

# COVID-19 y Juntas de Centros de Salud

ÁREA DE ENFOQUE: ESTRUCTURACIÓN DEL FUTURO DEL CENTRO DE SALUD EN EL ENTORNO DE LA COVID-19 Y POSCOVID

## Enfoque en el futuro: planificación y pensamiento estratégicos durante la pandemia de la COVID-19

### ANTECEDENTES

Una junta es responsable de garantizar la sostenibilidad a largo plazo de un centro de salud. Los centros de salud deben tener un plan estratégico, que representa el esfuerzo de la junta y del equipo de administración para crear el futuro del centro de salud, lograr su visión, promover su misión y ejercer cierta influencia sobre un futuro incierto.<sup>1</sup> Lo ideal sería que la junta de un centro de salud, en asociación con el director ejecutivo, también participe de manera rutinaria en el pensamiento estratégico. Dada la incertidumbre durante la pandemia y en tanto las juntas directivas consideran un futuro pospandémico, concentrarse en el porvenir puede ser aún más desafiante. Este breve recurso describe cómo las juntas pueden usar su planificación y pensamiento estratégicos para apoyar al centro de salud en su funcionamiento durante tiempos de incertidumbre y cambio.

### Elementos a considerar

En esta etapa, los centros de salud ya han emprendido la respuesta inicial a la pandemia. Ahora deben seguir realizando pruebas y tratamiento a los pacientes con COVID-19, participar en la vacunación contra la COVID-19 y proporcionar servicios de atención médica continuos. A continuación, se presentan algunas consideraciones para que las juntas y los directores ejecutivos tengan en cuenta al enfocarse en el futuro de sus centros de salud:

- **Seguir haciendo tiempo para el rol estratégico de la junta:**<sup>2</sup> las juntas deben seguir equilibrando las responsabilidades de gobierno inmediatas y continuas con la planificación para las oportunidades del mañana. Los presidentes de la junta y los directores ejecutivos pueden seguir asociándose para crear agendas de reuniones de la junta que permitan las discusiones sobre el plan estratégico y la revisión de datos para ver cómo

avanza el plan. Los controles periódicos (por ejemplo, trimestrales) con respecto a las actualizaciones también son una buena idea dado el dinamismo del entorno. Si una junta planea celebrar su retiro anual de manera virtual, el retiro también puede ser un buen momento para considerar cuestiones estratégicas o generativas (consulte el artículo **“Virtual Board Retreats”** (Retiros virtuales de las juntas) para obtener ideas sobre cómo usar

1 Este artículo presupone algunos conocimientos previos del rol de la junta en relación con la planificación estratégica y la estrategia del centro de salud. Para obtener más información sobre el papel estratégico de la junta, consulte el capítulo 3 de la **Guía para las Juntas Directivas del Centro de Salud**, disponible en <https://www.healthcenterinfo.org/details?id=2302>. Tenga en cuenta que la Administración de Recursos y Servicios de Salud (HRSA) requiere que cada centro de salud lleve a cabo una planificación estratégica/de largo alcance al menos una vez cada tres años que aborde, como mínimo, la gestión financiera y los gastos de capital (consulte el capítulo 19 del Manual de Cumplimiento (Autoridad de la Junta, Demostración del cumplimiento), disponible en <https://bphc.hrsa.gov/programrequirements/compliancemanual/index.html>).

2 Para obtener más información, consulte **Adapt, Refocus, and Retool: How Health Center Boards Can Support a Focus on the Future** (Adaptar, reenfocar y reorganizar: ¿cómo las juntas de los centros de salud pueden sostener un enfoque en el futuro?), disponible en <https://www.healthcenterinfo.org/details?id=2536>

los retiros para discutir temas estratégicos).<sup>3</sup>

- **Crear un entendimiento compartido sobre cómo el futuro del centro puede ser diferente:**<sup>4</sup>

si bien aún no conocemos el alcance total de la pandemia para nuestro futuro cercano, mediano y largo, podemos anticipar que existirá una versión de una “nueva normalidad”. Para los centros de salud, esto puede significar una mayor prestación de servicios a través de telesalud o modelos de prestación “híbridos”, nuevas formas de colaboración para atender a los pacientes, entre otros cambios. Hacerse tiempo para la educación de la junta y para tener discusiones sobre el futuro es una importante área de enfoque continuo.

