



SERIE DE MANEJO

ADMINISTRATIVO

Para más información comuníquese con:

**Jacqueline C. Leifer, Esq. o
Molly S. Evans, Esq.**
Feldesman Tucker Leifer Fidell LLP
2001 L Street NW
Washington DC 20036
Teléfono: (202) 466-8960
Fax: (202) 293-8103
Correo Electrónico:
Mevans@feldesmantucker.com

O

Malvise A. Scott
Vice Presidente, Programas y Planificación
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.

Esta publicación se produjo con los fondos y el apoyo de la oficina federal Health Resources and Services Administration, Bureau of Primary Health Care (HRSA/BPHC) bajo el acuerdo cooperativo (cooperative agreement) #U30CS00209. Los autores de esta publicación son responsables por su contenido, el cual no necesariamente representa el punto de vista oficial de HRSA/BPHC.

Desarrollando y Manteniendo Juntas de Directores de Centros de Salud Efectivos

La habilidad de un centro de salud para funcionar efectivamente y finalmente lograr la misión del centro de salud depende en gran parte del desarrollo y mantenimiento de una junta de directores efectiva. Como regla general, un centro de salud es solo tan exitoso como su junta de directores – en la mayoría de los casos un centro de salud no puede prosperar sin el liderazgo de unos miembros de la junta bien entrenados y bien informados de la misión del centro de salud, como también de su propio papel en el proceso de gobernación del centro de salud.

El propósito de este boletín es proveer a los centros de salud una guía de cinco pasos para asegurar el desarrollo y mantenimiento de una junta de directores efectiva y a su vez, un centro de salud fuerte y exitoso.

CINCO PASOS PARA DESARROLLAR Y MANTENER UNA JUNTA DE DIRECTORES EFECTIVA

PASO NÚMERO 1: Reclutamiento y Selección de los Miembros de la Junta

El desarrollo de una junta de directores comienza con el reclutamiento y selección de sus miembros. Para ser efectiva, una junta de directores debe tener miembros que participen activamente de una manera productiva y significativa. El reclutamiento y selección de miembros dedicados y competentes puede significar el éxito de una junta de directores.

De la misma manera cuando una junta de directores no está funcionando apropiadamente, el problema muchas veces puede estar asociado con un proceso de reclutamiento y selección desorganizado y descuidado – un proceso donde los miembros de la junta son reclutados y seleccionados porque están disponibles (o simplemente porque son amigos de un miembro de la junta) y no por calificaciones o deseo de servir en la junta (Ej. no

hay una “selección” como tal, una vacante se llena con la próxima persona disponible que la junta pueda encontrar).

Mientras las regulaciones federales y los estatutos del centro de salud establecen los parámetros específicos concernientes a la composición de la junta directiva del centro de salud, existe una flexibilidad sustancial concerniente al proceso de reclutamiento permitiendo a cada

junta directiva determinar la mejor manera de asegurar que el centro de salud esté reclutando los mejores candidatos para la junta. Para revisar los requisitos de las juntas de los centros de salud, la Sección 330 y sus regulaciones correspondientes proveen ciertos controles tanto al tamaño general y la composición de la junta de directores del centro de salud. Correspondiente, a 42 C.F.R. 51c304(a) y (b), un centro de salud debe tener una junta de por lo menos nueve miembros y no más de 25 miembros a menos que haya recibido una buena exención por causa del Departamento de Salud y Servicios Humanos de E.U.¹ Más aún, concerniente a la composición, las regulaciones requieren que:

