

# COVID-19 y Juntas de Centros de Salud

ÁREA DE ENFOQUE: FORTALECER LA INFRAESTRUCTURA Y LOS PROCESOS DE GOBERNANZA DE LOS CENTROS DE SALUD

## Contratación y retención de miembros de la junta: consideraciones durante e inmediatamente después de la pandemia

### ANTECEDENTES

La pandemia de la COVID-19 ha provocado cambios significativos para las juntas. Las complejidades adicionales que el distanciamiento social ha traído a la gobernanza no pueden subestimarse, y se han sumado a la complejidad de contratar y retener un “equipo completo” de miembros de la junta para compartir la carga de trabajo. Sin embargo, la pandemia también está provocando un cambio más profundo y duradero. Las desigualdades socioeconómicas y de salud que expuso la pandemia han subrayado la importancia vital del modelo de las juntas de los centros de salud: juntas de base comunitaria, diversas y con mayoría de pacientes.

*En este breve recurso, se describe cómo las juntas y el personal de los centros de salud que trabajan en estrecha colaboración con la junta pueden adaptar las prácticas de contratación y retención de las juntas durante la pandemia y a medida que comenzamos a emerger en un nuevo entorno pospandémico.*

### Elementos a considerar

#### CONTRATACIÓN

Para garantizar una junta eficaz y que funcione de manera eficiente, la función de los miembros de la junta debe estar claramente definida, y las habilidades para las que se está contratando deben comprenderse bien. Si bien no es obligatorio, una junta puede utilizar su Comité de Gobierno (o equivalente) para liderar

gran parte de estos procesos.<sup>1</sup> Algunos pasos a considerar incluyen:

- **Definir las expectativas de los miembros de la junta.** Haga un balance de la dirección estratégica del centro de salud y tómese tiempo para reflexionar sobre los miembros de la junta que han contribuido con éxito a gobernar la organización, especialmente durante la crisis: ¿qué contribuciones hicieron y qué atributos los convierten en miembros fuertes de la junta?
- **Revisar la descripción del trabajo de miembro de la junta.** Si cuenta con un conocimiento de lo que hace que un miembro de la junta sea fuerte, revise la descripción del trabajo del miembro de la junta y modifíquela según sea necesario. La descripción del trabajo debe

proporcionar una instantánea independiente de por qué un candidato estaría interesado en trabajar en su junta, las expectativas/compromisos requeridos de los miembros de la junta (incluida la asistencia a las reuniones de la junta), y los atributos y habilidades específicos que se buscan en los candidatos. Una descripción de trabajo de muestra está disponible en la Guía para las Juntas Directivas del Centro de Salud de NACHC (ver Apéndice 3).

- **Realizar un análisis de brechas.** Revise los atributos y conjuntos de habilidades específicos de su junta actual, y trace un mapa para identificar las fortalezas y brechas colectivas, o áreas que podrían fortalecerse. Como recordatorio, Health Resources and Services

<sup>1</sup> Para conocer un debate adicional sobre el papel de un Comité de Gobierno (o equivalente), consulte la **Guía para las Juntas Directivas del Centro de Salud**, Capítulo 2. Algunas juntas todavía se refieren a este comité como Comité de Nominaciones. Por lo general, la función del Comité de Gobierno se extiende más allá de las nominaciones, y también se centra en la orientación, la educación continua, entre otras funciones.

Administration (HRSA) requiere que las juntas directivas del centro de salud sean mayoritarias de pacientes y representativas de varios factores demográficos de los pacientes atendidos por el centro. También deben tener entre 9 y 25 miembros e incluir miembros de la junta que no sean pacientes con diversas formas de experiencia (consulte el Manual de Cumplimiento del Programa de Centro de Salud de HRSA, Capítulo 20: Composición de la junta para obtener detalles sobre estos y otros requisitos, <https://bphc.hrsa.gov/programrequirements/compliancemanual/chapter-20.html>). Tome nota de estas brechas y reflexione sobre ellas durante todo el proceso de contratación. Las juntas también deben anticipar las próximas brechas debido a la rotación y ver qué períodos de los miembros pueden estar a punto de concluir.<sup>2</sup> Incluso si un comité está a cargo de la mayoría de estas tareas, puede ser útil obtener comentarios de toda la junta y del director ejecutivo. Una “matriz de la junta” puede ayudar con esto; para obtener una muestra, consulte la [Guía para las Juntas Directivas del Centro de Salud](#) de NACHC (Apéndice 4).

