



Planificación de sucesión de la junta directiva de los centros de salud comunitarios: Un caso práctico sobre Cherry Health (basado en Grand Rapids, Michigan)

Este caso práctico describe cómo un centro de salud comunitario adopta un enfoque estratégico para la composición de la junta directiva al implementar un proceso de planificación de sucesión de la junta directiva, que implica esfuerzos proactivos para: evaluar e identificar futuras necesidades de composición de la junta directiva; crear una lista de candidatos; y utilizar la membresía del comité de la junta directiva como una forma de investigar y preparar candidatos para la junta directiva.

Se requiere que los centros de salud comunitarios cuenten con una junta directiva que establezca la dirección estratégica, proporcione varios tipos de supervisión y asegure la estabilidad organizacional, entre otras responsabilidades esenciales.¹ La Administración de Recursos y Servicios de Salud (HRSA) establece los requisitos para la composición de la junta directiva de los centros de salud, que se pueden encontrar en el capítulo 20 del Manual de cumplimiento de la HRSA.² Los requisitos más sobresalientes que afectan el contenido tratado en este estudio práctico se enumeran a continuación para facilitar la referencia:

- el tamaño de las juntas directivas pueden variar de 9 a 25 miembros;
- al menos el 51 % deben ser pacientes atendidos en el centro de salud que reflejen los factores demográficos de las personas atendidas en el centro;
- otros miembros deben ser representantes de la comunidad seleccionados por su experiencia en áreas relevantes tales como finanzas, asuntos legales, atención médica, entre otras; y
- si un centro de salud recibe un fondo en una o más de las subpartes de la sección 330 de poblaciones especiales, dichas poblaciones también deben tener representación en la junta directiva.

La planificación de la sucesión de la junta directiva, que algunas juntas directivas pueden denominar como desarrollo de la junta directiva o parte del “ciclo de creación de la junta directiva”³, implica esfuerzos proactivos para evaluar e identificar las futuras necesidades de composición de la junta directiva; crear una lista de candidatos; investigar y preparar candidatos para la junta directiva; capacitar y comprometer miembros una vez e la junta; y asegurar la rotación para proporcionar un mecanismo para traer nuevas ideas y perspectivas a la junta directiva. Idealmente, la planificación de la sucesión de las juntas directivas es un enfoque continuo para cada junta directiva. Sin embargo, a veces, algunas organizaciones sin fines de lucro —incluidos los centros de salud— pueden tener dificultades, en particular, para identificar y reclutar candidatos cuando surgen vacantes en la junta directiva.

Este estudio práctico presenta a Cherry Health, un centro de salud en Michigan, con un proceso de sucesión de la junta directiva que se desarrolló e implementó con éxito para identificar, involucrar y seleccionar a las personas adecuadas para prestar servicios en su junta directiva.

Antecedentes de Cherry Health

Cherry Health se fundó en 1988 como el único sitio de Cherry Street Health Services en Grand Rapids, Michigan. Desde entonces, de acuerdo con el sitio web de Cherry Health, se ha convertido en el mayor centro de salud federalmente calificado (FQHC) de

1 Para obtener información adicional sobre la autoridad de la junta directiva, consulte el capítulo 19 del Manual de cumplimiento de la HRSA, <https://bphc.hrsa.gov/programrequirements/compliancemanual/chapter-19.html#titletop>.

2 El capítulo 20 del Manual de cumplimiento del Programa del centro de salud de la HRSA trata todos los requisitos relacionados con la composición de la junta directiva y se puede encontrar en <https://bphc.hrsa.gov/programrequirements/compliancemanual/chapter-20.html#titletop>. El Manual de cumplimiento del centro de salud completo está disponible en <https://bphc.hrsa.gov/programrequirements/pdf/healthcentercompliancemanual.pdf>

3 Para más información sobre el “ciclo de creación de la junta directiva”, consulte: *El ciclo de creación de la junta directiva: Nueve pasos para encontrar, reclutar y comprometer miembros de la junta directiva sin fines de lucro* por Berit Lakey (BoardSource).