- 1 Por favor note que, técnicamente, las regulaciones presentadas en 42 C.F.R. Parte 51c aplican a esas organizaciones de centros de salud que reciben fondos bajo la Sección 330(e) (Ej. Centros de salud comunitarios), mientras que centros de salud migrantes y programas de salud “voucher” migrantes financiados bajo la Sección 330(g) están gobernados por unas regulaciones separadas presentadas en 42 C.F.R. Parte 56. Más aún, ya que las reglas relacionadas con los centros de salud fueron promulgadas antes del establecimiento de los programas de Salud para Personas sin Hogar y Cuidado Primario de Salud para Vivienda Pública, ninguno de esos programas tienen reglas de implementación correspondientes. Independientemente, a menos que esté especificado de otro modo, las Expectativas para Programas de Centros de Salud, las cuales reflejan estos requisitos regulativos (como también las prioridades y preferencias del Bureau of Primary Health Care - BPHC), aplican a todos los programas de centros de salud. Vea el Boletín de Información para Programas (PIN) #98-23: Expectativas de los Programas de Centros de Salud (17 de agosto, 1998).
- 2 Es importante notar que la Sección 330 (k)(3)(H)(i) del Acta de Servicio Público de Salud - Public Health Service Act (42 U.S.C. § 254b(k)(3)(H)(i)) le permite excepciones a estos requisitos a los centros que reciben fondos solo para proveer servicios a poblaciones de trabajadores migrantes y temporeros, poblaciones de personas sin hogar, residentes de viviendas públicas, y/o comunidades localizadas en áreas rurales poco (sparsely) pobladas. La Sección 330(k)(3)(H)(i) estipula que, “mediante una demostración de buena causa el Secretario no aplicará la regla, por la duración del periodo del proyecto, todas o parte de las reglas de este sub-párrafo en el caso de un centro de salud que recibe fondos bajo la sub-sección (g), (h), (i), o (p) de esta sección.” Las Expectativas de Programas, sin embargo, hacen claro que “programas de centros de salud a los que se les a perdonado el requisito de participación mayoritaria de consumidores por el Secretario, todavía se espera que ellos cumplan con la intención de la ley de asegurar una participación fuerte de los consumidores en la política del programa del centro de salud.” Vea PIN del BPHC # 98-23, página 24 (énfasis añadido). Más aún, el PIN del BPHC # 98-12 indica que para pedir una prórroga, el centro de salud debe presentar un “argumento contundente” demostrando la razón por la cual no puede satisfacer los requisitos de gobernación, como también estrategias alternativas para asegurar la participación apropiada de los consumidores en la gobernación. Vea PIN #98-12, pp. 6-7.

Para aquellos centros de salud interesados en aprender más sobre como asegurar la representación de los consumidores en las juntas directivas de los centros de salud proveyendo servicios a poblaciones especiales, por favor esté consciente que NACHC estará publicando un Boletín Informativo en el otoño del 2005 titulado “Asegurando la Voz de los Consumidores en la Gobernación de los Programas de Salud para Personas Sin Hogar, Trabajadores Agrícolas, y Vivienda Pública.”

- ◆ Una mayoría de los miembros de la junta sean “miembros consumidores” del centro de salud, quienes, como grupo representen a los individuos que reciben servicios en términos de factores demográficos como raza, etnicidad y sexo.²
- ◆ El resto de los miembros de la junta deben ser representantes de la comunidad del centro de salud y deben ser seleccionados por su conocimiento de los asuntos de la comunidad, del gobierno local, de finanzas y banca, de asuntos legales, de uniones profesionales y otros asuntos comerciales e industriales o agencias sociales;
- ◆ No más de la mitad de los miembros no consumidores de la junta pueden devengar más del diez por ciento (10%) de su ingreso anual de la industria de salud; y

- ◆ Ningún miembro de la junta puede ser empleado del centro de salud, ni ser esposo/a, hijo, padre, hermano o hermana de sangre o por matrimonio de un empleado del centro de salud.

Mientras que estos requisitos relacionados con la Sección 330 deberían servir de enfoque a los esfuerzos de reclutamiento del centro de salud, estos no deben ser los únicos factores que el centro de salud debe considerar cuando se envuelve en planear un proceso de reclutamiento y selección bien pensado y con propósito. Las juntas de directores deben considerar su proceso de reclutamiento y selección como una parte continua de su plan estratégico para los centros que ellos sirven. Un acercamiento más uniforme y estructurado de reclutamiento y selección de los miembros de la junta, definido en los reglamentos de la junta o cambios aprobados por la junta del comité de nominaciones, ayudará a asegurar que la junta de directores se involucre en un proceso con sentido cada vez que se necesite reclutar y seleccionar a un nuevo miembro de la junta, a diferencia de escoger el “cuerpo” más cercano para llenar la vacante.

Al organizar los esfuerzos de reclutamiento de la junta, los centros de salud deben adaptar sus esfuerzos para asegurar que están generando representantes de todas las poblaciones servidas por el centro de salud. Más aún, ya que las oportunidades para participar en la junta del centro de salud pueden ser menos obvias y poco familiares para los consumidores del centro de salud, el reclutamiento de miembros consumidores puede ser particularmente un reto. Para reclutar miembros consumidores, los centros de salud puede que tengan que ir más allá de las estrategias tradicionales de reclutamiento, desarrollando y utilizando acercamientos innovadores diseñados para poblaciones de consumidores “difíciles de alcanzar”. Por ejemplo, las estrategias que los centros de salud podrían considerar incorporar como parte de sus esfuerzos de reclutamiento dirigidos a miembros consumidores incluyen, pero no están limitadas a:

- ◆ Presentar información sobre el centro de salud, generalmente, y participación en la junta, específicamente, en eventos generales de la comunidad (Ej. reuniones de Asociaciones de Padres y Maestros y actividades sociales de las iglesias), como también en eventos dirigidos a poblaciones

específicas (Ej. festivales y ferias étnicas/culturales)

- ◆ Llevando a cabo sesiones de alcance a la comunidad en el centro de salud que proveen información sobre los roles y responsabilidades de los miembros de la junta del centro de salud.
- ◆ Proveyendo información en sitios públicos en la comunidad como tiendas locales, supermercados y restaurantes, sobre oportunidades para trabajar de voluntario en el centro de salud, incluyendo participando como miembro de la junta directiva.
- ◆ Incluyendo en la encuesta de satisfacción del paciente del centro de salud, información que permita a los pacientes a aprender sobre oportunidades de participar en la junta y de cómo comunicarse con el centro de salud para ser considerado como miembro de la junta.