### Búsqueda de candidatos

Encontrar candidatos de alta calidad que coincidan con su descripción de trabajo recientemente revisada seguirá siendo un desafío durante la COVID. Muchas de las oportunidades que los miembros de la junta tradicionalmente habrían tenido para interactuar con otros en la comunidad se han reducido o trasladado virtualmente, lo que posiblemente limita la oportunidad de desarrollar consejos de contratación. Esta complejidad adicional hace que tener un proceso definido para identificar candidatos sea aún más importante. Considere estos pasos:

- **Crear una base de datos de candidatos que refleje el “análisis de brechas”.** Idealmente, las juntas directivas abordan este paso de forma continua. Si esto aún no se ha hecho, identifique un recurso central donde los miembros de la junta y el director ejecutivo puedan sugerir candidatos para su consideración durante todo el año. Luego, el personal de administración puede ejecutar las verificaciones de exclusión de antecedentes federales necesarias para garantizar que solo los candidatos viables se retengan en la base de datos.
- **Aprovechar las interacciones diarias que el personal clínico tiene con los pacientes.** Utilice las relaciones bien establecidas que el personal clínico tiene con los pacientes para identificar a las personas que podrían

brindar aportes constructivos como miembros de la junta de pacientes. Anime a los líderes clínicos a que sugieran a estos pacientes que utilicen el mismo proceso para identificar a los candidatos establecidos para los miembros de la junta. Algunos centros también tienen un Comité Asesor de Pacientes que proporciona información de manera continua y puede servir para desarrollar un grupo de candidatos para el futuro servicio de la junta.

- **Participar con asociaciones comunitarias, sin fines de lucro y de servicios sociales.** Las organizaciones juveniles, como Boys & Girls Clubs of America, y las organizaciones de servicios sociales comunitarios, como United Way, ofrecen excelentes oportunidades para encontrar candidatos que ya tienen una inclinación hacia el servicio comunitario.
- **Comités de escrutinio de candidatos.** Busque oportunidades para involucrar a miembros del comité que no sean de la junta que hayan mostrado interés en el liderazgo y busque involucrarlos en oportunidades de liderazgo con la junta.

<sup>2</sup> Los límites de mandato proporcionan un mecanismo para aportar nuevas ideas y nuevas perspectivas a la junta y su toma de decisiones. Los límites de mandato también crean la oportunidad de ajustar la membresía de la junta para alinearla con las necesidades cambiantes de la organización. Para obtener detalles adicionales, consulte la [Guía para las Juntas Directivas del Centro de Salud](#), Capítulo 2.

## Optimización del proceso de contratación

Las juntas directivas de los centros de salud están compuestas por representantes de empresas, comunidades y pacientes de diferentes orígenes. La COVID-19 ha afectado a las poblaciones de manera diferente y es importante reconocer estas diferencias. Muchas personas han asumido un segundo empleo durante el año pasado para llegar a fin de mes, mientras que otras han asumido roles desconocidos y que consumen mucho tiempo, como la gestión de la escolarización virtual de los niños. Al planificar el proceso de contratación, es fundamental ser consciente de las presiones adicionales y las limitaciones de tiempo a las que se enfrentan todos. Algunas áreas a considerar incluyen:

- **Estar bien preparado.**

Asegúrese de que los paquetes de contratación que brindan información sobre el centro de salud estén bien recopilados, sean concisos y presenten una visión profesional del centro de salud. La información debe tener una conexión con la misión y las oportunidades que tienen los miembros de la junta para servir. Estos paquetes no deben tener más de 8 a 10 páginas y pueden incluir:

- *Descripción general de la organización*
- *Resumen de las necesidades de la comunidad*
- *Descripción del rol de miembro de la junta*
- *Lista actual de la junta*
- *Calendario de reuniones*
- *Listado de comités para que los candidatos consideren unirse*

- **Estructurar un proceso de contratación conciso.** Asegúrese de que el proceso sea atractivo, pero conciso. Realice verificaciones de antecedentes federales antes de contactar a los candidatos. Circule las biografías de los candidatos a los miembros actuales de la junta para identificar las “señales de alerta” conocidas. Mantenga un contacto regular con los candidatos durante todo el proceso de selección. Manténgalos informados cuando haya retrasos y cuándo deben esperar recibir información adicional o seguimiento del presidente o director ejecutivo del Comité de Gobernanza.