- **Asegurar un entendimiento compartido de cómo se ha adaptado el plan estratégico a medida que se desarrolla la pandemia:** existen varias formas de definir los componentes de un plan estratégico. Algunos utilizan la siguiente terminología:

- Estrategias: las estrategias son los objetivos generales dentro de un plan que definen hacia dónde se dirige el centro y por qué.
- Tácticas: son los pasos de acción que deben tomar el personal

ejecutivo y sus equipos para implementar la estrategia de manera efectiva. Las tácticas implican identificar las medidas cuantitativas y cualitativas que se utilizarán para evaluar el impacto de estos métodos y el logro de la estrategia.<sup>5</sup>

Desde el inicio de la pandemia, es posible que el centro:

- no haya hecho cambios en el plan estratégico o las tácticas,
- haya modificado las tácticas y mantenido el mismo enfoque estratégico,
- haya modificado las tácticas y la estrategia,
- haya reenforcado la estrategia hacia la COVID-19 o las disparidades raciales.

Más adelante se detallan dos estudios de casos que ilustran cómo dos centros de salud adaptaron sus planes en función de la pandemia.

- **Utilizar el plan estratégico para centrar la atención y maximizar los recursos:** las juntas pueden usar sus planes estratégicos existentes o actualizados para decidir qué problemas resolver a medida que la pandemia continúa y entramos en la pospandemia. Además, los planes estratégicos se pueden utilizar como criterio para priorizar proyectos y alinear

tácticas y presupuestos. Por último, los planes estratégicos se pueden usar para fomentar la transparencia con el personal, los pacientes, los financiadores y los donantes.

- **Utilizar herramientas, como la planificación de escenarios, para respaldar los esfuerzos de planificación estratégica de la junta:** la planificación de escenarios le permite a la junta explorar varias situaciones para crear opciones tácticas. Hay diversos recursos disponibles que describen de una manera general el proceso de planificación de escenarios, por ejemplo, [Nonprofit Quarterly](#), [Bridgespan](#) y [BoardSource](#). Las juntas también pueden recurrir a la publicación de la Asociación Nacional de Centros de Salud Comunitarios titulada [Through the COVID-19 Pandemic and Beyond: Using Scenarios to Explore the Future of Community Health Centers](#) (A través de la pandemia de la COVID-19 y más allá: usar escenarios para explorar el futuro de los centros de salud comunitarios) y emplearla como una herramienta útil en la consideración de los diversos impactos posibles de la pandemia actual para los centros de salud. Considerar varios escenarios puede ayudar a la junta y al director ejecutivo a planificar para

3 Puede encontrar el artículo titulado “[Virtual Board Retreats](#)” (Retiros virtuales de las juntas) en <https://www.healthcenterinfo.org/details/?id=2885>.

4 Para obtener más información, consulte [Adapt, Refocus, and Retool: How Health Center Boards Can Support a Focus on the Future](#) (Adaptar, reenforzar y reorganizar: ¿cómo las juntas de los centros de salud pueden sostener un enfoque en el futuro?), disponible en <https://www.healthcenterinfo.org/details/?id=2536>.

5 Algunos centros de salud se refieren a la parte táctica de la planificación estratégica como planificación de acciones. El personal ejecutivo puede compartir el progreso en las actividades tácticas y los resultados e impacto asociados a través de sus informes mensuales a la junta directamente o mediante el informe del director ejecutivo, dependiendo de cómo la junta elija llevar a cabo sus reuniones y estructurar sus comités.

una variedad de futuros y a realizar inversiones estratégicas de recursos para planificar en consecuencia.

- **Considerar qué discusiones estratégicas y generativas deben ser objeto de debate o de toma de decisiones por parte de la junta:**<sup>6</sup> las preguntas estratégicas orientan la organización del estado actual al futuro, en asociación con el director ejecutivo. Si bien una junta a menudo se involucra en estas discusiones durante la planificación estratégica, no se reservan únicamente para ese proceso. La pandemia, por ejemplo, presentó la necesidad de reevaluar las prioridades estratégicas y modificar los planes estratégicos. Las preguntas estratégicas incluyen: ¿Qué modelo de negocio tiene sentido para nuestros pacientes (atención presencial frente a tele salud, etc.)? ¿Qué papel jugará la tele salud en el futuro a medio y largo plazo para nuestro centro? ¿Necesitamos evaluar nuestros sitios y cómo atendemos a los pacientes? Las preguntas generativas se plantean cuando la junta reflexiona sobre el futuro y aborda cuestiones fundamentales de su misión, visión y valores como: ¿Ha afectado la pandemia la misión y la visión del centro? Las respuestas a las preguntas generativas a menudo ayudan a dar forma a la supervisión

fiduciaria y la estrategia del centro de salud.

