parte I, Identificación
- Parte II, Documentos de la Organización
- Parte III, Actividades e Información sobre la Operación
- Parte IV, Declaración sobre Condición de Fundación Privada
- Parte V, Datos Financieros
- Parte VI, Actividades Especiales
- Parte VII, Bases para la Condición de Fundación No Privada

En lo que respecta a la información requerida en la solicitud, IRS hace notar: "La descripción de las actividades copuestas debe incluir todas las actividades en las que la organización vaya a tomar parte (incluyendo normas, procedimientos, otros métodos adoptados o planeados para llevar a cabo las actividades, sus supuestas fuentes de fondos y la naturaleza de sus gastos contemplados). En lo referente a las fuentes de fondos, deberá mostrarse si el apoyo provendrá de fuentes públicas o privadas. Además, deberá explicarse la naturaleza del apoyo, es decir, si provendrá de subvenciones, contribuciones u otro tipo. Si se espera tener ingresos de la venta de entradas, de acontecimientos especialmente dedicados a la obtención de fondos, al alquiler u otro tipo de negocios, deberá explicarse la naturaleza de la empresa de la que provendrán dichos fondos".

Estatutos Modelos para una Dependencia para el Cuidado de la Salud

Este modelo de estatutos para una dependencia para el cuidado de la salud es para ser utilizada en forma de guía.

MODELO DE ESTATUTOS

(Nombre de la Dependencia)

ARTICULO I

Propósito

El propósito de la corporación es el de proporcionar cuidados de la salud integrales para las personas, por medio de una dependencia para el cuidado de la salud que será administrada y funcionará en esa calidad.

Los poderes de esta corporación serán los declarados en sus Artículos de Incorporación, y podrán ser enmendados de tiempo en tiempo, y tal como o establecen las leyes de

_____ , bajo las que se formó la cooperación.
nombre del estado

ARTICULO II

Oficinas

La corporación tendrá en forma continua sus oficinas en

_____ ciudad

_____ estado

ARTICULO III

Objetivos de la Corporación

Los objetivos de la corporación serán:

- Servir como recurso principal en todas las actividades de educación de la dependencia para el cuidado de la salud que se relacionen con proporcionar cuidados a los enfermos y heridos, o a la promoción de la salud, que en opinión de la junta directiva estén justificadas por las facilidades, personal, fondos u otros requerimientos que estén, o puedan estar, disponibles.
- Participar, en la medida que lo requieran las circunstancias, en toda actividad designada y llevada a cabo para promover la salud general de la comunidad.
- Cuidar de los enfermos y necesitados de cuidados, sin tener en cuenta su raza, sexo, color, o creencias religiosas o políticas.
- Asistir en el desarrollo de planes, informes y renovaciones, que presenten los puntos de vista de la comunidad así como los del centro para el cuidado de la salud y de las personas que tengan conocimientos sobre los problemas relacionados con la salud y las mejores formas disponibles para aliviar dichos problemas.
- Ofrecer sugerencias, enmiendas y revisiones a la

dependencia para el cuidado de la salud, tales como:

- a. Selección y eliminación de servicios para el cuidado de la salud.
 - b. Horas y ubicación de los servicios.
 - c. Prioridades para la adjudicación de los fondos del proyecto entre los servicios.
 - d. Métodos para evaluar la dependencia.
- Determinar la política seguida por la dependencia para el cuidado de la salud en lo relacionado con las necesidades de la comunidad.
 - Ver que se mantengan los niveles profesionales adecuados.
 - Guiar al director ejecutivo o del centro en la ejecución de dichas directivas.
 - Proporcionar una financiación adecuada, así como control de los gastos.

ARTICULO IV

Junta Directiva

SECCION I. *Nombre:*

La autoridad dirigente será conocida como Junta Directiva de _____ dependencia.

SECCION II. *Poderes:*

La propiedad, fondos, asuntos y negocios de la corporación serán manejados por la junta directiva. Esta tendrá poderes y autoridad ilimitados, a excepción de los que estén expresados por la ley, la carta de corporación o estos estatutos. La junta tendrá el poder de delegar en el presidente o en otros, todos sus privilegios, franquicias y poderes, a fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos y propósitos. La junta tendrá pleno poder y autoridad para aprobar estatutos para la otorgación de servicios médicos en el centro y para nombrar, suspender o despedir a cualquier médico del personal, de acuerdo a dichos estatutos.

