

Responsabilidades de Gobernanza

Lowell Cooper, MDiv, MPH



**Adoptar el Cambio:
Creación de los líderes de hoy**

jueves, 18 de octubre de 2018

Divulgación de Conflictos de Intereses

No tengo ninguna relación financiera relevante con ningún interés comercial.

Objetivos de aprendizaje

1. Comprender la estructura organizacional y de gobernanza de las instituciones Adventistas del Séptimo Día de atención a la salud.
2. Comprender la autoridad y la responsabilidad del consejo rector de una institución.
3. Conocer y apreciar la diferencia entre gobernanza y administración.
4. Comprender y comprometerme con las mejores prácticas de gobernanza en busca de la excelencia en la(s) institución(es) en las que presto servicio como fiduciario.

Las tres dimensiones de la gobernanza

Estructura de gobernanza

Autoridad/Responsabilidad
de la gobernanza

Desempeño de la gobernanza



Las tres dimensiones de la gobernanza

Estructura de gobernanza

Autoridad/Responsabilidad
de la gobernanza

Desempeño de la gobernanza



Estructura de gobernanza:

- »Patrón Adventista del Séptimo Día para la estructura organizacional
- »Estructura legal de las entidades de atención a la salud
- »Documentos de gobernanza



Patrón organizacional Adventista del Séptimo Día para entidades:

»La Iglesia define su gobernanza interna como representativa en forma con la responsabilidad ejecutiva y la autoridad asignada a diversas entidades e instituciones y sus respectivos grupos de votantes, consejos y oficiales, a través de constituciones o actas constitutivas, estatutos y políticas y directrices operativas.

—Conferencia General *Política de Trabajo* (2017 a 2018) B 05 Cláusula 1.



»Las entidades religiosas pueden establecer, en armonía con la Conferencia General y/o las políticas de división, organizaciones afiliadas, como ... [*instituciones*] de atención a la salud... que son parte integral del testimonio cristiano de la Iglesia, pero cada una de las cuales puede operar con su propia autoridad y responsabilidad de acuerdo con sus propios documentos organizacionales, consejo de administración y oficiales administrativos, en armonía con las políticas de trabajo de la Iglesia.

—Conferencia General *Política de Trabajo* (2017 a 2018) B 05 Cláusula 7.



Patrón Adventista del Séptimo Día para entidades organizacionales:



Estructuras organizacionales de la Iglesia Adventista del Séptimo Día

»Eclesiástica

- ~ Iglesias locales
- ~ Conferencias
- ~ Uniones
- ~ Divisiones
- ~ Escuelas religiosas locales
- ~ Servicios comunitarios de las iglesias locales

»Legal

- ~ Sociedades dueñas de propiedades
- ~ Instituciones
- ~ Fideicomisos
- ~ Fondos para el retiro
(donde requeridos por ley)
- ~ Entidades para propósitos especiales



Estructuras legales una organización Adventista del Séptimo Día:

- » La mayoría de las actividades de la iglesia (funciones eclesiásticas, como predicar, enseñar, sanar, dar servicio) se hace a través de organizaciones no incorporadas.
- » La actividad empresarial de la Iglesia (poseer propiedades, inversiones financieras, operación de instituciones) se hace a través de organizaciones incorporadas.



Entidades incorporadas en la Iglesia Adventista del Séptimo Día:

- » Ejemplos: universidades, hospitales, editoriales, fideicomisos, entidades para propósitos especiales (ADRA, AWR, Hope TV, ARM)
- » Apoyar la identidad general y la misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.
- » Proteger a la Iglesia de responsabilidades ascendentes
- » Funcionar de manera alineada con la Iglesia, pero no tener responsabilidad directa de la administración eclesiástica.



»La incorporación o el registro de entidades legales de la Iglesia, que no sean a nivel de la Conferencia General, están sujetos a la política de divisiones, que toma en consideración los principios de la organización y la representación religiosa, las disposiciones pertinentes de la ley y las necesidades específicas de la Iglesia en las áreas geográficas a las que se presta servicio.

—Conferencia General *Política de Trabajo* BA 25



Principios Estructurales—Entidades corporativas:

- » Responsabilidad ante un cuerpo de miembros
- » Consejos que no se autoperpetúan
- » Los grupos de votantes y los miembros del consejo de fiduciarios deben ser Adventistas del Séptimo Día
- » Alineación con la Iglesia Adventista del Séptimo Día, sus enseñanzas, sus valores y su misión.