- **Apoyar las relaciones entre los miembros de la junta:** encontrar formas de conectarse a nivel personal asegura que las juntas puedan fomentar un debate saludable y dar poder a todas las voces. Una forma de crear seguridad es asegurarse de que el presidente de la junta use técnicas de facilitación para dilucidar las ventajas y desventajas asociadas con una decisión o propuesta para su consideración en una reunión de la junta. El uso de estas técnicas también da la bienvenida a la discusión y el abordaje abiertos de diferentes puntos de vista.<sup>7</sup>

### Preguntas de discusión

A continuación, se presentan preguntas que las juntas y los directores ejecutivos pueden querer discutir en relación con el futuro de su centro de salud durante la pandemia y la pospandemia:

- ¿Cómo ha afectado la pandemia la misión y visión del centro?
- ¿Nuestro plan estratégico actual satisface las necesidades a mediano plazo del centro (por ejemplo, de 12 a 18 meses) y las necesidades a largo plazo en un entorno posterior a la covid?
- ¿Sería útil la planificación de escenarios (un proceso que le permite a un grupo imaginar una

variedad de futuros y considerar posibles opciones/acciones/estrategias para cada uno) para considerar nuestro entorno posterior a la covid?

- ¿Qué modelo de negocio tiene sentido para nuestros pacientes (por ejemplo, atención presencial frente a tele salud, híbrido, etc.) en el entorno pospandemia? ¿Qué papel jugará la tele salud en el futuro a medio y largo plazo para nuestro centro? ¿Qué debemos tener en cuenta sobre la “brecha digital” y otras barreras para acceder a la atención a través de modos alternativos de prestación como la tele salud? ¿Qué pacientes podrían no ser capaces de acceder a modos de prestación alternativos, como la tele salud, y cómo podríamos atender a estos pacientes?
- ¿Qué asociaciones comunitarias y comerciales deberían fomentarse?
- ¿Estamos dedicando suficiente tiempo en nuestras reuniones para tener conversaciones estratégicas y generativas?
- ¿Hemos desarrollado suficiente confianza entre los miembros de la junta para participar en conversaciones estratégicas y generativas?

6 “Gobierno como liderazgo” es un marco que sugiere que las juntas pueden funcionar con tres modos de gobierno: fiduciario, estratégico y generativo. Para obtener más información, consulte Richard Chait, William Ryan y Barbara Taylor, *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards* (John Wiley & Sons, 2005). Consulte también Cathy Trower, *The Practitioner’s Guide to Governance as Leadership: Building High-Performing Nonprofit Boards* (John Wiley & Sons, 2013). Puede encontrarse información adicional en <https://boardsource.org/generative-governance-boardroom-conversations/>.

7 Consulte “Tips for Board Chairs and Other Board Leaders During the COVID-19 Pandemic” para obtener ideas (publicación prevista para febrero de 2021 en <https://www.healthcenterinfo.org/>).

## CASO DE ESTUDIO: ESTRATEGIA DE TELEMEDICINA

Un centro de salud en Texas con 23 sitios y un área de servicio que abarca más de 200 millas en comunidades rurales y urbanas había estado explorando durante mucho tiempo cómo usar la telesalud para ofrecer a sus sitios rurales acceso a algunos de los cuidados de rutina y cuidados especializados que solo se brindaban de manera presencial en sus sitios urbanos más grandes. Este interés se intensificó cuando surgieron los primeros marcadores de posición legislativos para los pagos a nivel estatal. Este nuevo cambio de política creó el espacio para que la junta y el director ejecutivo incluyeran a la telemedicina en el plan estratégico anterior a la covid. Específicamente, la junta y el personal analizaron los servicios de telemedicina en las clínicas con capacidad física limitada y en los sitios con dificultades para reclutar personal.