SECCION III. *COMPOSICION:*

Una junta directiva de entre 9 y 25 miembros será nombrada en la forma prescrita en los Artículos de Incorporación.

SECCION IV. *COMSUMIDOR:*

Los miembros consumidores serán elegidos por la comunidad y representarán a la población a ser servida por la dependencia para el cuidado de la salud. Se

considerarán en la selección los diversos grupos étnicos y regiones geográficas. El departamento de salud estará representado en la junta.

SECCION V. DURACION DEL CARGO:

Los miembros de la junta directiva serán nombrados para servir en períodos escalonados de dos años, a comenzar el primero de enero y concluir el 31 de diciembre, el segundo año o hasta que se haya elegido un sucesor.

SECCION VI. VACANTES:

Cualquier vacante que se produzca en la junta directiva entre las reuniones anuales podrá ser llenada por el voto de la mayoría de la junta, seleccionando a una persona de la región representada por el miembro a substituir.

SECCION VII. ELECCIONES:

Las elecciones se llevarán a cabo a más tardar en noviembre de cada año, en lugares a ser designados por la junta. Los miembros elegidos en noviembre se harán cargo de sus puestos en la primera reunión de enero.

SECCION VIII. TERMINACION:

El miembro de la junta puede renunciar a su puesto o bien, por resolución, la junta puede dar por terminada su actuación después de que haya faltado a más de dos (2) reuniones por temporada, sin razones que lo justifiquen.

SECCION IX. COMPENSACION:

Los miembros servirán sin compensación, a excepción del reembolso de gastos razonables. Sin embargo, en la medida que la corporación considere necesaria, podrán ser empleados por la corporación para desempeñar otras funciones, y ser recompensados por sus servicios si la corporación, de tiempo en tiempo, lo considera necesario o deseable. No deberá emplearse al miembro cuando haya conflicto de intereses.

SECCION X. REUNION ANUAL

Se llevará a cabo una reunión anual de la junta, a

realizarse el primer _____ de cada
_____ día de la semana
_____ mes, a las _____ hora de la mañana/tarde.

Cada una de las comisiones deberá presentar informes por escrito al presidente de la junta directiva, antes de la celebración de la reunión anual.

SECCION XI. REUNIONES REGULARES:

La junta directiva llevará a cabo reuniones por lo menos una vez al mes en los lugares y a las horas designados por la junta.

SECCION XII. REUNIONES ESPECIALES:

El presidente de la junta directiva o una mayoría de la misma, podrán llamar a reuniones especiales, dando dos (2) días de preaviso ya sea en forma escrita u oral. O sin dar preaviso, si todos los miembros, ya sea antes o después de dicha reunión, declaran por escrito que no es necesario.

SECCION XIII. QUORUM:

Un quorum estará constituido por una mayoría de los miembros de la junta.

SECCION XIV. VOTACION:

Todos los temas en una reunión de la junta directiva se

aprobarán por votación, con la mayoría de los votos de los miembros que estén presentes en la reunión. A cada miembro se le concederá un (1) voto.

ARTICULO V

Funcionarios

SECCION I. FUNCIONARIOS:

Los funcionarios de la corporación consistirán del presidente, vicepresidente, secretario y otros funcionarios que puedan ser determinados por la junta directiva.

SECCION II. PRESIDENTE:

El presidente será elegido de entre los miembros de la junta directiva y presidirá en las reuniones de la misma. El o ella será mantenido al tanto de los asuntos generales de la corporación y se asegurará de que todas las órdenes y resoluciones de la junta sean cumplidas. El o ella servirá como presidente de la Comisión Ejecutiva y como miembro ex-oficio en las demás comisiones. El o ella contará con los poderes y deberes que usualmente tiene un presidente de una junta directiva y llevará a cabo otras funciones que le puedan ser asignadas por la junta.

SECCION III. VICEPRESIDENTE:

En ausencia del presidente, el vicepresidente llevará a cabo las funciones de éste, y al actuar en esos casos, estará investido de los poderes y sujeto a todas las restricciones del presidente. El vicepresidente llevará a cabo además las funciones que le puedan ser asignadas por la junta directiva.

SECCION IV. SECRETARIO:

El secretario asistirá a todas las reuniones de la junta directiva y llevará en los libros de la corporación las minutas de lo acontecido en tales reuniones. El o ella hará todas las notificaciones requeridas por los estatutos, por la ley o por resolución, y llevará a cabo otras tareas que le puedan ser asignadas por la junta directiva.