»Ninguna organización o entidad de la iglesia asume ninguna responsabilidad por los pasivos, adeudos, actos u omisiones de cualquier otra organización de la iglesia simplemente por sus afiliaciones con la iglesia.

—Conferencia General *Política de Trabajo* (2017 a 2018) B 05 Cláusula 6.



Las tres dimensiones de la gobernanza

Estructura de gobernanza

Autoridad/Responsabilidad
de la gobernanza

Desempeño de la gobernanza



Patrón Adventista del Séptimo Día para entidades organizacionales:



El Cuerpo Rector

- » Tiene la máxima autoridad corporativa
- » Autoridad total emparejada con total responsabilidad
- » Solo puede ser reemplazado por los ‘propietarios’ de la organización o por el estado
- » En la estructura Adventista del Séptimo Día, el propietario son los grupos de votantes o los “miembros” definidos por los estatutos



Documentos de gobernanza

- » Creencias fundamentales de los Adventistas del Séptimo Día
- » *Política de Trabajo* de la Conferencia General/División/Unión
- » Constitución y Estatutos
- » Marco de registro institucional
- » Decisiones de los grupos de votantes
- » Entorno regulatorio local aplicable a la atención a la salud



Documentos de gobernanza:

- » Constitución (o Acta Constitutiva) y Estatutos
 - ~ Documentos fundamentales con validez legal
 - ~ Definen la identidad y la naturaleza de la organización (qué es la organización y qué hace)
 - ~ Describe los procedimientos operativos (cómo trabaja la organización)



Constitución/Acta Constitutiva—¿Quién, qué, por qué...?

- » Nombre de la entidad
- » Tipo de entidad y detalles de registro
- » Propósito(s)
- » Relaciones (con la Unión, División, etc.)
- » Miembros/Grupos de votantes
- » Estatutos—autoridad de procedimientos (quién puede crearlos/modificarlos)
- » Disolución/Disposición de Activos
- » Modificaciones a la Constitución/Acta Constitutiva



Estatutos—Cómo funciona la organización

- » Oficina del Director
- » Reuniones de los Miembros/Grupos de votantes
- » Delegación de autoridad
 - ~ Consejo de Fiduciarios—miembros, reuniones, deberes, autoridad
 - ~ Oficiales—número, deberes, autoridad
- » Estructura interna—departamentos, subsidiarias, escuelas, etc.
- » Finanzas, Presupuesto, Compensación de los Empleados, Auditoría
- » Indemnización de fiduciarios, oficiales, empleados, agentes
- » Modificaciones a los Estatutos



Gobernanza y Administración

Gobernanza

- » Reflejar los intereses del(los) propietario(s) en la adopción del plan y las políticas estratégicas
- » “Hacer las cosas correctas.”
- » Supervisión de toda la institución
- » Aclarar la visión de largo plazo de cómo lograr la misión
- » Designar/evaluar al personal administrativo

Administración

- » Implementar el plan estratégico y las políticas de gobernanza
- » “Hacer bien las cosas.”
- » Operaciones cotidianas
- » Iniciar y coordinar actividades para lograr la misión
- » Emplear/evaluar al personal