- **Ser intencional con las prácticas de entrevistas.** Limite la cantidad de miembros de la junta en los paneles de entrevistas a dos o tres miembros, y asegúrese de que su panel encienda sus cámaras para interactuar mejor con los candidatos. Practique la escucha activa: no tenga miedo de las pausas para permitir que el candidato piense las preguntas y las responda. Hable sobre por qué el servicio del candidato es importante para el centro de salud. Los centros también pueden incluir al director ejecutivo en el panel de entrevistas o hacer que se reúnan con los candidatos; es importante tener en cuenta los aportes del director ejecutivo a lo largo de este proceso, aunque idealmente es un proceso dirigido por la junta.

## COMPROMISO Y RETENCIÓN

Aunque el mundo virtual ha sido una constante en la vida diaria durante el año pasado, es posible que los nuevos miembros de la junta aún no estén familiarizados con la tecnología de videoconferencia utilizada por la junta. Muchos centros ahora están entregando tabletas a todos los miembros de la junta donde pueden acceder a documentos importantes de gobierno (p. ej., estatutos) y paquetes de reuniones, y utilizarlos para participar en reuniones virtuales de la junta y de los comités.

Para facilitar la transición y garantizar reuniones más fluidas, los nuevos miembros de la junta deben recibir instrucciones sobre cómo utilizar la tecnología. Además, todos los miembros de la junta, nuevos y existentes, deben recibir (o volver a recibir) la etiqueta de las reuniones virtuales: silenciar los teléfonos celulares, encender las cámaras, activar la función de silencio cuando no hablan y usar la función “levantar la mano” para hacer una pregunta o hacer un comentario.

Más allá de estas prácticas fundamentales, encontrar formas de mejorar la participación y mejorar el debate puede ser más difícil de lograr cuando la mayoría de los miembros están acostumbrados a charlar, dar la mano y mirar a sus colegas a los ojos, en persona.

Para mejorar la participación de los miembros de la junta y fomentar la retención a medida que continúan las reuniones virtuales, considere estos pasos:

- **Dar una bienvenida personal a los nuevos miembros de la junta.** Esto podría incluir enviar una nota por correo o hacer que el presidente de la junta se comunique por teléfono para dar la bienvenida al nuevo miembro.
- **Ser mentor de nuevos miembros.** Asigne un mentor de la junta a todos los miembros entrantes para aclimatarlos a sus roles puede ser aún más crítico en un entorno virtual. Se recomienda a los mentores reunirse con los nuevos miembros antes de la primera reunión por videoconferencia o por teléfono, asegurarse de que hayan recibido el paquete de la reunión y revisar los materiales para garantizar su comprensión. El mentor puede explicar los problemas importantes, responder preguntas y proporcionar un contexto relevante sobre los temas de la agenda. El mentor debe asegurarse de que el nuevo miembro se sienta cómodo con la tecnología de reuniones y familiarizado con los procesos de reunión mencionados anteriormente. Todos los miembros de la junta también deben mostrar paciencia mientras estos nuevos miembros aprenden a usar herramientas que tal vez nunca hayan usado antes. Para obtener ideas adicionales sobre cómo orientar a los nuevos miembros de la junta, consulte el artículo **“Cómo orientar a los nuevos miembros de la junta durante la pandemia de la COVID-19”**.
- Estar atento a la preparación de la reunión.
- Presidente de la junta: Asegúrese de que las agendas de las reuniones estén orientadas y estructuradas para permitir la discusión y el debate.
- Junta en general: Los miembros pueden hacer valer el tiempo de las reuniones revisando minuciosamente los materiales de lectura previa y cualquier comunicación regular del director ejecutivo (p. ej., actualizaciones sobre la COVID-19, informes de calidad, etc.) antes de la sesión y que vienen preparados con comentarios y preguntas pertinentes a la agenda. Para optimizar el valioso “tiempo en línea”, los miembros deben considerar si la respuesta a una pregunta se puede encontrar antes de la reunión y si agregará valor al diálogo.
- Tomarse un tiempo para socializar. Abra las reuniones de la junta de 15 a 20 minutos antes para que los miembros que quieran puedan participar en una reunión social virtual. Esta “charla” virtual no reemplazará la interacción en persona, pero puede ayudar a prepararse para el debate. Llegar a conocerse mejor no solo puede ayudar a los miembros a sentirse más conectados, sino también a mejorar el compromiso durante la reunión formal. Una reunión social también puede ayudar a romper el hielo con los miembros más nuevos de la junta.
- **Concentrarse más estratégicamente en orientar los debates.** Los presidentes de la junta pueden crear condiciones para conversaciones productivas y generativas al ofrecer indicaciones o preguntas para guiar los debates.<sup>3</sup> Los presidentes de la junta también pueden fomentar el compromiso asegurándose de que todos los miembros tengan la oportunidad de dar su opinión recorriendo la sala virtual y pidiendo a los miembros individuales de la junta que opinen sobre los temas de debate o cuando se requiere una acción. Este enfoque no solo aumenta el compromiso, sino que también garantiza que todos estén en la misma página y que, en última instancia, se consideren todas las perspectivas. La función de chat dentro de las plataformas de videoconferencia que permite a los participantes enviar comentarios o preguntas que todos los participantes pueden ver también se puede utilizar para involucrar a los miembros de la junta. Considere que el enlace de la junta o un miembro de la junta supervise el chat, y avise al presidente cuando surjan comentarios o preguntas. Esto ayuda a garantizar que los miembros de la junta se sientan escuchados y que se valoren sus contribuciones.
- **Destacar a los miembros de la junta.** Considere comenzar cada reunión con uno o dos miembros que brinden aspectos destacados personales o profesionales para establecer una relación y fortalecer

