



*SERIE DE MANEJO
ADMINISTRATIVO*

Mejorar la Efectividad y el Manejo de las Reuniones de la Junta Directiva y los Comités de los Centros de Salud

El funcionamiento adecuado y efectivo de los asuntos de la gerencia y administración, y últimamente, la ejecución de la misión del centro de salud depende, en gran parte, de la efectividad de las reuniones de la Junta Directiva, tanto como las de los comités de la Junta Directiva. Es en estas reuniones que se realiza el trabajo de la Junta Directiva – revisar recomendaciones para las políticas, desarrollar políticas y procedimientos, planear estrategias de negocios, autorizar acciones específicas de la organización y mantenerse al tanto de los asuntos operacionales.¹ La Junta Directiva y los Comités Directivos del centro de salud típicamente se reúnen no más de una vez al mes². Por consiguiente, es crítico que las reuniones se conduzcan eficientemente en una manera organizada que optimice el proceso de la toma de decisiones.

La efectividad de las reuniones de la Junta Directiva y de los comités depende, en gran parte, del grado de participación de los miembros que están presentes. La Sección 330 del Public Health Service Act requiere que las Juntas Directivas de

los centros de salud sean sensibles y respondan a las necesidades de la comunidad servida por el centro de salud. Para ayudar a lograr este objetivo, los centros de salud están gobernados por Juntas Directivas de voluntarios escogidos de entre los

Para más información comuníquese con:

Jacqueline C. Leifer, Esq. o
Marcie H. Zakheim, Esq.
Feldesman, Tucker, Leifer, Fidell LLP
2001 L Street NW
Washington DC 20036
Teléfono: (202) 466-8960
Fax: (202) 293-8103
Correo Electrónico:
MZakheim@feldesmantucker.com

O

Malvise A. Scott
Vice Presidente, Programas y Planeación
National Association of Community
Health Centers, Inc.
7200 Wisconsin Avenue, Suite 210
Bethesda, Maryland 20814
Teléfono: (301) 347-0400
Fax: (301) 347-0459
Correo Electrónico: MScott@nachc.com

Esta publicación está diseñada para proporcionar la información exacta y autoritativa acerca del tema cubierto. Se publica con la advertencia que el redactor no está prestando ningún servicio legal, financiero u otro servicio profesional. Si requiere un asesoramiento legal u otra asistencia especializada, obtenga los servicios de un profesional competente.

- 1 Conforme con los deberes fiduciarios generales de todos los miembros de la Junta, es la responsabilidad de cada miembro de la Junta utilizar sus mejores esfuerzos para asistir a las juntas (o ser excusado de asistir a la reunión) y para estar consciente de todas las acciones y/o decisiones tomadas en las reuniones.
- 2 Las regulaciones de los centros de salud requieren que la Junta Directiva que gobierna al centro de salud “celebre frecuentemente reuniones programadas, al menos una cada mes, para la cual deben preparar las actas.” Véase 42 C.F.R. § 51c.304(d)(2).

usuarios de los servicios del centro y de la comunidad en conjunto y constan de los mismos para asegurar que los miembros sean: (1) representativos de la comunidad en términos demográficos y socio-económicos; y (2) que colectivamente tengan pericia en varias campos incluyendo asuntos comerciales y financieros. No hay ningún miembro quien es “el experto” en un asunto particular. Un manejo administrativo efectivo depende de las contribuciones y conocimientos de *cada* miembro. Por consiguiente, para poder obtener un Junta Directiva tan diversa, los participantes no deben pensar que las reuniones son eventos sin importancia y engorrosos. Más bien, todos los miembros deben ser motivados a participar, y los miembros deben encontrar un sentido de orgullo y de logro en asistir a las reuniones y servir como miembros de la Junta Directiva.