Además de estrategias específicas usadas para reclutar miembros a la junta del centro de salud, hay algunos elementos claves de un proceso de reclutamiento y selección que los centros de salud deben considerar incorporar en todo esfuerzo de reclutamiento y selección. Estos elementos claves son:

Al organizar los esfuerzos de reclutamiento de la junta, los centros de salud deben adaptar sus esfuerzos para asegurar que están generando representantes de todas las poblaciones servidas por el centro de salud.

Establecer un Comité Permanente de Reclutamiento de Miembros de la Junta Directiva (También conocido como Comité de Nominaciones o Comité de Desarrollo de la Junta Directiva)

Como discutido antes, el reclutamiento y selección de miembros de la junta improvisadamente, solo cuando se necesita, puede resultar en la selección de miembros de la junta inefectivos y por añadidura, una junta inefectiva. Una manera de asegurar que dichas actividades de reclutamiento y selección sean parte de un plan estratégico mayor de la junta de directores es incluir estas actividades como una responsabilidad constante de uno de los comités permanentes de la junta (Comités permanentes se discuten en detalle en el Paso 3 más adelante). Dependiendo del tamaño de la junta del centro de salud y del número de comités permanentes, las actividades de reclutamiento y selección pueden ser parte de la responsabilidad de un comité permanente existente o pueden ser la actividad principal de un comité permanente recién creado.

Al hacer estas actividades de reclutamiento y selección parte de las actividades continuas de un comité permanente y parte regular de los asuntos de la junta:

- ◆ Las actividades están integradas más completamente en el plan estratégico total de la junta;
- ◆ Las actividades de reclutamiento y selección van a ser mucho menos precipitadas en el momento y mucho más parte de

el plan a largo plazo de la junta directiva y del centro de salud como tal;

- ◆ El comité permanente que maneja el reclutamiento de la junta también puede supervisar la orientación a miembros nuevos, entrenamiento, apoyo y evaluación, las cuales, como se discutirá más adelante, son los ingredientes claves de una junta de directores efectiva.

Desarrollando las Descripciones de Trabajo de los Directores de la Junta

El desarrollo y uso de descripciones de trabajo son también elementos claves para el proceso de reclutamiento y selección por dos razones:

- ◆ Enfocan la atención de la junta en sus prioridades y requisitos para sus miembros de la junta, y
- ◆ Le proveen a los miembros actuales y potenciales una idea clara de los objetivos de la junta y le dan un sentido del nivel de responsabilidad que el cargo

requiere y del compromiso (tanto en tiempo como en esfuerzo) que el centro de salud requerirá a cada miembro de la junta.

Al incluir estas responsabilidades en una descripción de trabajo, los miembros de la junta no se deben sorprender sobre el nivel de esfuerzo que se requerirá de ellos cuando se unan a la junta del centro de salud. Para asegurarse de que los miembros de la junta entienden el compromiso y esfuerzo que se espera de ellos, los centros de salud deben considerar requerirle a los candidatos que firmen una garantía de que, a excepción de una emergencia imprevista, ellos podrán asistir a las reuniones mensuales de la junta y servir en por lo menos un comité.

Desarrollando y Usando un Perfil de la Junta

Otro elemento clave de un proceso de reclutamiento y selección es el uso de perfiles de la junta. Un perfil de la junta:

Para asegurarse de que los miembros de la junta entienden el compromiso y esfuerzo que se espera de ellos, los centros de salud deben considerar requerirle a los candidatos que firmen una garantía de que, a excepción de una emergencia imprevista, ellos podrán asistir a las reuniones mensuales de la junta y servir en por lo menos un comité.

- ◆ Describe las destrezas, cualidades y conocimiento que la junta necesitará para poder llevar a cabo la misión del centro de salud y asumir las prioridades y retos que el centro de salud va a enfrentar en el próximo año.
- ◆ Traduce la misión y metas de la organización en una descripción de los tipos de personas que se necesitan para la junta, el perfil ayuda a la junta en:
 - La evaluación de sus fortalezas y debilidades actuales;
 - Determinar que factores deben ser buscados; y
 - Como obtener esas destrezas con nuevos miembros de la junta.