Michigan que brinda servicios en 14 sitios de atención primaria FQHC en seis condados (Barry, Eaton, Kent, Montcalm, Muskegon y Wayne), junto con programas vinculados a la escuela en 70 escuelas públicas. El centro de salud brinda atención médica, dental, conductual y oftalmológica, así como servicios de apoyo social para los miembros de la comunidad. En 2016, según su sitio web, Cherry Health atendió a más de 71 000 pacientes en casi 700 000 visitas y tenía un presupuesto anual de aproximadamente \$71 millones.⁴

La evolución de la junta directiva de Cherry Health

En 2011, Cherry Street Health Services se fusionó con otras dos organizaciones —Touchstone Innovare y Proaction Behavioral Health Alliance— que proporcionaron servicios de salud conductual, mental y correccional. Juntos, se convirtieron en Cherry Health.⁵ La fusión se realizó para aumentar la eficiencia y agilizar el acceso a los servicios para los clientes de las tres organizaciones que, con anterioridad, a menudo tenían que acudir a varios sitios para satisfacer sus necesidades. Después de la fusión, la nueva entidad tenía una junta directiva considerable para acomodar a los representantes de las tres organizaciones heredadas. Según lo planeado, con el tiempo el tamaño disminuyó a 21 miembros.

Como se requiere entre los centros de salud, Cherry Health se esfuerza por tener una junta directiva que refleje la comunidad a la que presta servicios en términos de datos demográficos. Los miembros provienen de diversos orígenes raciales, étnicos y religiosos, así como de diferentes áreas geográficas atendidas por Cherry Health. El miembro de mayor edad tiene 80 años y el de menor edad es estudiante de medicina.

Los centros de salud contratan individuos con una variedad diversa de habilidades y antecedentes profesionales como contabilidad; finanzas; recaudación de fondos; asuntos gubernamentales; administración o entrega de servicios de salud; recursos humanos; tecnología de la información; administración de inversión y activos; asuntos legales; relaciones públicas; política; y salud pública. Esto es especialmente importante para los centros de salud, que deben estar orientados a proporcionar servicios sociales y de atención médica a las poblaciones de bajos ingresos independientemente de su capacidad de pago, mientras que mantienen un modelo comercial financieramente viable. En Cherry Health, los miembros de la junta directiva son individuos que actual o anteriormente trabajaron en contabilidad, medicina, enfermería, salud pública, comunicaciones, consultoría independiente,

administración de atención de la salud, servicios sociales sin fines de lucro, agencias gubernamentales y administración corporativa.⁶

Proceso de planificación de sucesión de la junta directiva de Cherry Health

Cherry Health ha tenido éxito en la identificación y el reclutamiento sistemáticos de pacientes y miembros de la comunidad para unirse a su junta directiva. Esto se ha logrado a través de esfuerzos proactivos para evaluar e identificar las necesidades futuras, crear una lista de candidatos y utilizar la membresía del comité como una forma de investigar y preparar posibles candidatos para la junta directiva.

Los componentes centrales del proceso de sucesión de la junta directiva de Cherry Health se describen a continuación.

1. Evaluación e identificación estratégica de las necesidades futuras de la junta directiva

Muchas organizaciones tienen un comité de gobernanza (a veces llamado comité de nominación o de desarrollo de la junta directiva) que es responsable de identificar las futuras necesidades de composición de la junta directiva y crear una lista de candidatos, entre otras responsabilidades. La junta directiva de Cherry Health tiene un comité permanente, llamado comité de relaciones comunitarias, que cumple este rol.

Entre otras funciones, una de las principales responsabilidades del comité de relaciones comunitarias es revisar anualmente la composición de la junta directiva y las desviaciones anticipadas de la junta directiva en los próximos años. Los miembros de la junta directiva de Cherry Health prestan servicios por un período de dos años. Si bien el centro de salud no limita el número de períodos consecutivos que un miembro puede prestar servicios, tiene otros mecanismos para ayudar a anticipar la rotación. Antes del final del período de un miembro de la junta directiva, el comité de relaciones comunitarias habla con el miembro sobre el interés, la capacidad y la

4 Para obtener más información, visite <https://www.cherryhealth.org/about/>

5 Weick, R., "Name change reflects health care organization's growth" [El cambio de nombre refleja el crecimiento de la organización de atención médica]. Grand Rapids Business Journal (14 de noviembre de 2014), <http://www.grbj.com/articles/print/81068-name-change-reflects-health-care-organizations-growth>.