La participación y el compromiso son típicamente incrementados cuando las reuniones están estructuradas para encarar asuntos críticos y estratégicos y para tomar decisiones organizacionales claves en una manera organizada y eficiente. El propósito de esta monografía es el proporcionar una orientación a los centros de salud para mejorar el contenido y el manejo de las reuniones de la Junta Directiva y/o los Comités y finalmente, para la realización de su misión caritativa.

LOS PAPELES CLAVES PARA CELEBRAR JUNTAS EFECTIVAS

Es crítico que tanto el Director General/Director Ejecutivo (en adelante llamado “CEO” por sus siglas en inglés) como el Presidente de la Junta jueguen un papel proactivo en preparar, organizar y conducir las reuniones de la Junta Directiva y/o los comités.

EL papel del director ejecutivo

- u El Director Ejecutivo del centro (o alguien supervisado por el CEO) típicamente es responsable de asegurar que haya una preparación adecuada para las reuniones y que los miembros de la Junta Directiva reciban por adelantado la información y los materiales necesarios para las reuniones pertinentes a la agenda.
- u Además del papel del CEO en determinar el contenido (y los límites de tiempo) de la agenda, el CEO juega un papel importante durante la reunión. Específicamente, como el consejero principal de la Junta Directiva, se espera que el CEO le proporcione a la Junta Directiva conocimientos perspicaces y una perspectiva de la organización para adelantar las deliberaciones de la Junta Directiva acerca de la agenda.
- u El CEO puede jugar un papel activo en la creación de consen-

so, y puede proporcionar dirección a la Junta Directiva para desarrollar soluciones u opciones alternativas.

El papel del presidente

- u El Presidente de la Junta Directiva (o del comité) es responsable de asegurar que las reuniones funcionen en una manera ordenada y efectiva. El Presidente debe proporcionar dirección a los otros miembros y tiene la responsabilidad principal de crear un ambiente respetuoso y de apoyo durante la reunión donde los otros miembros se sientan cómodos en tomar un papel activo y participativo. En este respecto, el Presidente debe hacer un esfuerzo de ser visto por los otros miembros como una persona razonablemente objetiva que estimula la discusión y la participación de los miembros, pero al mismo tiempo debe ser apropiadamente decisivo en controlar las reuniones.
- u Además, el Presidente tiene la responsabilidad principal de disciplinar a los miembros cuando sea necesario, y de asegurar que los miembros entiendan que deben llegar a las reuniones preparados y dispuestos a tratar los asuntos de la agenda.
- u En particular, el Presidente es responsable de dirigir el progreso de la reunión de la Junta Directiva para asegurar que se siga la agenda y de controlar el tono de la reunión. En cuanto al procedimiento, el Presidente debe abrir la reunión y anunciar la presencia (o ausencia) de un quórum.

u Para asegurar que traten todos los asuntos de la agenda sin que se alargue la reunión sin razón, el Presidente debe jugar un papel activo en mantener las discusiones sin salir del tema.³ Las tácticas estratégicas para lograr este objetivo incluyen asegurarse de que los asuntos principales se presenten ante la Junta Directiva como propuestas para poder enfocar la discusión. Donde sea claro durante las discusiones de la Junta Directiva que no se va a decidir nada sobre una propuesta o un punto particular, se debe tomar acción para dejar “en la mesa” la propuesta de una manera oportuna.

damente enfocada. Es fuertemente aconsejable que la agenda sea estructurada de tal modo que la reunión no dure más de dos horas; las reuniones que duran más tienden a ser improductivas.

En general, la discusión debe seguir el orden en que los asuntos aparecen en la agenda (con los asuntos más importantes tratados primero). Sin embargo, en algunas situaciones puede ser aconsejable hacer unas cuantas decisiones relativamente no controvertidas al principio de la reunión antes de considerar los asuntos que requerirán una discusión considerable. Se puede hacer esto creando una “Agenda de Acuerdo” que incluye los asuntos

que son rutinarios y no controvertidos, pero que requieren la aprobación de la Junta, *p.ej.*, resoluciones bancarias, cambios en las firmas autorizadas, etc. Si algunos asuntos son prematuros para ser discutidos, se debe identificar esos asuntos como “solo para discusión”. Una agenda para la reunión podría ser escrita de acuerdo a la siguiente muestra.