3 Para obtener ideas adicionales, consulte **Consejos para los presidentes de la junta y otros líderes de la junta durante la pandemia de la COVID-19**.

las relaciones con la junta.

Recomiende a los miembros de la junta compartir los resultados de sus esfuerzos, desafíos e historias de éxito. El tiempo también puede usarse como un “momento de misión” cuando los miembros pueden compartir sus PORQUÉS: por qué eligieron trabajar para la junta o una anécdota que ha proporcionado una conexión más profunda con la Misión del centro de salud.

Muchas de las estrategias detalladas aquí se consideran mejores prácticas y pueden parecer conocidas. Lo que debería diferir es el enfoque para implementarlos durante las restricciones de distanciamiento social. En un entorno virtual o incluso posiblemente en un entorno híbrido en los próximos meses (es decir, donde algunos miembros de la junta pueden reunirse de manera segura en persona mientras que otros prefieren permanecer virtuales), estas prácticas deben ser mucho más intencionales para ser efectivas, y asegurar una gobernanza exitosa y continua mientras continúan estos tiempos inciertos.

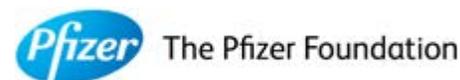
## Preguntas de debate

A continuación, se presentan las preguntas que los miembros de la junta del centro de salud pueden querer hacer sobre la contratación y la retención durante la pandemia, y a medida que comenzamos a emerger a un entorno pospandémico:

- ¿Cómo podemos adaptar nuestro proceso de contratación para abordar mejor los desafíos de la contratación en un entorno virtual? ¿Cómo podemos aprovechar la experiencia de contratación de nuestros miembros más nuevos de la junta para mejorar nuestro proceso general?
- ¿Qué prácticas de reuniones virtuales podríamos adoptar para maximizar la participación y la retención?
- Dadas las presiones/ responsabilidades adicionales que la COVID ha creado, ¿cómo podemos ajustar los procesos o las oportunidades de participación para respaldar mejor el servicio continuo en la junta?
- ¿Cómo podemos fortalecer nuestro proceso de planificación de la sucesión de la junta para continuar involucrando a los miembros de la junta en torno a las oportunidades de liderazgo?

## Agradecimientos e información adicional

Este artículo fue posible gracias a una generosa donación de The Pfizer Foundation.



Este artículo fue escrito por Erica M. Osborne, MPH, Directora, Via Healthcare Consulting y Brad Clarke, MPH, Consultor Senior, Via Healthcare Consulting. Las siguientes personas proporcionaron información sobre el artículo: Emily Heard, Directora de Gobernanza del Centro de Salud, NACHC; Deborah Morrison, Presidenta de la Junta; y M. Scott Alarcón, Vicepresidente de la Junta Directiva del Centro de Salud y Consultor de Gobernanza.

Para obtener recursos adicionales de NACHC relacionados con la COVID-19, visite <https://www.healthcenterinfo.org/priority-topics/covid-19/> y <http://www.nachc.org/coronavirus/>.