SECCION V. TESORERO:

El tesorero asistirá a todas las reuniones y llevará los libros financieros de la corporación, con los recibos y desembolsos de fondos y todos los otros ingresos requeridos por los estatutos, por la ley o por resolución, y llevará a cabo además otras tareas que le puedan ser asignadas por la junta directiva.

SECCION VI. NOMBRAMIENTO DE FUNCIONARIOS:

Una comisión de nombramientos será nombrada por el presidente en septiembre de cada año. Esta comisión preparará los nombres de funcionarios a ser elegidos para el año siguiente y la presentará ante la junta en la reunión del mes de octubre, que se llevará a cabo regularmente todos los años. Todo nombre presentado deberá serlo con el consentimiento del candidato. Nombramientos adicionales se podrán hacer durante la reunión, con el consentimiento del candidato.

SECCION VII. DURACION DEL CARGO:

Los funcionarios serán elegidos como primera orden del día en la reunión de noviembre que la junta realiza anualmente. La duración del cargo será por un (1) año y ningún miembro podrá desempeñar el mismo cargo durante

más de dos (2) períodos completos después de la fecha en que estos estatutos sean aprobados.

ARTICULO VI

SECCION I. MIEMBROS:

La Comisión Ejecutiva consistirá de miembros de la junta directiva e incluirán al presidente, vice presidente y secretario. Las dos terceras partes de los miembros de la Comisión Ejecutiva formarán un quorum para el manejo de los asuntos de la comisión. Las medidas tomadas por la mayoría presente en una reunión en la que haya presente un quorum, se considerarán medidas tomadas por dicha comisión.

SECCION II. REUNIONES:

La Comisión Ejecutiva se reunirá cuando y donde así lo designe y aprobará sus propios reglamentos para el manejo de sus asuntos, llevando actas de todas las reuniones. Cualquier voto o resolución firmado por una mayoría de los miembros de la Comisión Ejecutiva tendrá la misma validez, a todos los efectos, que un voto o resolución aprobado en una reunión.

SECCION III. PODERES:

La Comisión Ejecutiva contará con todos los poderes de la junta directiva, cuando ésta no esté en sesión y desempeñará por lo general los deberes y ejercerá los poderes que pudieran ser desempeñados y ejercitados respectivamente por la junta directiva de tiempo en tiempo. El hecho de que la Comisión ejecutiva haya actuado será prueba concluyente de que la junta directiva no se hallaba en sesión en esos momentos.

SECCION IV. REUNIONES ESPECIALES:

Se podrá llamar a reuniones especiales de la Comisión Ejecutiva con un (1) día de preaviso. Este llamado será hecho por la persona que ejerza la presidencia o por tres (3) miembros de la Comisión Ejecutiva. Antes de la reunión se podrá diferir dicho preaviso.

SECCION V. VACANTES:

Las vacantes en la Comisión Ejecutiva serán llenadas por la junta directiva en una reunión regular, convocada con dicho propósito.

ARTICULO VII

Comisiones de la Junta Directiva

SECCION I. GENERAL:

Deberán existir otras comisiones de la junta directiva. El presidente de la comisión y cada uno de los miembros de la misma servirá por un (1) año o hasta que sus sucesores sean elegidos y aprobados. La persona que presida cada comité tendrá el poder de llenar cualquier vacante que se produzca en la comisión hasta la conclusión del año.

Excepto en las formas especificadas por estos estatutos podrán nombrarse a personas a estas comisiones en capacidad asesora aunque no sean miembros de la junta. Pero en todas las comisiones, su presidente será un miembro de la junta directiva. El presidente y la persona que designe será un miembro asesor de cada comisión. Los

miembros del personal médico podrán ser considerados por el presidente de una comisión para el nombramiento a una de éstas. Todos los miembros asesores de cada comisión tendrán condición de no votante.

Informes: A excepción de lo notado en estos estatutos o a no ser que la junta nombre una comisión especial a tales efectos, cada una de las comisiones de la junta directiva mantendrá minutas por escrito de sus reuniones, las que estarán a la disposición de la junta. Cuando sea necesario, presentarán un informe completo a la junta.

Reuniones: Todas las comisiones de la junta se reunirán a la hora y en el lugar designados por su presidente y siempre que sea necesario para cumplir con sus deberes.