DETERMINAR LA AGENDA

La agenda como una herramienta para el manejo de reuniones

La agenda es la herramienta principal para el manejo de una reunión. Así, además de poner en lista los temas substantivos para ser discutidos en una reunión, la agenda debe asignar una cantidad razonable de tiempo para discutir los asuntos particulares de la agenda y, cuando sea apropiado, la acción esperada en relación con cada asunto en la agenda. Por supuesto, hay que hacer respetar los límites de tiempo razonablemente para que avance la reunión y para mantenerla apropia-

EJEMPLO DE LA AGENDA

- u Abrir la reunión.
- u Establecer la presencia de un quórum. (5 minutos)
- u Repasar las actas de la última reunión. (15 minutos)
- u Presentar los informes de comités/funcionarios. (20 minutos)
- u Tratar los asuntos pendientes – los asuntos discutidos en reuniones anteriores pero que no fueron decididos. Hacer una lista de los asuntos substantivos pendientes y las acciones que se espera tomar. (30-45 minutos)
- u Tratar asuntos nuevos. Hacer una lista de los asuntos substantivos pendientes y las acciones que se espera tomar.. (40 minutos)
- u Repasar y resumir decisiones/acciones tomadas. (10 minutos)
- u Programar la fecha de la siguiente reunión.

3 Ya que el Presidente tiene tantos deberes en manejar una reunión, puede ser aconsejable que el Vice-Presidente u otro miembro se encargue de vigilar el pasar del tiempo para que el Presidente pueda concentrarse en otros aspectos de dirigir la reunión.

El enfoque y el contenido de la reunión

Debe ser la responsabilidad del Presidente y del CEO del centro de salud (o en el caso de reuniones de los comités, el CEO y/o el Presidente del Comité) el desarrollar la agenda para las reuniones de la Junta Directiva. Sin embargo, antes de finalizar el contenido de la agenda, es aconsejable que el CEO consulte con el Presidente de la Junta Directiva, con los presidentes de los comités y con otros funcionarios de la organización para obtener sus recomendaciones sobre los asuntos para la agenda.

El contenido de la agenda debe ser limitado a los asuntos que califican legítimamente para la consideración de la Junta Directiva (*p.ej.*, asuntos de política oportunos y otras decisiones estratégicas). Las Juntas Directivas ineficaces toman demasiado tiempo valioso de la reunión con asuntos administrativos de poca importancia relacionados con la administración cotidiana del centro. Una lista demasiado larga de asuntos engorrosos en la agenda puede resultar en que los miembros pierdan el enfoque sobre los asuntos de política y últimamente, su interés en servir en la Junta Directiva. Al desarrollar la agenda, el Presidente y el CEO deben considerar el plan estratégico del centro de salud para evaluar como los asuntos de la Junta Directiva se relacionan con el logro de las metas institucionales del centro.

PREPARACION PARA LA REUNION

Una preparación apropiada es crítica para conducir una reunión organizada y productiva de la Junta Directiva/comité. Además de establecer y distribuir una agenda pertinente por adelantado, los preparativos para una reunión de la Junta Directiva/comité requieren la distribución (de manera oportuna) del anuncio necesario para la Junta Directiva y los materiales relevantes que sean apropiados, como también la preparación del lugar.

Anuncio de la reunión de la Junta Directiva

El anuncio de la reunión de la Junta debe conformarse a los requisitos en los estatutos del centro de salud (y las leyes estatales aplicables) con respecto al contenido, la metodología para dar aviso y el período requerido para enviar el anuncio.