Muchos consultores expertos en las juntas de directores recomiendan crear un recuadro o matriz en la cual los directores de la junta pueden trazar en un eje (línea vertical) sus miembros actuales de la junta, y en el otro eje (línea horizontal), requisitos de composición relacionados con la Sección 330, junto con las destrezas y otros factores que la junta crea importantes para el funcionamiento efectivo de la junta de directores del centro de salud. La gráfica permite a la junta ver, de una manera tangible, las áreas donde la junta tiene representación adecuada y las áreas donde más destrezas se necesitan a través de un reclutamiento específico.

PASO 2: Orientación de Nuevos Miembros

Una junta de directores efectiva está compuesta de miembros individuales efectivos. Un miembro de la junta no puede ser efectivo si el o ella no tiene un entendimiento sólido de como opera el centro de salud.

Adiestramiento y Educación

Una vez el centro de salud haya reclutado y seleccionado a sus miembros de la junta (basado en los métodos de selección prescritos en los estatutos u otras reglas de gobernanación internas del centro), los miembros de la junta deben recibir una orientación que:

- ◆ Los introduce aún más al centro de salud;
- ◆ Le provee adiestramiento y educación sobre ciertos temas críticos incluyendo, pero sin limitarse a:
 - Los requisitos únicos impuestos a los centros de salud que reciben fondos federales.
 - Roles y responsabilidades de los miembros de la junta.
 - Como la junta puede operar como un equipo (i.e. sin miembros que actúan por su cuenta).
 - Política de confidencialidad.
 - El programa de cumplimiento corporativo del centro de salud.
 - El rol de la junta teniendo en mente a la administración del centro de salud; y

- ◆ Reconoce la experiencia, especialidad, conocimiento actual y necesidades específicas de los varios individuos en la junta y, cuando sea necesario y apropiado, atiende esas necesidades a través de orientación especializada y/o orientación y adiestramiento suplementario sobre temas requeridos. Por ejemplo, mientras que un contable o abogado en leyes de negocios que sirve en la junta del centro de salud puede tener un buen entendimiento de cómo revisar los informes financieros, un médico o maestro puede que no. El centro de salud debe considerar el proveer adiestramiento financiero adicional para esos miembros que no tienen un trasfondo sólido en esos asuntos.

Los centros de salud deben asegurarse que todos los miembros (consumidores y no consumidores) están debidamente orientados y adiestrados en todas las áreas relevantes, aún cuando esto requiera adiestramiento suplementario para algunos miembros en algunas áreas.

El Boletín de Información para Programas (Program Information Notice-PIN) #98-23 del Bureau of Primary Health Care (BPHC) hace claro que la junta es responsable de proveer orientación y adiestramiento a los nuevos miembros de la junta.

Es importante que los nuevos miembros reciban información adecuada temprano en su tenencia (o antes de que acepten su puesto) para proveerles un marco de entendimiento sobre el centro de salud y de su rol como miembros del “equipo” de gobernanación. Más aún, al desarrollar información de orientación, los centros de salud

deben considerar las necesidades culturales y lingüísticas de sus miembros de la junta, incluyendo de sus miembros consumidores, y atiende esas necesidades apropiadamente.

Estándares de Conducta

La orientación también provee una buena oportunidad al centro de salud de revisar pedazos de información importante con miembros de la junta, tales como los estándares de conducta y la política de conflicto de interés del centro de salud. Algunas juntas de centros de salud no pueden funcionar tan efectivamente como pudieran porque los miembros de la junta no están al tanto y/o no entienden la política de los estándares de conducta y/o conflicto de interés del centro de salud. El familiarizar a los miembros nuevos de la junta con estos estándares y con la política de conflicto de interés al principio de su relación con el centro de salud puede evitar muchos problemas potenciales que de otra manera podrían surgir cuando un miembro de la junta no entiende completamente las responsabilidades de ser un miembro de la junta del centro de salud.

Manual de Orientación de la Junta

Para poder reforzar todo el entrenamiento que un miembro de la junta recibe durante la orientación, el centro de salud debe crear un manual para la junta y deben proveer una copia a los miembros nuevos de la junta. Al igual que con el proceso de orientación, al compilar el manual, los centros de salud deben considerar las necesidades culturales y lingüísticas de sus miembros de la junta, incluyendo

sus miembros consumidores, y atender dichas necesidades apropiadamente. Aunque el contenido del manual para miembros de la junta de cada centro de salud varía, se recomienda que se incluyan los siguientes documentos:

- ◆ La misión del centro de salud
- ◆ El esquema de la organización del centro de salud y la estructura administrativa
- ◆ Copias de los estatutos del centro de salud y los artículos de incorporación
- ◆ Copia de la descripción de trabajo de la junta de directores (como discutida en el Paso 1 anteriormente)
- ◆ Copia de los Estándares de Conducta del centro de salud, incluyendo su política de conflicto de interés
- ◆ Copias de estatutos relevantes, regulaciones y consejos del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los E.U. y agencias estatales correspondientes – i.e., Sección 330, sus regulaciones de implementación y PIN #98-23 del BPHC, (“Expectativas del Programa de Centros de Salud)
- ◆ Lista de los miembros de la junta directiva y sus comités correspondientes
- ◆ Copias de las minutas de los últimos seis (6) meses a un (1) año
- ◆ Copia del presupuesto anual
- ◆ Copia de la propuesta más reciente sometida a la Sección 330 (si aplica)
- ◆ Copia del más reciente grupo de estados financieros auditados
- ◆ Copia del más reciente plan estratégico

3 Vea 42 C.F.R. § 51c.304(d)(2).

PASO 3: Estructura y Organización de las Funciones de la Junta

Una estructura y organización apropiada de las funciones de la junta contribuirá significativamente a la efectividad de la junta.

Llevando a cabo Reuniones de la Junta

Una junta de directores efectiva tiene reuniones efectivas y se reunirá o tendrá quórum regularmente. Ya que se requiere que la junta de directores de un centro de salud “tenga reuniones regularmente programadas, por lo menos una vez al mes,” es importante que estas reuniones se lleven a cabo eficiente y efectivamente.³

- ◆ Preparación apropiada es esencial para una reunión de junta organizada y productiva. Gran parte del trabajo de la junta durante su reunión mensual debe involucrar tomar acción sobre trabajo hecho antes de la reunión de la junta, ya sea por un comité o por el equipo administrativo del centro de salud.
- ◆ Los miembros de la junta deben recibir los materiales que ellos van a necesitar para la reunión (i.e. agenda, borrador de las minutas de la reunión anterior, cualquier informe apropiado de la administración/comité) con suficiente tiempo para revisar los materiales y prepararse para la reunión. Una reunión no puede

correr efectivamente si los miembros de la junta están usando tiempo valioso de la reunión para revisar informes por primera vez durante la reunión.

- ◆ En términos de la estructura de la reunión como tal, la mayoría de los centros de salud adoptan reglas de conducta. Muchas juntas eligen adoptar el proceso parlamentario descrito en “Robert’s Rules of Order”. No hay nada malo, sin embargo, con que la junta establezca sus propias reglas de gobernación para regular sus reuniones. Es aconsejado que a lo mínimo la junta siga los procesos parlamentarios en la conducta de sus reuniones.

Para más información sobre la conducta de las reuniones de la junta (y comités), por favor refiérase a “Improving the Effectiveness and Conduct of Health Center Board and Committee Meetings,” (Mejorando la efectividad y la conducta de las reuniones de juntas y comités de los centros de salud), la cual se puede encontrar en la página electrónica de NACHC’s gratis, en www.nachc.com/pubmgr/Files/GOV%20Info%201b.pdf.

Utilizando Comités de la Junta

Otra manera en la que la estructura/organización de la junta de directores puede contribuir a su efectividad total es a través del uso apropiado de comités. Como discutido arriba, para que las reuniones mensuales de la junta de directores puedan correr eficientemente y efectivamente, la gran parte del trabajo de la junta de directores debe llevarse a cabo por sus comités (apoyados por el equipo administrativo del

centro de salud), quienes hacen recomendaciones a la junta de directores total para que actúen. Una estructura de comités adecuada (a la cual se le puede delegar la gran parte del trabajo de la junta) es una necesidad para una junta de directores efectiva.

- ◆ Típicamente, los comités permanentes de la junta de directores están establecidos por los estatutos del centro de salud. De ser necesario o deseado, se pueden añadir comités adicionales a través de enmiendas a los estatutos o estableciendo comités “ad hoc” a través de una resolución de la junta (de ser permitido por los estatutos).
- ◆ El número de los comités que un centro de salud tiene dependerá del tamaño de la junta, la complejidad de las operaciones del centro de salud que requieran supervisión, y del tiempo que los miembros de la junta tengan para participar en los comités. Las Expectativas de los Programas de Centros de Salud (Health Center Program Expectations) dice que los comités apropiados de la junta de directores, “pueden incluir el ejecutivo, financiero, mejoras de calidad, personal, y planificación.” Como discutido en el Paso 2 arriba, también se recomienda considerar el tener un comité de reclutamiento de la junta. Más aún, algunos centros de salud han añadido un comité de auditoría y cumplimiento (si no están combinados con el comité de control y mejoras de calidad) como respuesta a las guías y leyes de responsabilidad corporativa.

- ◆ Se recomienda que los miembros de la junta participen en por lo menos un comité para que puedan tomar parte en las actividades sustantivas de la junta.