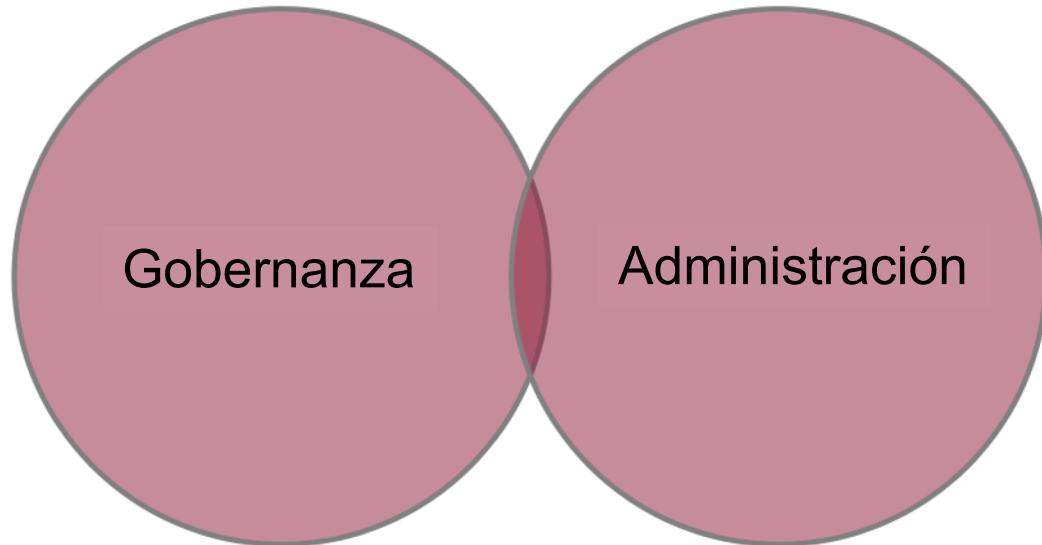
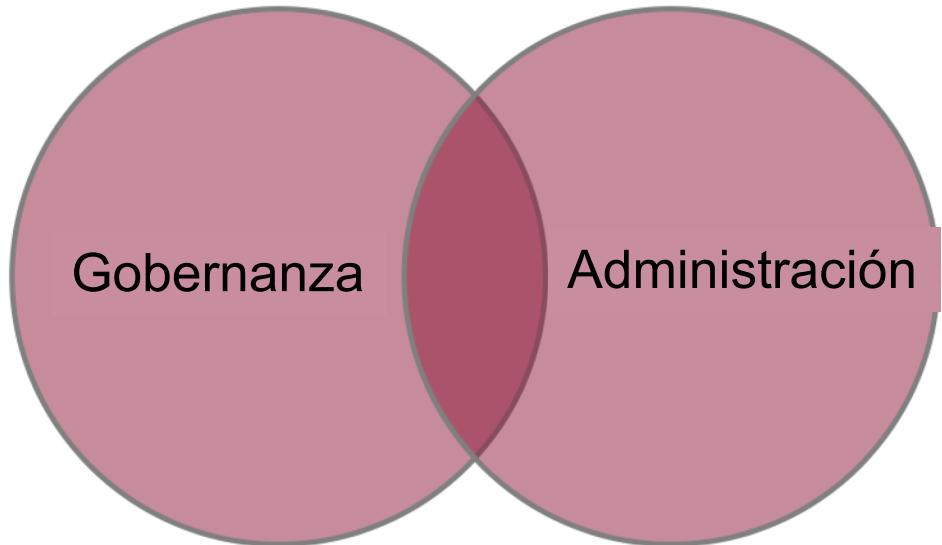
¿Es gobernanza o administración?

- » Desarrollo del plan estratégico de la organización
- » Empleo/despido del personal
- » Designación/destitución de oficiales
- » Aprobación de la construcción de instalaciones nuevas
- » Selección de equipo de rayos X
- » Aprobación de los contratos con médicos



Gobernanza y Administración

»No siempre existe una línea definida que distinga entre gobernanza y administración. El tamaño de la organización y la complejidad y la estabilidad del negocio influyen en la relación.



Ley de gravedad para la gobernanza:

»A menos que sea intencionalmente monitoreado y evaluado, la preocupación del cuerpo rector irá de la gobernanza hacia la administración.



Responsabilidad del Consejo Rector

- » Mantener la alineación con la misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día
- » Aprobar y revisar la declaración de misión de la organización
- » Aprobar los planes estratégicos y operativos
- » Aprobar políticas y procedimientos
- » Aprobar y proporcionar los presupuestos operativos y de capital
- » Designar/evaluar al personal administrativo (CEO, Vicepresidentes)
- » Aprobar y monitorear el programa de calidad y de seguridad de los pacientes
- » Realizar la educación y la evaluación del consejo
- » Garantizar la administración de riesgos adecuada de la empresa



Responsabilidad de la gobernanza

- » El Consejo puede delegar porciones de su autoridad a los comités del Consejo y a la administración.
- » Sin embargo, el Consejo no puede delegar su responsabilidad. El Consejo es finalmente responsable del éxito de la institución.



Descripciones de puesto:

- » Aclaran expectativas y autoridad
- » Los estatutos pueden contener descripciones de puesto más bien generalizados
- » El Consejo debe comprender las descripciones de puesto de los Fiduciarios y Oficiales designados por el Consejo
- » Los oficiales deben comprender las descripciones de puesto de los gerentes.
- » Los gerentes deben comprender las descripciones de puesto del personal



Las tres dimensiones de la gobernanza

Estructura de gobernanza

Autoridad/Responsabilidad de
la gobernanza

Desempeño de la gobernanza



El desafío de desempeño del Consejo:

“...hay una cosa que todos los consejos tienen en común, independientemente de su posición legal. No funcionan.”