SECCION II. COMISION DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD Y PERSONAL:

Miembros: La Comisión de Relaciones con la Comunidad y Personal estará a cargo de pasar revista a los métodos relacionados con el personal del centro para el cuidado de la salud, incluyendo métodos de empleo, beneficios a los empleados, servicios para la salud y asistencia social de los empleados, jubilación y relaciones con el personal, y hará las recomendaciones y presentará los informes adecuados a la junta directiva.

Esta Comisión también tendrá la responsabilidad de repasar y mejorar las relaciones entre la corporación y la comunidad, promoviendo una comprensión general de lo que significan los servicios que presta el centro para el cuidado de la salud, por medio de un programa de educación pública e información. Hará informes periódicos y recomendaciones a la junta, en la medida que sea apropiado.

SECCION III. COMISION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO:

Miembros: La Comisión de Planificación y Desarrollo consistirá de una persona a cargo de la dirección y por lo menos tres (3) miembros. Además de estos, podrán nombrarse otras personas para que sirvan en capacidad de asesoras de la comisión que no sean miembros de la junta, pero que posean las capacidades y conocimientos necesarios como para poder contribuir a la evaluación de programas existentes en la dependencia, o a la expansión de dichos programas.

Deberes: Esta comisión tendrá la responsabilidad de formular objetivos en lo que respecta al cuidado de los pacientes, educación e investigación. Esta comisión también estará encargada de preparar y recomendar planes para programas y dependencias necesarios para cumplir con dichos objetivos. La comisión estará en relación con la comunidad y colaborará con otras dependencias similares para proveer una planificación integral que cumpla con todas las necesidades de la salud de la comunidad, tanto en el presente como para el futuro. La comisión hará informes y recomendaciones apropiados a la junta.

SECCION IV. COMISION DE FINANZAS:

Miembros: La Comisión de Finanzas consistirá de una persona a cargo de su dirección, el director ejecutivo o del centro, el contralor y tres (3) miembros de la junta directiva. La Comisión de finanzas será la asesora financiera de la junta en todos los asuntos monetarios del centro para el

cuidado de la salud, incluyendo los siguientes, sin estar limitada a ellos:

El presupuesto de operación anual, que incluirá todos los ingresos que se anticipen así como los gastos que, bajo los principios de contabilidad generalmente aceptados, serían considerados ingresos y gastos.

La Comisión de Finanzas también estará a cargo de todos los asuntos relacionados con las finanzas sobre los que la junta pida su consideración y actuación. Hará informes a la junta acerca de todos los asuntos en los que haya intervenido.

SECCION V. COMISION DE ESTATUTOS:

Miembros: La Comisión de Estatutos consistirá de la persona encargada de su dirección y de tres (3) representantes de la junta directiva.

Deberes: La Comisión de Estatutos estará a cargo de revisar las políticas y procedimientos del centro para el cuidado de la salud tal como lo establecen los estatutos, y hará las recomendaciones del caso a la junta en lo que respecta a revisiones y enmiendas a los mismos. Todas las revisiones y enmiendas propuestas a los estatutos serán referidas a esta Comisión para su estudio y sobre ellas harán recomendaciones por escrito a la junta.

SECCION VI. COMISION DE NOMBRAMIENTOS:

Miembros: La Comisión de Nombramientos estará compuesta de la persona a cargo de su dirección y tres (3) miembros de la junta directiva.

Deberes: Esta comisión tendrá a su cargo la responsabilidad de preparar listas de candidatos a ser elegidos en la reunión anual y otras reuniones, cuando se hayan de llenar vacantes.

SECCION VII. COMISIONES ESPECIALES:

El presidente, con aprobación de la junta, podrá nombrar comisiones especiales compuestas de miembros de la junta para tareas especiales que sean necesarias o deseables, a fin de cumplir con las tareas del centro para el cuidado de la salud. Las personas con conocimientos especiales, o cierto tipo de capacidades, o antecedentes, podrán ser nombradas para servir en estas comisiones en calidad de asesores, con la aprobación de la junta. Una comisión especial limitará sus actividades al cumplimiento de aquellas tareas para las que fue creada y no tendrá poderes, excepto aquellos que le hayan sido conferidos específicamente por la junta directiva. Una vez concluida la(s) tarea(s) la comisión será desbandada.