Los materiales relevantes

Es importante que se coleccionen y distribuya suficiente información apropiada a los miembros de la Junta Directiva para que puedan prepararse adecuadamente para la reunión. Al mínimo, el paquete de información debe incluir las actas redactadas de la reunión anterior y cualquier informe apropiado de la dirección o de los comités⁴ (si hay

algo para presentar). Además, los materiales relevantes a menudo incluyen información suplementaria o documentos pertinentes a los asuntos críticos de la agenda. Como un asunto de política, es generalmente aconsejable que los miembros reciban los materiales de apoyo al menos diez a catorce días antes de la reunión para proporcionarles una oportunidad razonable para prepararse para la reunión. Como se notó previamente, es muy importante que los miembros de la Junta Directiva tomen el tiempo para leer esos materiales antes de la reunión.

El CEO (o el presidente del comité en caso de una reunión de comité) debe decidir cuales materiales relevantes suplementarios los miembros de la Junta Directiva (o comité) deben revisar antes de una reunión. Al determinar cuales materiales deben ser incluidos, el CEO debe guiarse por el concepto que es más probable que los miembros de la Junta Directiva leerán los paquetes de información si son más pequeños. Por consiguiente, los CEOs deben tomar más precaución de no abrumar a los miembros de la Junta Directiva dándoles demasiada información pertinente.

Los materiales relevantes deben ser útiles y perspicaces para aclarar los puntos de la agenda y el CEO debe revisarlos cuidadosamente para asegurarse que son pertinentes. Un CEO no debe poner a los miembros de la Junta Directiva en la posición de tener que hacer ellos mismos la determinación de su pertenencia. Por consiguiente, es generalmente preferible que el CEO mande a la Junta Directiva menos materiales y que informe a los miembros que les enviará más información si la quieren.

4 Típicamente el CEO, el Director Financiero (“CFO” por sus siglas en inglés), y el Director Médico (y ocasionalmente, otro personal de la gerencia, tanto como los presidentes de varios comités ejecutivos), presentarán informes a la Junta Directiva, resumiendo las acciones tomadas y los problemas/asuntos que han surgido desde la última reunión. Los informes deben destacar claramente las resoluciones o asuntos por decidir y las opciones y recomendaciones sugeridas por el personal/comité directivo a los miembros de la Junta Directiva.

Preparación del sitio de la reunión

Las reuniones de la Junta Directiva deben ocurrir en un ambiente bien iluminado y cómodo. Además, para promover discusiones e interacciones significativas, asientos cómodos deben estar disponibles para todos los miembros de la Junta Directiva para que se sienten donde puedan verse y relativamente cerca uno del otro. Además, la disposición apropiada de los asientos implícitamente permite que los miembros de la Junta Directiva sientan que están trabajando juntos. Al contrario, un arreglo inadecuado de los asientos puede hacer que los miembros se sientan que están de más y que no tienen importancia. El Presidente de la Junta Directiva debe sentarse a la cabecera de la mesa junto al Presidente para que el o ella puede proporcionarle asistencia cuando sea necesario.

Si bien es aconsejable que la Junta se reúna en persona, las políticas decretadas por el Bureau of Primary Health Care (BPHA) permiten teleconferencias u otros medios de comunicación electrónica cuando las circunstancias geográficas u otras circunstancias hagan demasiado difícil para que los miembros asistan a una reunión. Véase BPHC “Program Expectations”, Policy Information Notice (“PIN”) # 98-23, pág. 28. Sin embargo, para esta opción, la Junta Directiva debe seguir los procedimientos contenidos en los estatutos y/o ley estatal, que típicamente permiten reuniones interactivas telefónicas o electrónicas siempre que todos los miembros de la Junta Directiva puedan oír y comunicarse uno con el otro de una manera clara y precisa.