Proveyendo Educación Continua

Un programa de educación continua que le provee a miembros de la junta oportunidades para aprender a como tomar buenas decisiones a nombre del centro de salud es también otra manera de crear una junta de directores efectiva. La educación es importante no solo al principio del servicio para miembros de la junta nuevos, pero también a medida que continúan sirviendo en la junta. Como discutido arriba en el Paso 2, los miembros de la junta no pueden ser efectivos si no tienen un entendimiento sólido de la gobernación, administración y operaciones del centro de salud y de su rol particular.

Las Expectativas del Programa de Centros de Salud sugieren que los miembros de la junta:

- ◆ Tengan suficiente conocimiento e información para tomar decisiones informadas sobre la dirección estratégica del centro de salud, políticas y posición financiera.
- ◆ Se les debe proveer oportunidades de adiestramiento y desarrollo, y que la junta es responsable de identificar las necesidades educativas y de adiestramiento de sus miembros y de asegurar que estas necesidades se llenen.

La educación continua le provee a los miembros de la junta nueva

información y les da la oportunidad de obtener un mejor entendimiento de la información ya recibida. Los centros de salud le pueden proveer educación continua a sus miembros de la junta a través de varios medios, incluyendo materiales escritos, programas grabados en video, conversaciones en el lugar del centro de salud, participación en programas auspiciados por su asociación de cuidado primario del estado y NACHC, y durante otras reuniones de la industria apropiadas. Como con la orientación inicial y esfuerzos de adiestramiento, los centros de salud deben considerar la experiencia, especialidad, conocimiento actual y las necesidades culturales y lingüísticas específicas de sus miembros de la junta y llenar esas necesidades a través de educación especializada y/o suplementaria en los tópicos específicos.

La educación continua le provee a los miembros de la junta nueva información y les da la oportunidad de obtener un mejor entendimiento de la información ya recibida. Los centros de salud le pueden proveer educación continua a sus miembros de la junta a través de varios medios...

P A S O 4 : **El Retiro Anual de la Junta y el Proceso del Planificación Estratégica**

Conduciendo un Retiro de la Junta

Un retiro de la junta que afirma la misión del centro de salud y construye relaciones interpersonales entre los miembros de la junta a la larga construye una junta directiva efectiva. Los retiros de juntas le ofrecen a los miembros de la junta del centro de salud:

- ◆ Una oportunidad de pasar un tiempo determinado juntos donde el único enfoque es el centro de salud;
- ◆ Un tiempo sin interrupciones para enfocarse en tareas importantes como desarrollo del plan estratégico y auto evaluación (ambos discutidos más detalladamente abajo);
- ◆ Le permite a los miembros de la junta a unirse a través de actividades sociales y de desarrollo de equipo fuera de las reuniones mensuales.

Idealmente, el retiro de la junta es tiempo que se pasa alejado, tanto física como emocionalmente, de las funciones normales de la junta. Si es posible, el retiro de la junta se debe tener alejado del centro de salud y de sus distracciones inevitables. Para asegurar la participación completa de la junta, la junta completa debe discutir las mejores fechas, horas y lugares con meses de antemano antes de programar el retiro (tomando en consideración los programas y compromisos personales y de negocios de todos los miembros) como también cualquier tópico y otros asuntos que los miembros de la junta quieran cubrir durante el retiro. Al planificar el retiro, la junta debe determinar la duración óptima que le permitirá a la junta enfocarse y/o eliminar tópicos potenciales. La junta debe ser juiciosa al elegir temas para la agenda del retiro; no todos los asuntos que enfrenta la junta puede o deben ser asuntos de discusión durante el retiro.

Aparte de los miembros de la junta, el oficial ejecutivo principal (CEO) o director ejecutivo del centro de salud debe ser incluido en el retiro. Además del CEO o director ejecutivo, la junta puede invitar al personal gerencial en el centro de salud dependiendo de los tópicos a discutirse y de las áreas de especialidad de los miembros del personal gerencial. Por ejemplo, si la junta fuera a discutir el mejoramiento de su proceso de credenciales, entonces debería considerar incluir al oficial médico principal o al director médico en la discusión. La junta debería consultar y/o deferir al CEO, quien puede que tenga una mejor idea de quien debe asistir, determinando cuales de los miembros del personal gerencial del centro de salud deben participar en el retiro de la junta.

Llevando a cabo el Proceso del Planificación Estratégico

Para que una junta de directores de un centro de salud pueda mantenerse efectiva, tiene que planificar constantemente para el futuro de la organización desarrollando metas y objetivos que le aseguren al centro de salud su posición actual y expandir sus posibilidades en el futuro. El proceso de planificación estratégico, el cual puede ser más importante que los mismos resultados, ayuda a la junta directiva del centro a:

- ◆ Enfocarse en la misión de la organización y cualquier cambio en las metas de la misión y objetivos;
- ◆ Darle prioridad a las tareas que se deben hacer para que la organización pueda llevar a cabo las metas de la misión y los objetivos en el futuro; y
- ◆ Determinar la manera en que las tareas se van a llevar a cabo.