Cuando la pandemia golpeó en marzo de 2020, todas las visitas de pacientes se desplomaron. A medida que la junta y el personal trabajaban en planes de contingencia, quedó claro que la telemedicina podría ser una herramienta importante para ayudar a estabilizar la pérdida de ingresos, específicamente dentro de la línea de servicios pediátricos que tiene el margen más alto de visitas. Estos factores llevaron inmediatamente a la telemedicina de una prioridad estratégica de segundo o tercer nivel a una prioridad estratégica crítica dentro del plan revisado. El inicio de la pandemia creó una ventana de oportunidad única para implementar la telesalud más allá de este enfoque limitado y, en cambio, brindar servicios de atención virtual a todos los pacientes.

El centro de salud reconoció la corriente de cambios de política que alentaban un despliegue más amplio y sostenible de la telesalud en sus sitios en diversos grados. El centro de salud aprovechó las nuevas políticas de telesalud de los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid (CMS) que permitieron la implementación inmediata y una parte de su sistema de pago prospectivo (PPS) como reembolso de telesalud.

En lugar de asumir que este enfoque era ideal a largo plazo, el centro de salud analizó si estaban brindando atención en el lugar correcto (dado que hay más de un lugar para brindar atención) y si brindaban la atención adecuada a los pacientes. Específicamente, observaron los siguientes parámetros:

- **Asequibilidad:** lo que cobra un proveedor en relación con la capacidad/disposición del paciente para pagar por los servicios.
- **Disponibilidad:** grado en el que un proveedor tiene los recursos necesarios (por ejemplo, personal y tecnología) para satisfacer las necesidades de un paciente.

- **Accesibilidad:** ¿con qué facilidad puede un paciente llegar a la ubicación de un proveedor, ya sea para visitas personales o por telemedicina?
- **Adaptación:** la medida en la que la actividad del proveedor está organizada de manera que cumpla con las limitaciones y preferencias del paciente (por ejemplo, horas de actividad, facilidad para hacer citas).
- **Aceptabilidad:** el grado en el que el paciente se siente cómodo con las características más inmutables del proveedor y viceversa (edad, sexo, clase social, etnia, cultura).

Las lecciones clave aprendidas a partir del programa de telesalud de este centro de salud incluyen:

- De los cinco parámetros antes descritos, se garantiza que la accesibilidad (geografía) mejorará con la telemedicina porque el paciente y el proveedor no tienen que preocuparse por reunirse físicamente para que se brinde la atención.
- El centro de salud prevé que alrededor del 20 % de sus pacientes no tiene acceso a ningún dispositivo tecnológico que admita videoconferencias. El centro pudo obtener una subvención para comprar teléfonos móviles y tabletas para ayudar a facilitar las consultas de telesalud para los pacientes.

Los factores clave para la sostenibilidad que influirán en la capacidad del centro de salud para mantener/hacer crecer su programa de telesalud son la "igualdad de pagos" de los pagadores como Medicare, garantizar el acceso continuo a dispositivos para acceder a la telemedicina y hacer un seguimiento de la satisfacción del paciente.

Las consideraciones que deberán abordarse para respaldar las actividades de planificación de telesalud del centro de salud incluyen:

- Seguir ofreciendo opciones tanto presenciales como por telemedicina.
- Ser conscientes de que no todos los pacientes pueden participar en la telemedicina.
- Comprender que no todas las consultas son apropiadas para la telemedicina.
- Respetar el hecho de que incluso en una pandemia, algunos pacientes parecen tener preferencia por las consultas en persona.
- Comprender que algunos proveedores pueden adaptarse rápidamente a la telemedicina, mientras que otros necesitan más capacitación.

## CASO DE ESTUDIO: AJUSTES TRIMESTRALES DURANTE LA CRISIS

La planificación estratégica orienta las decisiones del día a día. Un centro de salud en Carolina del Norte con cinco sitios rurales de servicio completo en cuatro condados tenía un plan estratégico sólido que debía ajustarse a las demandas de la pandemia. A medida que la pandemia generó rápidamente más demandas para el centro de salud, fue necesario revisar el plan estratégico para determinar el enfoque y la demanda de los centros de salud, los pacientes y la comunidad.