6 A full roster can be found on Cherry Health's website (www.CherryHealth.org).

disposición relacionados con el servicio continuo. El comité también realiza el seguimiento de la asistencia a las reuniones y trabaja con los miembros que no cumplen con sus deberes para garantizar que estos se reincorporen o se retiren de la junta directiva.

El comité también evalúa las cualidades, los antecedentes y las habilidades que la junta directiva puede necesitar dada la salida anticipada de miembros y en el contexto de las necesidades cambiantes de la junta directiva, dados los cambios en el panorama de la atención médica o la comunidad. Por ejemplo, en los últimos años, a medida que el centro de salud se expandió, se ha centrado cada vez más en la diversidad geográfica como parte de este proceso. Este análisis impulsa su trabajo para identificar posibles miembros futuros.

2. Creación de una lista de candidatos

Luego, el comité de relaciones comunitarias involucra a la junta directiva y la alta gerencia en la identificación de personas que podrían ser futuros miembros de la junta directiva que satisfagan las necesidades identificadas. Cherry Health logra esto al enfatizar la identificación de posibles candidatos como una prioridad no solo en la junta directiva o el C-suite, sino en todo el personal. Cherry Health tiene una sólida estrategia de comunicación/mercadotecnia interna que garantiza que se informe al personal, de forma rutinaria, sobre las futuras necesidades de composición de la junta directiva. Si un médico, por ejemplo, reconoce a un paciente que podría ser potencialmente un candidato ideal para la junta directiva, puede analizar la posibilidad de tal oportunidad con el paciente y transmitir cualquier interés al personal superior. De manera similar, el personal involucrado en el compromiso externo se puede encontrar con un miembro de la comunidad que podría agregar valor como miembro del comité o un futuro miembro de la junta directiva. Por ejemplo, hace poco tiempo, un donante filantrópico de larga data, que trabaja en el campo médico, quería profundizar su compromiso con Cherry Health y unirse al comité de calidad de la junta directiva.

A los miembros de la junta directiva y sus comités se les piden sugerencias relacionadas con posibles candidatos. Además, el centro de salud se puede comunicar con socios de la organización, como la asociación estatal de atención primaria u otras organizaciones de servicios sociales, a fin de solicitar recomendaciones para posibles candidatos que posean los antecedentes deseados o conjuntos de habilidades que la junta directiva necesita en ese momento. Por ejemplo, Cherry Health tiene fuertes asociaciones existentes con organizaciones en su área de servicio que apoyan a los trabajadores agrí-

colas; a estos socios se les recomienda buscar candidatos recomendados y considerarlos como representantes de esta población especial en la junta directiva. En una nota relacionada, la junta directiva de Cherry Health Foundation utiliza las mismas prácticas de trabajo con socios para ayudar a identificar a los miembros potenciales. La fundación recientemente pudo aprovechar su relación con una gran empresa de seguros para identificar a un miembro con un profundo conocimiento de Medicaid que forme parte de su junta directiva.

Una vez identificados, los candidatos envían un currículum o la información de antecedentes, y tienen varias conversaciones sobre el servicio de la junta directiva o sobre unirse a un comité de la junta directiva como parte del proceso de selección de candidatos y reclutamiento. Se dedican grandes esfuerzos a identificar aquellos que se prevé que satisfarán las necesidades futuras, y las conversaciones con los candidatos se centran en las responsabilidades y la capacidad para cumplir con esas responsabilidades, así como en la adecuación general de la junta directiva. Luego, el comité de relaciones comunitarias analiza el resultado de las conversaciones y, a partir de ahí, desarrolla una lista de candidatos que se presentará a la junta directiva un mes antes de que la junta directiva programe el voto en la junta y apruebe las listas de comités.