—Peter Drucker

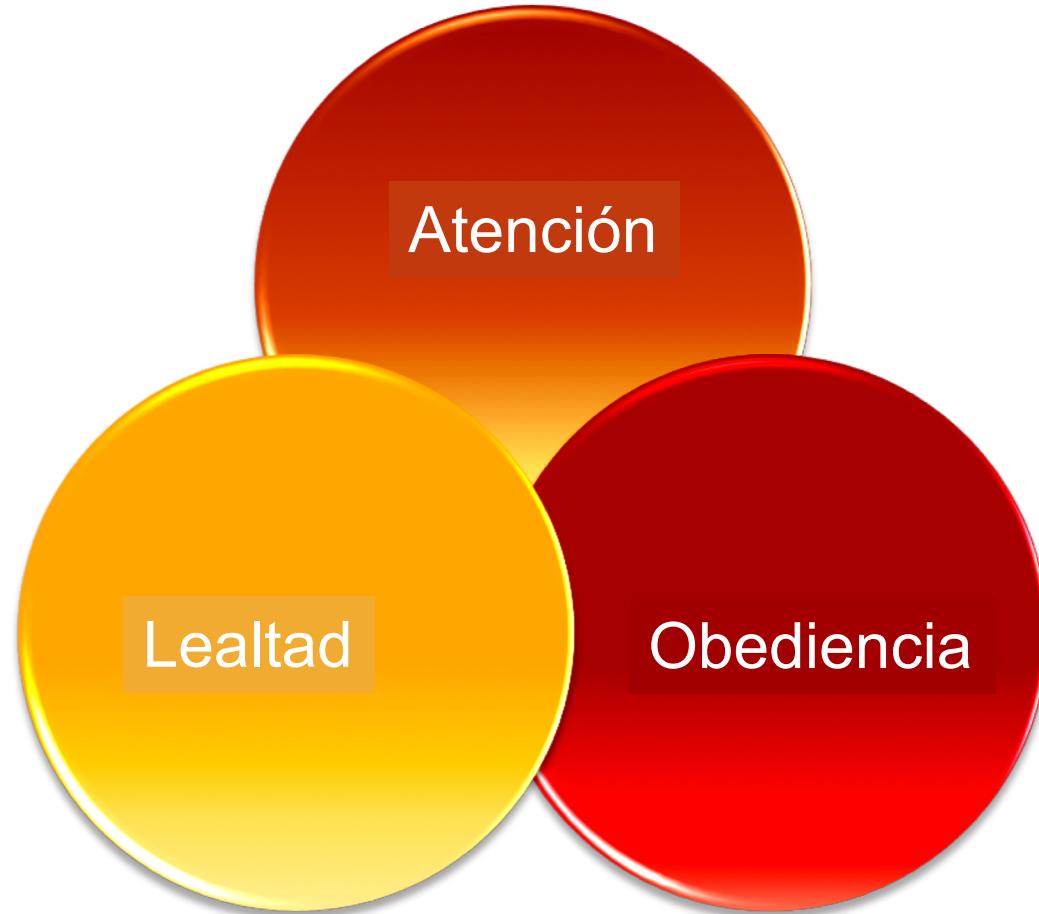


Lo que los miembros del Consejo deben saber/tener

- » La Constitución y los Estatutos de la institución
- » La misión de la institución
- » Diagrama organizacional
- » Estructura legal de la institución
- » Propiedades (bienes raíces) poseídas/rentadas/arrendadas por la institución
- » Programar la reunión del Consejo para los próximos 12 meses
- » Manual de políticas del Consejo
- » Acceso a las minutas y otra información
- » Obligaciones fiduciarias de los fiduciarios



Obligaciones fiduciarias de los fiduciarios



El deber de la atención

»Qué significa:

- ~La manera en la que el consejo toma decisiones y supervisa la institución.

»Qué buscar:

- ~Educación del Consejo y orientación para los nuevos fiduciarios
- ~Los fiduciarios asisten regularmente a las reuniones
- ~Los fiduciarios reciben material de antecedentes con anticipación
- ~Las decisiones reflejan los mejores intereses de la organización
- ~Presentación oportuna de materiales
- ~Acceso a expertos y opiniones



El deber de la lealtad

»Qué significa:

- ~Fidelidad a la organización y su misión

»Qué buscar:

- ~El puesto no se usa para beneficio personal
- ~Conocimiento y divulgación de conflictos de intereses
- ~Fidelidad íntegra al tomar decisiones
- ~Mantener la confidencialidad de la información privilegiada



El deber de la obediencia

»Qué significa:

- ~Fidelidad con el propósito, la misión y las decisiones corporativas.