Durante las etapas iniciales de la pandemia (es decir, en el segundo trimestre del año calendario 2020, de marzo a mayo), la junta del centro de salud, en asociación con el director ejecutivo, enfocó la estrategia del centro en los siguientes elementos (junto con las tácticas relacionadas ejecutadas por el personal):

- Seguridad (tácticas centradas en garantizar que el personal y los pacientes estén seguros y en seguir todas las pautas de seguridad).
- Preservación del equipo de protección personal (EPP) (tácticas centradas en abordar la escasez de EPP y garantizar que haya suficientes equipos para todos los centros).
- Acceso a la atención (tácticas enfocadas en trabajar de una manera que pueda atender las necesidades médicas de los pacientes).
- Aplanamiento de la curva (tácticas centradas en mantener a las personas fuera de los niveles más altos de atención, como la sala de emergencias).
- Resiliencia del personal (tácticas centradas en establecer horarios escalonados para garantizar el acceso a la atención, medio día libre para el personal los viernes, licencias por riesgo, estrategias de afrontamiento de salud conductual).

Las prioridades estratégicas y las tácticas del centro se redefinieron de manera trimestral de la siguiente manera:

### 3.º trimestre (junio, julio y agosto de 2020)

- Seguridad (tácticas enfocadas en el personal y los pacientes, entradas de las instalaciones diferenciadas, distanciamiento social, mascarillas para todos y desinfección).
- Acceso a la atención (tácticas centradas en visitas virtuales en el sitio, visitas virtuales y puntos de acceso a internet en el hogar).

- Resiliencia del personal (tácticas centradas en establecer horarios escalonados para garantizar el acceso a la atención, medio día libre los viernes, licencias por riesgo, estrategias de salud conductual).
- Seguridad (tácticas enfocadas en alentar a todos los pacientes que asisten a consultas a: practicar las tres S [Siempre usar una mascarilla, Siempre lavarse las manos, Siempre respetar la distancia] cuando estén en un lugar público; vacunarse contra la gripe; recordar poner en práctica la seguridad personal, que incluye tomarse el tiempo para encontrar un espacio en el que relajarse, disfrutar de las relaciones y descansar).
- Atención responsable (tácticas centradas en: enfocarse en la atención adecuada, el momento adecuado, el lugar correcto y la habilidad adecuada; establecer un nuevo Grupo de trabajo de cuidado basado en el valor para concentrarse en oportunidades de ingresos y flujos de trabajo específicos que permitan un reembolso más sólido; crear una nueva programación y evaluación de varios roles y responsabilidades dentro de la gestión de la práctica clínica para incluir exámenes de bienestar anuales virtuales y otras opciones de atención virtual).
- Comunicación (tácticas enfocadas en establecer un Grupo de trabajo de comunicación a nivel del personal para enfocarse en la comunicación interna con el personal, la eficiencia telefónica, el servicio al cliente acompañado de componentes tecnológicos, la comunicación externa en cuanto a la preparación para la vacuna contra la influenza y la COVID-19).
- Aspecto regulatorio (tácticas enfocadas en prepararse para la revisión y la visita de la HRSA [virtual, debido a la pandemia]; se revisaron todas las políticas, los procedimientos y los requisitos regulatorios en preparación para la visita).

El centro también dio prioridad a la estandarización en todos los sitios. La COVID-19 forzó el rediseño de casi todos los procesos y procedimientos dentro del centro de salud y estos cambios debían ser comunicados de manera clara y rápida.

De cara al futuro, la junta sigue ajustando las prioridades con el director ejecutivo y asegurando una supervisión estratégica y receptiva.

8 Si bien los diferentes centros usan distintos términos:

- Estrategias: las estrategias son los objetivos generales dentro de un plan que definen hacia dónde nos dirigimos y por qué.
- Tácticas: son los pasos de acción que deben tomar el personal ejecutivo y sus equipos para implementar la estrategia de manera efectiva. Las tácticas implican identificar las medidas cuantitativas y cualitativas que se utilizarán para evaluar el impacto de estos métodos y el logro de la estrategia.

## Agradecimientos e información adicional

Este artículo fue posible gracias a una generosa subvención de la Fundación Pfizer.



Las siguientes personas proporcionaron información importante para este artículo: Avni Shridharani, magíster en Ciencias de la Salud, presidente de Community Health Strategies, LLC; Deborah Morrison, presidenta de la junta del centro de salud; M. Scott Alarcón, vicepresidente de la junta del centro de salud y consultor de gobierno; y Emily Heard, directora de gobierno de centros de salud, Asociación Nacional de Centros de Salud Comunitarios (NACHC).

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