3. Comités de la junta directiva de Cherry Health: Un mecanismo para involucrar a posibles miembros de la junta directiva

Las personas aprobadas e ideales son contactadas y, a veces, al principio se las invita a unirse a la junta directiva, sin embargo, a menudo al principio se las invita a prestar servicios en un comité de la junta directiva. Cherry Health tiene cinco comités, que incluyen un comité ejecutivo y un comité de finanzas, y los miembros que no son miembros de la junta directiva pueden prestar servicios en todos los comités con la excepción del comité ejecutivo que está compuesto por los funcionarios de la junta directiva.⁷ Para la junta directiva y el personal directivo de Cherry Health, esto se considera como una oportunidad para crear un “banco” de posibles nuevos miembros de la junta directiva. A veces se asigna a un individuo a un comité por la experiencia profesional (por ejemplo, un individuo del campo médico que se une al comité de calidad) o por el

7 Las juntas directivas de los centros de salud pueden establecer varios comités permanentes o ad hoc. Los comités de la junta directiva de los centros de salud se pueden organizar en áreas tales como finanzas, gobernanza y planificación estratégica, entre otras. La ley en algunos estados prohíbe que las juntas directivas sin fines de lucro incluyan miembros que no pertenezcan a la junta directiva en los comités de esta.

interés personal de aprender más sobre un área en particular. Este enfoque ofrece beneficios, que incluyen:

- permitir que la persona se familiarice con el centro de salud y su gobernanza antes de asumir las responsabilidades plenas de un miembro de la junta directiva; y
- permitir que la junta y el personal evalúen primero las capacidades y contribuciones del candidato a nivel de comité.

La cantidad de tiempo que un posible miembro de la junta directiva puede prestar servicios en un comité de la junta directiva antes de ser nominado para la junta directiva varía. A menudo, cuando un miembro que no pertenece a la junta directiva de un comité demuestra el potencial para ser nominado y elegido para un puesto en la junta directiva, puede ser invitado a prestar servicio como vicepresidente del comité (el presidente del comité suele ser un miembro de pleno derecho de la junta directiva).

De esa manera, el individuo puede estar preparado para un rol de liderazgo en la junta directiva y familiarizarse con muchos aspectos del centro de salud y su gobernanza. Cuando surge una vacante, este candidato se encuentra en la posición ideal para ser considerado un sucesor. Esto puede ser especialmente útil en situaciones en las que el presidente de un comité en particular es el que rota en la junta directiva. El vicepresidente del comité, que habrá tenido una exposición a fondo del comité, es una opción natural para convertirse en el nuevo presidente del comité y mantener la continuidad durante la transición.

Consideraciones y lecciones aprendidas de Cherry Health

El trabajo de Cherry Health sobre la sucesión de la junta directiva resalta las siguientes consideraciones:

- **La planificación de la sucesión de la junta directiva requiere un enfoque continuo**
Cherry Health notó la necesidad de estar continuamente activo en la planificación de la sucesión de la junta directiva. Debido a circunstancias imprevistas, pueden surgir múltiples vacantes a la vez de una manera no anticipada, lo que puede causar desafíos incluso para las entidades que han desarrollado un proceso y una lista sólida de candidatos. Por ejemplo, Cherry Health recientemente tuvo varios miembros que abandonaron la junta directiva inesperadamente

durante un corto período de tiempo, lo que esencialmente agotó su “banca”.

- **Se necesitan múltiples canales para encontrar posibles miembros de la junta directiva**
Si bien aprovechar las redes personales es una herramienta importante para cultivar un grupo de posibles miembros de comités y juntas directivas, raramente es una estrategia suficiente por sí sola. Cherry Health aprovecha su relación con socios de la comunidad y otras personas para encontrar una experiencia importante para la junta directiva. También crea una cultura que asigna una tarea a la junta directiva y el personal para que trabajen como una prioridad conjunta.
- **La diversidad sólida en la junta directiva es importante**
Los centros de salud como Cherry Health entienden el valor de tener una junta directiva que refleje a la comunidad. Esto puede significar buscar diversidad en términos de género, edad, raza, etnia, religión, clase, estado de seguro, país de origen, estado migratorio, identidad de género, orientación sexual, estado de discapacidad y otras características importantes de la población atendida. Cherry Health se ha comprometido con esto en la creación de su junta directiva e involucra a organizaciones asociadas que trabajan en temas o con poblaciones que tienen antecedentes y perspectivas que el centro de salud busca para su junta directiva.