»Qué buscar:

- ~Cumplimiento de los documentos de gobernanza
- ~Cumplimiento de las leyes
- ~Cumplir los compromisos (con los propietarios, los empleados, los clientes, la comunidad, el gobierno)



Políticas del Consejo

- » Serie de políticas adoptadas por el Consejo para su propia guía y referencia. El Manual de Políticas del Consejo establece un mapa de cómo funciona el Consejo.
- » Las políticas del Consejo incluiría políticas como: conflicto de intereses, compensación de ejecutivos, documentación de decisiones, prohibición de represalias, retención de registros, límites de gastos para ejecutivos, expectativas de fiduciarios, descripción de puestos del consejo, llenar vacantes del consejo, evaluaciones de los miembros del consejo y los ejecutivos...



¡Las reuniones del Consejo importan!



GLOBAL HEALTHCARE CONFERENCE

- » El Consejo tiene autoridad cuando está en sesión.
- » Entre reuniones, el Consejo no tiene autoridad alguna además de las decisiones que ha aprobado y documentado.
- » Entre reuniones, los miembros individuales del Consejo no tienen autoridad del Consejo, a menos que una autoridad específica haya sido conferida por una acción del Consejo o por disposición de los Estatutos.



Reuniones del Consejo—3 configuraciones

- » **Sesión ejecutiva**—Atiende rubros del orden del día que involucran información confidencial. Sólo asisten miembros del consejo (y asesores, si es necesario).
- » **Sesión general**—Atiende rubros generales del orden del día. Asisten personal selectos, asesores e invitados.
- » **Sesión privilegiada**—Atiende rubros del orden del día que requieren del privilegio abogado-cliente (información protegida). Sólo asisten miembros del consejo y el(los) abogado(s).



Comités del Consejo

- » Los comités del Consejo mejoran la efectividad y la eficiencia del consejo completo ayudando a cumplir con sus responsabilidades.
 - ~ Desglosar problemas/tareas complejas
 - ~ Lograr los fundamentos necesarios para el Consejo
 - ~ Garantizar que las cuestiones se discutan exhaustivamente
 - ~ Permitir que los miembros contribuyan sustancialmente



Consejo de Fiduciarios



Designación de los comités del Consejo

» El Consejo debe determinar:

- ~Condición—Ad hoc (temporal) o permanente
- ~Membresía—Número de fiduciarios (e invitados)
- ~Quórum
- ~Autoridad—Términos de referencia o cargo del comité



Mejores prácticas para las reuniones del Consejo

- » La frecuencia de las reuniones del Consejo facilita la gobernanza oportuna
- » Los reportes deben proporcionarse al Consejo con anticipación a la reunión
- » La preparación física para la reunión favorece la buena dinámica grupal
- » Tiempo adecuado para deliberaciones y decisiones
- » Preparación del orden del día y priorización de rubros
- » Documentación oportuna y aprobación subsecuente de decisiones



Herramientas para las reuniones del Consejo

- » Muestra del orden del día del Consejo (sesión regular/ejecutiva/privilegiada)
- » Muestra de evaluación del desempeño del Consejo (versión corta/larga)
- » Muestra de evaluación del desempeño del Director Ejecutivo (versión corta/larga)
- » Muestra del resumen de información/expectativas de los miembros del Consejo



Board of Trustees—Sample Agenda

Note: The following agenda samples illustrate a typical Board meeting that involves three Board sessions: Executive, General, and Privileged. The largest agenda is for the Executive Session since this is the primary venue for discussion of confidential information. Further, it is presumed here that the Executive Session of the Board would be the first in the sequence of meetings.

Seventh-day Adventist Mission Hospital
 Board of Trustees Meeting
 2:00 p.m., November 4, 2018

Mission Statement: To advance the healing ministry of Jesus Christ.

Executive Session Agenda

Attendees: Board members and advisors only (Approx. 2.0 hours)

Est. Time	#	Item	Presenter	Information or Action
1	1.	Confirmation of quorum	Chair/Secretary	Information
15	2.	Devotional and prayer	As arranged	
3	3.	Approval of agenda		Action
5	4.	Chair's remarks	Chair	Information
1	5.	Approval of excused absences	Chair/Secretary	Action
1	6.	Approval of Minutes of previous meeting		Action
10	7.	President's Report and discussion	President	Action
10	8.	Financial Report and discussion	VP for Finance	Action
10	9.	Legal affairs update (if any) not requiring Attorney-Client privilege	As arranged with Legal Counsel	As needed
12	10.	Quality and Safety Report and discussion	Med Director	Action
15	11.	Business development/Strategic planning		Action
5	12.	Medical Staff report	Med Staff Pres	Information
15	13.	Board education	As arranged	Information
5	14.	Other matters	Chair	Information
10	15.	Trustees (only Board members not employed by the institution) in conversation with President/CEO	Chair	Information