Planificación estratégico es una actividad requerida para las juntas de directores de los centros de salud bajo las regulaciones de la Sección 330.⁴

El proceso del planificación estratégico que la junta de directores use variará de centro de salud a centro de salud. Mientras algunos centros de salud están cómodos con, y son capaces de, involucrarse en el proceso del planificación estratégico por su cuenta, otros se podrían beneficiar del uso de un facilitador profesional. El uso de un facilitador profesional puede ser particularmente beneficioso si la dinámica actual de la junta no es ideal. Una

persona neutral de “afuera” puede ayudar a motivar a la junta a trabajar de una manera más unida para alcanzar sus metas comunes.

Podría ser sabio para la junta el participar en planificación estratégico alejado del centro de salud y fuera de las horas normales de reuniones.

El retiro de la junta (como se discute arriba) puede ser el lugar perfecto para la junta (y para el personal gerencial apropiado del centro de salud) para participar en el proceso del plan estratégico sin interrupciones o distracciones de los sucesos diarios del centro de salud.

La agenda específica del proceso del plan estratégico del centro de salud dependerá específicamente de sus fortalezas y debilidades específicas. Carl T. Hagberg, en “Strategic Planning/Plan Estratégico,”⁵ delinea un proceso de plan estratégico que puede ser útil para los centros de salud. El Sr. Hagberg provee consejos sobre áreas en las que el centro de salud puede enfocar los esfuerzos y atención del plan estratégico. Estas áreas son:

Revisar el ambiente comercial por incluyendo –

- ◆ El ambiente económico
- ◆ Las tendencias sociales y demográficas
- ◆ El ambiente regularizador
- ◆ Tecnología (i.e. uso de expedientes médicos electrónicos, sistema de manejo de pacientes por Internet, telemedicina)

Evaluación de la competencia del centro de salud (si alguna) – Esta evaluación le permite a la junta considerar como el centro de salud compite con otras entidades de salud situadas similarmente en su área de servicio y si hay alguna oportunidad de colaboración o afiliación que el centro de salud pueda perseguir.

Consumidores – Una evaluación de los consumidores del centro de salud actuales ayudará a que la junta determine la efectividad del centro de salud en proveer servicios necesarios a las poblaciones que pretende alcanzar, como también si el centro debe buscar expandir servicios y/o ubicaciones, tratar enfoques diferentes, mantener su posición actual en el mercado, o reducir el tamaño de algunas áreas.

Oportunidades y amenazas – Una discusión que resuma las oportunidades y amenazas que el centro de salud enfrenta es una herramienta útil del plan estratégico. Esta discusión le provee a la junta una oportunidad para mirar su situación desde un marco más amplio, lo cual, a su vez, le permite a la junta considerar otras oportunidades y amenazas no necesariamente evidentes a través de una revisión del ambiente de negocios.

Objetivos y metas – Una discusión de los objetivos y metas del centro de salud dirigirá el camino que el proceso del plan estratégico tomará al enfocarse en lo que el centro de

4 Veá 42 C.F.R. § 51c.304

5 Hagberg, Carl T., “Strategic Planning,” *Nonprofit Governance, The Executive’s Guide* (1997).

salud necesita para lograr moverse adelante. Hagberg advierte a las organizaciones que resistan la discusión de los objetivos y metas hasta que toda la información del “medio ambiente” sea discutida. De esta manera, la discusión se enfoca en la realidad de la situación actual del centro de salud y en sus necesidades futuras.

Plan de acción estratégico – Este plan evalúa los tipos de cosas que el centro de salud debe hacer y los pasos que necesita tomar, considerando las fortalezas y debilidades y los objetivos y metas (i.e. reconocer que el porcentaje de inmunizaciones del centro de salud ha bajado un 20% en niños de 2 a 5 años porque pocas familias conocen el programa de vacunas del centro; como tal, la junta determina que el centro necesita llevar a cabo más alcance a la comunidad en lo concerniente a vacunas para niños de estas edades). El plan también debe poner en orden de prioridad los pasos a seguir, dándose cuenta de que el centro de salud no podrá tomar todos los pasos necesarios de un golpe.

Plan de acción táctico – Este plan elabora el “quién, qué, dónde, cuándo y cómo” de como se van a alcanzar las metas trazadas en el plan de acción estratégico.

Podría ser sabio para la junta el participar en el plan estratégico alejado del centro de salud y fuera de las horas normales de reuniones.