CONducir LA JUNTA

El procedimiento parlamentario

Como fue previamente notado, el funcionamiento eficiente y efectivo de una Junta Directiva de un centro de salud depende mucho de que sus reuniones se lleven a cabo eficiente y efectivamente. Para poder promover orden, enfoque, y consistencia en el proceso de la toma de decisiones, la mayoría de las Juntas Directivas de los centros de salud optan por adoptar reglas para conducir sus reuniones. Muchas Juntas Directivas eligen adoptar, o en total o en parte, el proceso parlamentario establecido en las “Reglas de Orden de Robert” (“Robert’s Rules of Procedure”). Sin embargo, no hay nada malo con que la Junta Directiva elabore sus propias reglas de procedimiento. Como mínimo, es aconsejable que la Junta Directiva siga los principios básicos del procedimiento parlamentario en conducir sus reuniones y las de los comités.

Tales principios incluyen:

- u **Orden** – Proceder en una manera ordenada, incluyendo el tratar un solo asunto o punto de la agenda a la vez.
- u **Cortesía/Justicia** – Respetar los derechos de los miembros individuales de ser tratados con respeto y darles una oportunidad justa de presentar su posición, y asegurar que se escuchen todos los aspectos de un asunto antes de tomar una decisión.
- u **Gobierno mayoritario** – La voluntad de la mayoría de los miembros de la Junta Directiva

debe regir en la mayoría, si no en todas, las decisiones formales.

Una reunión debe empezar pasando lista de los concurrentes para establecer que existe un quórum (como es definido en los estatutos de la organización y/o las leyes estatales). En ausencia de un quórum, bajo la mayoría de las leyes estatales solamente las acciones formales de la Junta Directiva que se pueden tomar son: (i) suspender la reunión hasta una fecha posterior cuando, presumiblemente, habrá un quórum, y (ii) empezar el proceso (anunciándolo de antemano) para programar una reunión nueva. Una vez que se haya establecido un quórum y esté se haya anotado en las actas (u otra acta de la reunión), los asuntos en la agenda deben ser tratados en el orden presentado en la agenda, utilizando el proceso parlamentario de “propuestas”.

Las propuestas requieren que se tome acción sobre un asunto. Como cuestión general, solamente los miembros de la Junta Directiva (o comité, cuando sea aplicable) pueden presentar propuestas para poder emprender formalmente una acción aplazada. Toda propuesta tiene que tener al menos otro miembro que la apoye. Si ningún otro miembro está dispuesto a apoyarla, eso típicamente indica que los otros miembros no desean tratar el asunto, y así sería inapropiado dedicarle tiempo a esa propuesta. De acuerdo con la mayoría de los sistemas de procedimiento parlamentario, una propuesta “se muere” si no es apoyada por lo menos por un segundo miembro de la Junta.

Una vez que se presente una propuesta y ella haya sido apoyada por lo menos por otro miembro, el Presidente repite la propuesta y la

discusión sobre ella comienza. Se le debe ceder el derecho de hablar primero al autor de la propuesta en cualquier discusión de esa propuesta, como también al final del debate antes de tomar cualquier voto. Otros miembros podrían proponer enmiendas a la propuesta. Una enmienda propuesta debe ser tratada igualmente a la propuesta original (*p.ej.*, la enmienda debe tener el apoyo de otro miembro y ser debatida), siempre que el voto sobre una enmienda ocurra antes del voto sobre la propuesta original. Si no, un miembro podría proponer el dejar la propuesta “sobre la mesa”

lo cual, una vez apoyada y adoptada, terminaría el repaso actual de la propuesta, pero a la vez permite que ella sea planteada en el futuro. No se debe hacer ninguna enmienda a una propuesta que se ha pospuesto.

Después de que toda la discusión relacionada con una propuesta particular haya terminado, y todas las enmiendas se hayan hecho, se debe decidir por votación, siempre que la propuesta no haya quedado “sobre la mesa”. Se debe registrar el voto en las actas de la reunión (véase abajo) y el Presidente debe anunciar si la propuesta ha sido aceptada o no.