Prácticas de gobernanza adicionales que se deben considerar

Además de las prácticas y lecciones identificadas por Cherry Health, las juntas de los centros de salud comunitarios pueden querer considerar lo siguiente:

- **La utilización de un comité de gobernanza para identificar, cultivar y retener a los miembros de la junta directiva.**
Un comité de gobernanza (a veces llamado comité de nominación o de desarrollo de la junta directiva) es responsable de identificar las futuras necesidades de composición de la junta directiva y crear una lista de candidatos. Este comité a menudo lidera esfuerzos esenciales para la incorporación y retención de miembros, incluida la orientación a miembros de la

junta directiva, el proceso de autoevaluación de la junta directiva, los programas de tutoría para miembros de la junta directiva y la planificación de programas educativos destinados a fortalecer el trabajo de la junta directiva.⁸ Cherry Health usa el comité de relaciones comunitarias de la junta directiva para cumplir con muchas de estas funciones.

- **La garantía de una asociación entre la junta directiva y los directores generales para la planificación de la sucesión de la junta directiva**

Si bien garantizar la composición efectiva de la junta directiva es una responsabilidad de esta, es un área donde la asociación con el director general es invaluable. La participación de un director general en las necesidades de la junta directiva, que involucra al director general activamente en las conversaciones con posibles miembros, así como a lo largo de todo el proceso de incorporación de miembros, es importante.⁹ También es probable que un director general asigne a otros líderes de personal que trabajen estrechamente con el comité de gobernanza y mantengan muchas de las herramientas críticas que guían su trabajo.

- **La utilización de un modelo para ayudar a identificar las necesidades de reclutamiento y su actualización periódica para reflejar el entorno cambiante**

Muchas juntas directivas utilizan una tabla, a menudo llamada matriz, que les ayuda a realizar un seguimiento de los miembros actuales, los períodos de los miembros, el tipo de miembro (por ejemplo, paciente o miembro de la comunidad), los antecedentes profesionales de los miembros, los datos demográficos, las conexiones que pueden tener los miembros, junto con las habilidades de liderazgo necesarias en la junta directiva. Anticipar las futuras transiciones y los “vacíos” que generarán las próximas vacantes en la junta directiva, a menudo, impulsa el reclutamiento de miembros de la junta directiva y del comité (consulte la muestra en el Apéndice I). Sin embargo, es importante que el modelo no se convierta en un documento estático sino que las juntas directivas —o los comités de gobernanza— periódicamente actualicen esta herramienta en función del entorno de la atención médica cambiante y dentro de su comunidad, así como el plan estratégico del centro de salud.

- **Consideración de los límites del período**

BoardSource, una organización que se enfoca en la excelencia en la gobernanza sin fines de lucro, informa que “los límites del período se han convertido en la norma” entre las organizaciones sin fines de lucro con sede en los EE UU. De esas juntas directivas que tienen límites de período, la configuración más común es de dos períodos de tres años.¹⁰ Los límites del período proporcionan un mecanismo para traer nuevas ideas y nuevas perspectivas a la junta directiva y su toma de decisiones. Los límites del período también crean la oportunidad de ajustar la membresía de la junta directiva para que se alinee con las necesidades cambiantes de la organización.

- **Desarrollo de herramientas para guiar las conversaciones con los posibles miembros y para comparar candidatos**

Asking candidates a core set of questions can help the Governance Committee (or its equivalent) compare prospective members. Some boards also utilize a ratings form to capture information on conversations with candidates and to use when the Governance Committee formulates a slate of board members to present for the board’s approval.¹¹

8 Para obtener más información sobre el cultivo y la participación de los miembros de la junta directiva, consulte GOV Information Bulletin 6: Developing and Maintaining Effective Health Center Boards of Directors and Health Center Program Governing Board Workbook on MyNACHC [Boletín de información GOV 6: Desarrollo y mantenimiento de juntas directivas efectivas de centros de salud y libro de trabajo de la junta directiva de gobierno del programa de centros de salud en MyNACHC] (<http://mylearning.nachc.com>).