PASO 5: Auto-Evaluación

Como discutido a través de este Boletín Informativo, hay una relación fuerte entre el desempeño de la junta y el desempeño general del centro de salud. Al tomar los cuatro pasos anteriores, el centro de salud debe poder desarrollar y mantener una junta de directores efectiva. Sin embargo, para poder determinar si la junta está operando efectivamente, es crucial que la junta tome el paso cinco de auto-evaluación. La auto-evaluación regular:

- ◆ Sirve de revisión para asegurar que la junta está cumpliendo sus responsabilidades y promoviendo la misión del centro de salud de manera efectiva.
- ◆ Identifica áreas donde la junta necesita mejorar los procesos, incluyendo la contabilidad y la comunicación entre miembros de la junta y el CEO o el director ejecutivo del centro de salud.

No solo la auto-evaluación de la junta es importante para asegurar que la junta cumpla sus responsabilidades y obligaciones, la necesidad de la auto-evaluación de la junta también esta implícita en las leyes federales y las Expectativas de los Programas de Centros de Salud. Bajo la Sección 330 y regulaciones relacionadas, los centros de salud deben tener juntas gobernantes que lleven a cabo funciones específicas.⁶ Una auto-evaluación ayuda a que una junta este segura de estar cumpliendo con sus obligaciones relacionadas con la Sección 330

tanto como con las Expectativas de los Programas de Centros de Salud. Más aún, es importante notar que la revisión comprensiva de su desempeño (performance review) que cada centro de salud debe hacer una vez durante el periodo del proyecto, explícitamente lleva el requisito de auto-evaluación y también le requiere al centro de salud someter la auto-evaluación de la junta como parte de la revisión de desempeño.

No hay una manera correcta de llevar a cabo la auto-evaluación de la junta. El proceso que la junta de directores del centro de salud usa para completar su auto-evaluación debe ser diseñado para las fortalezas y debilidades individuales de la junta, preferencias y necesidades. Entre los pasos básicos para ser incluidos en el desarrollo e implementación de la auto-evaluación se encuentran:

- ◆ Considerar las necesidades de toda la junta, como también las necesidades de cada uno de los miembros.
- ◆ Crear el apoyo para la evaluación dentro de la junta.
- ◆ Establecer un periodo para el proceso de planificación
- ◆ Desarrollar preguntas para incluir en la evaluación o determinar que herramienta de evaluación usar.
- ◆ Implementar la evaluación.
- ◆ Analizar los resultados.
- ◆ Compartir los resultados con toda la junta.
- ◆ Determinar las acciones de seguimiento y/o planificar las mejoras.

6 Vea 42 U.S.C. § 254b, 42 C.F.R. § 51c.304 and § 56.304.

El proceso de auto-evaluación de la junta puede ser casi tan importante como los resultados. Una auto-evaluación requiere que los miembros de la junta trabajen juntos y analicen introspectivamente cuán bien están llevando a cabo sus responsabilidades de avanzar la misión del centro de salud. La auto-evaluación provee la oportunidad de recordarle a los miembros de la junta su rol, derechos y responsabilidades de manera regular. La auto-evaluación de la junta debe ser parte del proceso de planificación estratégica anual, para que la junta se evalúe a sí misma como parte del trabajo de planificación para el próximo año. La junta del centro de salud debe permitir suficiente tiempo entre evaluaciones para llevar a cabo las acciones que fueron determinadas necesarias en las evaluaciones anteriores, pero no tanto tiempo para que el proceso de evaluación parezca sin importancia y de baja prioridad.

Para información específica sobre auto-evaluación de la junta y ejemplos de preguntas para incluir en la herramienta escrita, por favor

refiérase a “Health Center Board Self-Evaluation: The Fundamentals/Auto-evaluación de la Junta del Centro de Salud” el cual se puede encontrar en la página electrónica de NACHC gratis en <http://www.nachc.com/pubmgr/Files/GOVbulletin4b.pdf>.

CONCLUSIÓN

La efectividad de la junta de directores del centro de salud depende de cómo se recluten y se seleccionen los miembros de la junta, como también de cómo trabajan juntos en la gobernación del centro de salud y su misión. Mientras que existen innumerables maneras de desarrollar y mantener una junta de directores efectiva, los cinco pasos descritos anteriormente proveen una base sólida para construir dicha junta. Al final, una junta de centros de salud que funciona bien, bien adiestrada, y bien informada es un elemento crucial para el triunfo del centro de salud.

Al final, una junta de centros de salud que funciona bien, bien adiestrada, y bien informada es un elemento crucial para el triunfo del centro de salud.

La junta del centro de salud debe permitir suficiente tiempo entre evaluaciones para llevar a cabo las acciones que fueron determinadas necesarias en las evaluaciones anteriores, pero no tanto tiempo para que el proceso de evaluación parezca sin importancia y de baja prioridad.



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