PRESENTAR UNA PROPUESTA

- u El Presidente reconoce al autor de la propuesta.
- u El autor presenta la propuesta (*p.ej.*, "Yo propongo que la Junta...")
- u El Presidente pide que alguien apoye la propuesta.
- u Otro miembro habla en apoyo de la propuesta.
- u El Presidente repite la propuesta antes del comienzo de la discusión.
- u Se le cede al autor de la propuesta el derecho de hablar primero y al final antes de la votación.
- u El Presidente le dirige la palabra (reconoce) a cada miembro antes de que él/ella hable.
- u La propuesta se enmienda, posterga o adopta como fue presentada originalmente.
- u Los resultados del voto se registran en las actas y el Presidente anuncia la(s) acción(es) tomada(s).

Las actas

Como parte del proceso de una reunión formal, las acciones o decisiones adoptadas (o desaprobadas) deben ser registradas y presentadas en un documento formal de la organización. Comúnmente se refiere a este documento como “las actas” de una reunión.⁵ En general, las actas deben solamente reflejar y registrar lo que se logró en la reunión – no lo que se discutió ni quien dijo que. Típicamente, las actas deben contener la siguiente información:

- u La fecha y la hora (y lugar, si no siempre es el mismo) de la reunión y si es una reunión normal o una reunión especial;
- u El establecimiento de un quórum y los nombres de los miembros presentes;
- u La presencia del Presidente y el Secretario;
- u Cualquier acción tomada acerca de las actas de la reunión anterior (por ejemplo, adopción de una medida o cualquier corrección);
- u La redacción exacta de una propuesta presentada;
- u La identidad de la persona presentando una propuesta;
- u La identidad de la persona apoyando la propuesta;
- u El resultado de cualquier acción formal tomada sobre una propuesta (aprobación/rechazo);
- u La identidad de cualquier voto disidente de la minoría (si los disidentes solicitan que se incluya en las actas);
- u La hora de clausura.

5 Como fue notado anteriormente, los centros de salud que reciben fondos de subvención bajo la Sección 330 deben mantener las actas de cada reunión de la Junta Directiva. Mientras los reglamentos no requieren específicamente el mantener actas de las reuniones de los comités, es prudente mantener tal documentación.

CONCLUSION

La efectividad con que se gobierna/maneja un centro de salud depende de un alto nivel de participación y el compromiso de los miembros de la Junta Directiva. Su participación puede ser promovida asegurando que las reuniones de la Junta Directiva y los comités operen en una manera organizada y se dediquen a los asuntos críticos y estratégicos apropiados para la deliberación de la Junta Directiva. En este respecto, ambos el Presidente y el Director Ejecutivo deben desempeñar una función proactiva y crítica en la preparación, organización y conducta de tales reuniones.

Típicamente, las actas deben contener la siguiente información:

- u La fecha y la hora (y lugar, si no siempre es el mismo) de la reunión y si es una reunión normal o una reunión especial;
- u El establecimiento de un quórum y los nombres de los miembros presentes;
- u La presencia del Presidente y el Secretario;
- u Cualquier acción tomada acerca de las actas de la reunión anterior (por ejemplo, adopción de una medida o cualquier corrección);
- u La redacción exacta de una propuesta presentada;
- u La identidad de la persona presentando una propuesta;
- u La identidad de la persona apoyando la propuesta;
- u El resultado de cualquier acción formal tomada sobre una propuesta (aprobación/rechazo);
- u La identidad de cualquier voto disidente de la minoría (si los disidentes solicitan que se incluya en las actas);
- u La hora de clausura.

NACHC acknowledges the Bureau of Primary Health Care (BPHC) in the Health Resources and Services Administration (HRSA), DHHS, whose funding helped to make this document possible. Although this document was prepared with the financial assistance of BPHC, please note that such assistance does not indicate an endorsement from BPHC, or any other governmental agency.



National Association of Community Health Centers, Inc.®

7200 Wisconsin Avenue, Suite 210

Bethesda, MD 20814

Telephone: 301-347-0400

Fax: 301/347-0459

Website: www.nachc.com