ARTICULO VIII

Personal Médico

SECCION I. ORGANIZACION, NOMBRAMIENTOS Y AUDIENCIAS:

La junta directiva tiene la responsabilidad de nombrar a profesionales que reúnan las necesarias calificaciones para formar parte del personal médico; de organizar dicho personal; de considerar sus recomendaciones y de aprobar los estatutos preparados por el mismo. El personal médico tendrá la autoridad y responsabilidad del cuidado de los pacientes, sujeto a las limitaciones que puedan acompañar su nombramiento.

Todas las solicitudes de empleo para el personal médico deberán ser por escrito y estar dirigidas al director ejecutivo o del centro de la dependencia para el cuidado de la salud en formularios aprobados por el jefe del personal médico. El solicitante deberá incluir plena información acerca de su educación, licencia, práctica y experiencia previa, habilidades especiales y certificados, así como cualquier historial desfavorable en lo que se refiere a su licenciatura y privilegios en una dependencia médica. Esta información será verificada por la comisión de credenciales del personal médico.

Todos los nombramientos de personal médico serán por un (1) año, renovables por la junta directiva solamente si así se solicita formalmente. Cuando un nombramiento no haya sido renovado, o se hayan reducido algunos privilegios o se tenga la intención de reducirlos, suspenderlos, alterarlos o ponerles fin, los miembros del personal así afectados tendrán derecho a una audiencia de acuerdo a los estatutos del personal médico. La recomendación final del personal médico será considerada en una reunión de la Comisión Ejecutiva que se llevará a cabo no más de 45 días después de haber recibido la recomendación. En caso de que la recomendación sea adversa al solicitante de una renovación, se hará llegar a éste una copia del informe del personal médico al respecto, junto con la recomendación. El solicitante podrá pedir por escrito la oportunidad de prestar la(s) declaración(es) que estime necesarias ante la reunión de la Comisión Ejecutiva. La audiencia se llevará a cabo de acuerdo a los procedimientos aprobados para asegurar el proceso debido y podrá interrumpirse de cuando en cuando para permitir plena oportunidad de hacer una presentación completa de toda la información pertinente. No podrá introducirse material nuevo en dicha audiencia a no ser que se pueda demostrar que existe causa justa para ello. La junta dará a conocer su decisión en no más de 10 días después de haberse levantado la audiencia.

SECCION II NOMBRAMIENTO AL PERSONAL MEDICO:

La junta directiva nombrará para formar parte del personal médico a graduados de escuelas reconocidas de medicina, odontología y científicas, que reúnan las mínimas calificaciones profesionales prescritas en los estatutos referentes al personal médico, y luego de haber recibido las recomendaciones de la Comisión Ejecutiva delimitará los privilegios de cada uno de los miembros del personal. El presidente de la junta ejecutiva pondrá a la disposición de cada solicitante elegido una copia de los estatutos y reglamentos del centro para el cuidado de la salud y sobre el personal médico, y hará entrega de una declaración que el solicitante tendrá que firmar, reconociendo que ha leído y comprendido dichos estatutos y reglamentos, y que está específicamente de acuerdo con lo siguiente:

1. Tendrá la obligación, como miembro del personal médico de proporcionar cuidado continuo y supervisión a todos los pacientes del centro sobre los que es responsable.
 2. Acordará obedecer los estatutos, directivas y reglamentos de la corporación incluso todos aquellos del personal médico, que estén en vigor en esos momentos; y
 3. Acordará aceptar posiciones en comisiones y otros deberes y responsabilidades que le sean acordados por la junta directiva o personal médico.
- No se efectuarán nombramientos o se renovarán estos

hasta que esta declaración haya sido firmada por la persona a quien concierne.

SECCION III. *EVALUACION DE LOS CUIDADOS MEDICOS:*

La junta directiva asignará al personal médico la autoridad necesaria para asegurar un cuidado médico profesional a todo paciente del centro para el cuidado de la salud. El personal médico llevará a cabo una revisión constante así como un examen de la calidad de los cuidados médicos que se ofrecen en el centro e informarán acerca de estas actividades y resultados a la junta directiva.

El personal médico hará recomendaciones a la junta directiva sobre nombramientos, renovaciones de nombramientos y otros cambios en el personal; sobre la otorgación de privilegios en el centro; sobre acción disciplinaria y todo asunto relacionado con la competencia profesional; y sobre cualquier otro tema en el que la junta directiva pida ayuda.

SECCION IV. *ESTATUTOS DEL PERSONAL MEDICO:*

El personal médico propondrá estatutos, reglas y reglamentos o enmiendas, que establezcan su organización y gobierno. El poder de la junta directiva de adoptar o enmendar los estatutos del personal médico no dependerá de su ratificación por éste.