General Session Agenda

Attendees—Board members, advisors and invitees present (Approx. 1.0 hours)

Time Estimate	#	Item	Presenter	Information or Action
10	1.	Success stories and team-building reports	As arranged	Information
10	2.	General operations report	CEO/Med Dir	Information
10	3.	Strategic plan updates	CEO	Information
15	4.	Department reports (i.e. Nursing, Surgery, Medical, Out Patient, Human Resources, etc.) and discussion	(As arranged)	Information
12	5.	Other matters as may arise from time to time. (Appointments, policy approvals, etc.)	(As arranged)	As needed
1	6.	Date for next meeting		Information
2	7.	Adjournment and closing prayer		

Privileged Session Agenda

Attendees—Board members only (Approx. 0.25 hours)

Est. Time	#	Item	Presenter	Information or Action
15	1.	Legal matters with Attorney-Client privilege	As arranged	As needed



Desempeño del Consejo—Selección del liderazgo

- » Una tarea principal de la gobernanza es la selección y la evaluación continua del liderazgo ejecutivo.
- » La selección del liderazgo debe tomar en cuenta las necesidades de la organización y las calificaciones de los candidatos.
- » La evaluación continua (anual) de los ejecutivos es una manera efectiva de identificar fortalezas y oportunidades de desarrollo.
- » Todo Consejo debe tener un plan de sucesión del liderazgo.



Trustee Evaluation of the President—Short Form Sample

Mark the box beneath the term that best expresses your evaluation of each statement.

1. Leadership Performance

- 1.1. The President has a clear vision of the future of the institutions on campus.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

- 1.2. The President maintains an effective team spirit among the senior leadership personnel.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

2. Focus on Mission

- 2.1. The President keeps Board members mindful of and responsive to the value-differentiating themes of the institution: spirituality, wholeness, diversity, service, excellence.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

- 2.2. The President is effective in aligning institutional mission and values with the mission and values of the Seventh-day Adventist Church.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

3. Role in External Relationships

- 3.1. The President is effective in creating and sustaining support and goodwill for the institution at regional and national levels.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

4. Interface with the Board of Trustees

- 4.1. The President keeps board members adequately informed concerning major issues threats or opportunities for the institution's future.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

- 4.2. I have confidence that the President is providing effective leadership towards a good future for the institution.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

5. Strategic Planning

- 5.1. The President is effective in identifying and developing future leaders for the institution.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

6. Institutional Advancement

- 6.1. The President is effective in generating philanthropic and governmental support for the institution.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				



Trustee Evaluation of the President—Sample (Long)

Mark the box beneath the term that best expresses your evaluation of each statement.

1. Leadership Performance

1.1. The President has a clear vision of the future of the institutions on campus.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

1.2. The President communicates the vision effectively and motivates others in the various institutions to affect this vision.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

1.3. The President's leadership is handled in an orderly manner and is not crisis oriented.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

1.4. The President maintains an effective team spirit among the senior leadership personnel.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

1.5. The President delegates responsibilities appropriately and holds persons accountable for results.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

2. Focus on Mission

2.1. The President keeps Board members mindful of and responsive to the value-differentiating themes of the institution: spirituality, wholeness, diversity, service, excellence.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

2.2. Plans for future development of the institution are referenced to the institution's mission.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

2.3. The President is effective in aligning institutional mission and values with the mission and values of the Seventh-day Adventist Church.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

3. Role in External Relationships

3.1. The President is well positioned and professionally involved in community (regional and national) healthcare and academic activities.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

3.2. The President is effective in creating and sustaining support and goodwill for the institution at regional and national levels.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

3.3. The President is effective in representing and sustaining the institution's positive image in the minds of Seventh-day Adventist Church members.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

4. Interface with the Board of Trustees

4.1. The President communicates effectively with board members regarding goals, expectations and outcomes.

Poor	Fair	Good	'ery good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

4.2. The President keeps board members adequately informed concerning major issues threats or opportunities for the institution's future.