9 BoardSource destaca lo que deben y no deben hacer los directores generales en un recurso disponible públicamente en https://boardsource.org/wp-content/uploads/2017/01/CEO_Dos_Donts.pdf.

10 BoardSource, *Leading with Intent*, 2017. Leading with Intent es una encuesta de más de 1300 organizaciones sin fines de lucro en los Estados Unidos.

11 BoardSource tiene un “Formulario de evaluación de candidatos” como recurso disponible públicamente en su sitio web en <https://boardsource.org/wp-content/uploads/2016/10/board-candidate-rating-form-new.pdf>.

Agradecimientos

La Asociación Nacional de Centros de Salud Comunitarios desea agradecer a las siguientes personas por sus contribuciones a este estudio práctico:

Cherry Health

Tasha Blackmon

nueva directora general (desde el 4/2018) y antigua directora de operaciones

Mike Reagan

director de relaciones externas

por proporcionar información y conocimiento sobre la planificación de sucesión de la junta directiva de Cherry Health.

Dave Chandrasekaran

por su trabajo en este estudio práctico

Más información

Para obtener más información, póngase en contacto con

Emily Heard

directora de formación en gobernanza del centro de salud

ehheard@nachc.com



NATIONAL ASSOCIATION OF
Community Health Centers

7501 Wisconsin Avenue, Suite 1100W

Bethesda, MD 20814

Teléfono: 301-347-0400

Fax: 301/347-0459

www.nachc.com

Este proyecto recibió el respaldo de la Administración de Recursos y Servicios de Salud (HRSA) del Departamento de Salud y Servicios Humanos (HHS) de los EE. UU. según el acuerdo cooperativo número U30CS16089, asistencia técnica a centros de salud comunitarios y para personas migrantes, y personas sin hogar por \$6 375 000,00 con 0 % del proyecto total de los NCA financiado con fuentes no federales. Esta información o contenido y las conclusiones pertenecen al autor, y no se deben interpretar como la posición oficial o política de la HRSA, del HHS o del gobierno de los EE. UU., ni se debe inferir ningún apoyo de su parte.

Apéndice I: Modelo de junta directiva

Este es un modelo de junta directiva que una junta directiva podría usar para examinar su composición actual e identificar cualquier vacío posible que ayudara a identificar las necesidades de sucesión de la junta directiva. Un centro de salud está legalmente obligado a seguir sus estatutos y a cumplir los requisitos de composición de la junta directiva en el Manual de cumplimiento del Programa del centro de salud de la HRSA. Las categorías en esta muestra tienen carácter ilustrativo y cada organización debe personalizarlas según sus necesidades.

Miembro de la junta directiva									
Miembro paciente									
Miembro de la comunidad									
Representante de una población especial									
Experiencia profesional									
Comercio									
Asuntos de la comunidad									
Gobierno local									
Finanzas/banca/contabilidad									
Atención médica									
Recursos humanos									
Administración de activos e inversión									
Asuntos legales									
Administración sin fines de lucro									
Bienes raíces									
Servicios sociales									
Sindicato									
Otro									
Demografía									
Raza/etnia									
Indígena americano/nativo de Alaska									
Asiático									
Raza negra/afroamericano									
Hispano/latino									
Blanco no hispano									
Nativo de Hawái/otras islas del Pacífico									
Más de una raza									
Género									

Rango de edad									
Otros datos demográficos importantes para la junta directiva									
Conexiones en la comunidad									
Fundaciones									
Atención médica									
Medios de comunicación									
Otro									
Habilidades									
Compromiso con la misión									
Pensador estratégico									
Capacidad de tolerar la ambigüedad									
Experiencia previa en gobernanza									
Idioma(s)									
Período (1.º/2.º), el período de un año se debe renovar									

Adaptado de muestras de BoardSource y otras instituciones del sector sin fines de lucro.