ARTICULO IX

Enmiendas

Los estatutos pueden ser enmendados por el voto de la mayoría de la junta directiva en cualquier reunion regular o especial, siempre que se haya notificado por escrito previamente acerca de dicha enmienda. No se harán enmiendas para evitar las limitaciones impuestas por los Artículos de Incorporación. Cualquier enmienda propuesta a los estatutos deberá ser presentada en la reunión regular que preceda en forma inmediata a la reunión en la que se votará acerca de la enmienda propuesta.

ARTICULO X

Poderes

No se permitirá que un miembro ausente de la junta vote por poder.

ARTICULO XI

Autoridad

La autoridad parlamentaria de la junta directiva será *Roberts Rules of Order, Revised*.

Ejemplo #1

PLAN PARA PRIMERA SESION DE ENTRENAMIENTO

Tiempo: 2 horas

Contenido: Sesión de estudio de la junta sobre problemas de liderazgo.

MINUTOS		ACTIVIDAD
<i>Cada</i>	<i>Total</i>	
10	10	Orientación general; historia de la planificación; propósito general; explicación de procedimientos para primera la sesión
10	10	Breve introducción.
5	25	Sumario de necesidades e intereses obtenido por medio del cuestionario de estudio. (Escrito sobre el pizarrón o duplicado). <ul style="list-style-type: none">• Cómo ayudar a la participación de cada miembro.• Cómo lograr que la junta realice mayor obra (cómo organizar y no apartarse del tema).• Cómo reaccionar ante la crítica cuando se es presidente de una comisión.• Cómo tratar con miembros que son problemas (el que objeta constantemente, el que habla demasiado, el que es muy tímido).
25	25	Discusión de las necesidades, aclaración de las prioridades.
10	60	Evaluación de la posición en que nos encontramos.
15	75	Interrupciones para refrigerios.
20	95	Continuación de la discusión sobre intereses especiales y prioridades; así como decisiones tomadas.
15	110	Planificación o sugerencia de posibles procedimientos para el estudio de problemas prioritarios. Asignación de responsabilidades.
10	120	Llenar el formulario de reacciones sobre la reunión por parte de la junta, a fin de que ello ayude en la planificación futura.

Cualquier grupo de planificación que esté considerando la primera sesión, deberá identificar los resultados deseados. Después deberán tratar de moverse hacia la planificación de procedimiento, tomando ideas de las sugeridas en el ejemplo. Los planeadores no deberán comenzar con mecanismos (cómo desempeñar un papel, sesiones de intercambio, etc.).

La formalidad de la planificación variará según el tamaño de la junta, su experiencia en trabajar juntos, y el tiempo que se dedique a ella. Las guías generales a este respecto deben incluir:

- Aclarar los propósitos generales y específicos de la sesión de entrenamiento
- Designar procedimientos específicos para cumplir con estos propósitos. (Anotar el plan de la sesión).
- Asegurarse de que las responsabilidades estén claramente delineadas: entrenador, personal a cargo de la inscripción, etc. Sepa quién hace qué.
- Examinar la sala donde se llevará a cabo, para estar seguro de que sirve para esos propósitos.
- Indicar a toda persona que tenga un papel especial en la sesión, lo que debe hacer.

Continuando el Programa de Entrenamiento

Para cuando haya concluido la primera sesión de entrenamiento, deberá estar claramente establecido quién tiene la responsabilidad de la planificación. Es esencial que el entrenamiento y la planificación sean continuos. En este capítulo se han hecho sugerencias acerca de la planificación previa. Estas sugerencias pueden aplicarse a la planificación continua. A medida que se procede con el entrenamiento, es importante que una parte representativa de los miembros participe en la planificación. A veces las sesiones de entrenamiento pueden ser útiles para tomar decisiones sobre planificación de temas importantes, como por ejemplo, sesiones futuras de la junta o realizar menos o más reuniones.

El cuestionario de evaluación (FORMULARIO PARA REACCIONES DEL ENTRENADO, Ejemplo # 2) puede ser utilizado para obtener información tendiente a ayudar en la planificación futura.

Además de los formularios para la reacción, se pueden obtener datos de ayuda en la planificación por medio de:

- Conversaciones informales con miembros de la junta acerca de la forma en que procede el programa.