Poor	Fair	Good	'ery good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

4.3. The President is comfortable in asking opinions of the board that relate to management of the institution.

Poor	Fair	Good	'ery good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

4.4. I have confidence that the President is providing effective leadership towards a good future for the institution.

Poor	Fair	Good	'ery good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

5. Strategic Planning

5.1. The President plays a major role in engaging colleagues and staff in strategic planning for the institution.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

5.2. The President is effective in identifying and developing future leaders for the institution.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

5.3. The President identifies annual goals for the institution that are quantifiable and measurable.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

6. Institutional Advancement

6.1. The President is effective in raising the level of distinction at this institution due to the value-differentiating themes of spirituality, wholeness, diversity, service, and excellence.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

6.2. The President is effective in generating philanthropic and governmental support for the institution.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				

7. Identify and/or comment on any other dimension of leadership or performance that has not been adequately covered in this questionnaire.



Desempeño del Consejo—Autoevaluación del Consejo

- » La excelencia en la gobernanza no ocurre automáticamente. Requiere de educación, evaluación y mejoramiento continuo.
- » La autoevaluación periódica del Consejo (no menos de una vez cada dos años) sirve como una retroalimentación interna sobre el desempeño del Consejo.



Desempeño del Consejo—Autoevaluación

»Factores por evaluar:

- ~ Conocimiento de la estructura y la misión institucional por parte de los fiduciarios
- ~ Estructura del Consejo (tamaño, experiencia, representación, comités)
- ~ Reuniones del Consejo (frecuencia, alcance del orden del día, tiempo adecuado, cantidad y calidad de la información presentada)
- ~ Desempeño del Consejo (atmósfera de las reuniones, cultura de responsabilidad, cuestiones de confidencialidad, libertad para disentir)



Trustee Evaluation of Board Performance—Sample (Short)

Name of Institution
Date of evaluation

Instruction:

Evaluate each of the Assessment Factors below by writing a number in the box to the right of each statement. Use numbers from 1 through 10 where 1 = 'Strongly disagree' and 10 = 'Strongly agree'.

Assessment Factor	Score
1. Members of this Board of Trustees have a clear understanding of their governance responsibilities.	_____
2. Members of the Board have a clear understanding of the mission and business operations of this institution.	_____
3. The Board of Trustees has the appropriate number of trustees and the appropriate range of expertise for a healthcare institution of this size.	_____
4. The Board of Trustees meets with sufficient frequency to provide adequate, timely, and effective governance for the institution.	_____
5. Board meetings maintain an atmosphere where it is safe for any member to talk about issues affecting the institution.	_____
6. The Board demonstrates a culture of holding people accountable, maintaining confidentiality of sensitive information, appropriately handling conflicts of interest, being proactive rather than reactive in decision-making, and demonstrating a commitment to excellence.	_____
7. I receive personal satisfaction and a sense of fulfillment in my role as a Board member and believe that I have sufficient opportunity to influence Board discussions and decisions.	_____

My suggestion(s) for improving Board performance:

1. _____
2. _____
3. _____



Trustee Evaluation of Board Performance—Sample (Long)

This survey asks your opinion regarding the Board's performance on 10 core governance responsibilities plus one question about your personal experience as a trustee. Select the response of your choice by checking the appropriate check box. Comments may be added in the comment box provided following each question.

Core Governance Responsibilities

1. Evaluate Board performance in shaping mission and strategic direction. Factors to consider include: the extent to which Board members have a common understanding of the organization's mission and vision; the extent to which mission and vision are used in policy and strategy decisions; and the extent to which the denominational identity and spiritual mission of the organization are kept in high profile and the success of the organization is evaluated against these.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

2. Evaluate the Board's performance in establishing a process for strategic planning and for having quality engagement of board members in that process.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

3. Evaluate the Board's performance regarding leadership succession planning. Factors to consider include: having a regular executive evaluation system; using systematic search processes to fill vacancies in top leadership positions; identifying and mentoring individuals with potential leadership talent for the organization.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

4. Evaluate Board performance in knowing the long-range financial needs of the institution and in individually supporting the institution.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

5. Evaluate Board performance with respect to Board composition. Factors to consider include: an appropriate range of expertise, diversity, and constituency representation; effective engagement of trustees in support of organizational objectives.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

6. Evaluate the Board's performance in protecting and enhancing the reputation of the organization by being effective ambassadors in building awareness and goodwill.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

7. Evaluate the Board's performance in financial oversight and risk management. Factors to consider include: reviewing multi-year financial plans; monitoring financial statements; arranging timely and independent audits, maintaining compliance with regulatory bodies.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

8. Evaluate the Board's performance in monitoring organizational operations/developments and ensuring accountability.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

9. Evaluate the Board's performance in Board meetings. Factors to consider include: adequate time for meetings; effective board committees; quality preparation and presentation of materials/information; effective Board meeting leadership; a safe environment for candid discussion and expression of views; timely circulation of minutes.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

10. Evaluate the Board culture. Factors to consider include: holding people accountable, confidentiality of sensitive information; appropriate handling of conflicts of interest; proactive rather than reactive decision-making; an attitude of governing with excellence; healthy group dynamics; a commitment to trustee education.