- Charlas generales, en que los miembros expresan sus disgustos y satisfacciones.
- Sesiones de evaluación, donde todos los miembros debaten los problemas encontrados hasta la fecha, y qué hacer después.
- Entrevistas planeadas con miembros de la junta para obtener información particular.

En general, cuantos más datos y opiniones se puedan reunir, mejor resultará la planificación.

Ejemplo #2

FORMULARIO PARA REACCIONES DEL ENTRENADO

Problema: Factores que afectan la participación del grupo.

Procedimiento: Al finalizar la reunión, cada miembro toma de a 10 a 15 minutos para responder en un formulario preparado.

Reacción Posterior a la Reunión

1. ¿Qué le pareció la reunión? (Haga un círculo)

muy satisfecho algo disgustado
satisfecho ni satisfecho ni disgustado

2. Por favor, indique qué es lo que hace sentirse así _____

3. ¿Ha habido momentos en los que deseó hacer un comentario pero no lo hizo? (Haga un círculo)

nunca muy a menudo casi siempre
pocas veces bastantes veces

Por favor, explique _____

4. ¿Cómo calificaría la actuación del entrenador? (Haga un círculo)

extraordinaria muy buena totalmente inadecuada
satisfactoria bastante pobre

Por favor, explique _____

5. ¿Estuvo de acuerdo el contenido del entrenamiento con sus necesidades?

_____ si, decididamente _____ si, pero en forma limitada _____ no

Por favor, explique _____

6. Mencione un factor que por encima de los demás le ayudó a participar en la reunión _____

7. Mencione cualquier otro factor que por encima de los demás le impidió participar en la reunión _____

8. ¿Fue conveniente el ambiente (lugar) de la reunión?

9. ¿Cómo podría ser mejorada la siguiente reunión?

COMENTARIOS:

Ejemplo #3

INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL ENTRENAMIENTO

Contenido y Propósito del Entrenamiento

1. ¿Qué esperaba usted obtener de la sesión de entrenamiento?

2. ¿Qué fue lo que obtuvo de la sesión (Por favor, sea lo más específico posible)

3. ¿Qué estaba tratando de lograr el entrenado o los entrenadores? (Dé respuestas específicas)
¿Dar información específica? ¿De ser así, de qué tipo?

¿Proporcionar orientación, explicar la filosofía del centro, establecer metas? Si es afirmativo, explique.

4. ¿Tratar de enseñar habilidades específicas para cierto tipo de trabajo? ¿Cuáles fueron?

¿Mejorar las relaciones con la junta? ¿En qué forma?

Otras (describa)

Resultados del Entrenamiento

5. ¿Ha dado el entrenamiento como resultado que haga usted algo diferente en las reuniones de la junta, en comparación con lo que hacía antes? Dé ejemplos específicos.

¿Se siente más cómodo que antes siendo miembro de la junta?

6. ¿Ha tenido el entrenamiento algún impacto en sus actitudes acerca de la junta? ¿Hacia el centro? ¿Hacia los problemas de la comunidad?

7. ¿Cree usted que existe diferencia entre los miembros de la junta que han recibido  entrenamiento y los que no lo han recibido? _____ considerable diferencia _____ no hay diferencia _____ alguna diferencia

Por favor, explique _____

8. ¿Diría usted que el entrenamiento ha tenido algún impacto en las relaciones con  el personal? (Por favor, describa)

9. ¿Existe algún punto sobre el entrenamiento que no hayamos mencionado?

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE MIEMBROS DE LA JUNTA

Instrucciones

Cada miembro de la junta, sin tener en cuenta su experiencia anterior, sus antecedentes o su educación, tiene que ser incluido en preparaciones específicas de la junta, a fin de funcionar en forma efectiva.

TASA DE EVALUACION

- 5—Muy satisfactorio
- 4—Satisfactorio
- 4—Promedio
- 2—No muy impresionante
- 1—Pobre

La evaluación deberá dividirse en las secciones siguientes:



- Estimación de las necesidades del centro para el cuidado de la salud
- Formulación de política a seguir por la junta
- Planificación y organización
- Ambiente y Comunicación
- Evaluación continua