Don't know	Very inadequate	Inadequate	Adequate	Good	Not applicable
<input type="checkbox"/>					

Experience as a Trustee

1. Select the response that best describes your personal experience as a trustee. Factors to consider include: your personal satisfaction and sense of fulfillment in serving as a trustee; the level of importance this trustee role has in your life and career; the extent to which you feel that your participation and expertise is valued by other trustees.

Poor	Fair	Good	Very good	Excellent
<input type="checkbox"/>				



Trustee Information and Expectations Summary (Sample)

Thank you for considering the possibility of serving on the Board of Trustees for (name of institution). The following information outlines important information and expectations of all trustees for this organization.

Selection of Trustees

Trustees are usually elected at the (indicate name of constituency/membership) meeting. The Bylaws specify how many directors/trustees shall be elected. A Nominating Committee reviews the range of expertise needed, assembles a roster of potential directors, and submits a list of recommendations to the membership meeting. Trustee vacancies occurring between constituency/membership meetings may be filled by action of the (name the body that appoints trustees between constituency/membership meetings).

The Bylaws state that "each trustee shall be a member in regular standing of the Seventh-day Adventist Church and support its goals and objectives."

Term of Service

A regular term of service is approximately (indicate number of) years, the period of time from one membership meeting to the next. Continuous membership on the Board may not exceed (indicate number if applicable) consecutive terms plus any partial term if the initial appointment to the Board occurred between membership meetings.

Mission Statement and Purpose

The mission of for (name of institution) is to (state mission of organization).

Organizational Structure

Describe organizational structure of the institution (corporate status, legal status, etc.)

Role of the Board

The Board is the legal custodian of the organization and, as such, is responsible for proper and prudent stewardship. The Board holds regular meetings (indicate number) times per year. Additional meetings may be convened if needed. These additional meetings may be held as a teleconference. The governance role of the Board includes:

1. Maintaining a vision for a viable future of the organization.
2. Establishing a policy and values framework for the organization's activities.
3. Ensuring that the organization is responsive to the needs and interests of its members and the communities it serves.
4. Decision-making in a timely, ethical, and transparent manner.
5. Securing and monitoring the use of resources to achieve organizational objectives.
6. Appointing key leaders and evaluating their performance.
7. Providing performance accountability to members, supporters, regulatory bodies, and the public.
8. Assuring appropriate risk management for the organization and its operations.

Expectations of Directors/Trustees

Directors/Trustees are expected to:

1. Be active and supporting members of a local Seventh-day Adventist church.
2. Commit sufficient time to become oriented to their responsibilities and to be an informed participant in governance decision-making.
3. Attend Board meetings regularly. Two (2) consecutive unexcused absences are automatically considered to be a resignation from the Board.
4. Attend and participate in periodic special events, including the membership meeting.
5. Serve as a member on a Board committee(s).
6. Review agenda materials sent in advance of Board meetings and be well prepared for meetings.
7. Contribute to Board discussions and decision-making.
8. Support Board decisions and demonstrate a commitment to teamwork.
9. Positively promote the work of the organization and advocate for its interests.
10. Comply with the organization's Conflict or Interest Policy and Confidentiality Agreement.
11. Assist the Board in evaluation of its performance and a trustee's own involvement.
12. Serve without compensation. Expenses involved in attending Board meetings will be reimbursed for trustees who are not denominational employees.
13. Participate in institutional support through personal commitment of resources and through the encouragement of others to actively support the organization.



Eficiencia de la Gobernanza

- » Frecuencia adecuada de las reuniones
- » Desarrollo del orden del día y tablero de instrumentos de información
- » Designación y delegación de responsabilidad a los comités
- » Uso de tecnología enfocada en el Consejo
- » Formulación de las políticas del Consejo
- » Orientación y capacitación de los miembros del Consejo
- » Autoevaluación del Consejo



Referencias

- 1.www.governanceinstitute.com
- 2.www.jointcommission.org
- 3.www.boardeffect.com
- 4.Karen Gardener, Editor, *The Excellent Board*, Health Forum, Inc. 2003 (48 artículos esenciales de la revista *Trustee*).
- 5.Consejo Evangélico para la Responsabilidad Financiera
www.efca.org



Preguntas



GLOBAL HEALTHCARE CONFERENCE