Estimación de las Necesidades del Centro para el Cuidado de la Salud

- ¿Qué esfuerzos específicos se han hecho para identificar las necesidades, intereses y deseos de la junta? ¿Del personal? ¿En qué forma se ha logrado?
- ¿Se ha hecho el estudio de las necesidades con anterioridad al entrenamiento de la junta y dentro de un período razonable, a fin de que exista cierta seguridad de que otras necesidades más urgentes no se han presentado en el interín?
- ¿Hasta que punto reflejan estas necesidades las opiniones de las personas que no están directamente relacionadas al entrenamiento?
- ¿Existe alguna indicación de que el entrenador conoce las necesidades a las que deberán dirigirse los esfuerzos del entrenamiento?
- ¿Han demostrado los especialistas del entrenamiento la habilidad, interés y capacidad de ayudar con las

necesidades  que se han expresado? ¿Tienen conocimiento  de las posibles necesidades que dejar en manos  de otros entrenadores?

Formulación de Política a Seguir por la Junta

- ¿Conoce la junta  los tipos de política que debe formular?
- ¿Tiene la junta  los conocimientos necesarios para formular dicha política?
- ¿Está relacionada la política a necesidades espe e identificadas del centro para el cuidado de la salud y basadas en las necesidades de la comunidad?
- ¿Es completa? ¿Cubre todo tipo de operaciones?
- ¿Está la política en cumplimiento con todos los reglamentos pertinentes y con los requerimientos fuentes de financiación?
- ¿Es la política realista y firme, de modo que se pueda cumplir las metas del centro y sus objetivos? ¿Puede ser puesta en vigor por la junta? ¿El personal? ¿La comunidad? ¿Proporcionan al centro una forma de reaccionar ante varias contingencias distintas?

Planificación y Organización.

- ¿Tiene conocimiento la junta de su responsabilidad la planificación y preparación de la evaluación? ¿(el papel del personal)?
- ¿En qué forma está involucrada la junta en la planificación y organización? ¿Ha formulado meta este sentido? ¿Ha establecido un límite de tiempo que deberán lograrse las metas?
- ¿Existen documentos por escrito que delineen los de la junta en cuanto a política general de la junta y política específica que articule las metas y objetivos, que guíen la planificación, diseño y puesta en vigor del sistema de evaluación?
- ¿Ha delineado la junta las funciones propias y del personal, así como las responsabilidades en que la evaluación se refiere?
- ¿Es necesario establecer una comisión de evaluación para llevar a cabo funciones específicas en este sentido?

Ambiente y Comunicación

- ¿Ha hecho la junta algún esfuerzo por abrir líneas de comunicación con otras agencias involucradas en el cuidado de la salud de la comunidad?
- ¿Cuenta la junta con una política continua de tomarse el tiempo y de hacer un esfuerzo por comprender los sentimientos (actitudes, valores, culturas) de las personas a servir?
- ¿Están los esfuerzos en cuanto a idioma y otros puntos al alcance de los participantes? ¿Sienten éstos que están en condiciones de pedir aclaraciones cuando lo crean necesario?
- ¿Busca la junta de obtener información o de examinar el progreso de lo logrado por los programas de la agencia, de parte de la comunidad?
- ¿Está la junta en contacto con las personas de la comunidad y tiene conocimiento de sus necesidades?

Evaluación Continua

- ¿Tiene programada la junta la evaluación al concluir la actividad?

- ¿Considera la junta que la evaluación es un proceso continuo, que se inicia antes del comienzo de las actividades y que corre en forma concurrente con las operaciones del programa?
- ¿Examina la junta (en forma regular y progresiva) las actividades de evaluación en forma consistente, a fin de obtener información específica a este respecto, y el sistema de evaluación pueda incorporarse a la planificación de la agencia?
- ¿Existen informes de las actividades o funciones del personal, de la planificación de los programas y de los gastos, en forma regular (semanal, mensual, quincenal)?
- ¿Están relacionadas las actividades de evaluación con el resto de las actividades de la agencia? ¿Se coordinan las evaluaciones en forma trimestral, semianual, anual, con las necesidades de la agencia, y con el proceso de solicitud de la subvención?
- ¿Han sido coordinadas las evaluaciones con las programaciones, en cuanto a tiempo, de las agencias que proporcionan los fondos?

DEPARTAMENTO DE SALUD, EDUCACION
Y BIENESTAR DE EE.UU.
Servicio de Salud Pública
Administración de Servicios de la Salud
Oficina de Servicios de la Salud a la Comunidad
5600 Fishers Lane
Rockville, Md. 20857
Official Business
Penalty for Private Use \$300

Postage and Fees Paid
U.S. Department of HEW
HEW 396

