

Cómo convertirse en un centro de salud de enseñanza:

CONSEJOS PARA JUNTAS DIRECTIVAS DE CENTROS DE SALUD

LOS CENTROS DE SALUD de enseñanza son una estrategia para abordar la crisis de fuerza laboral que enfrenta la atención primaria en los Estados Unidos. Cada vez menos graduados de las facultades de medicina siguen carreras en atención primaria, muchos proveedores de atención primaria actuales planean jubilarse y la pandemia ha hecho que sea más difícil retener a los proveedores existentes. Los centros de salud de enseñanza tienen como objetivo garantizar que los proveedores de atención primaria continúen trabajando en comunidades de bajos ingresos al brindar capacitación en **centros de salud calificados a nivel federal** ("centros de salud" en este documento) y sitios similares. **Una investigación** realizada por el Instituto de Salud Familiar, con sede en Nueva York,

muestra que los residentes que se capacitan en centros de salud y similares tienen más probabilidades de ejercer en áreas médicamente desatendidas.

Este recurso ofrece consejos para las juntas directivas cuando un centro de salud está considerando iniciar el proceso para convertirse en un centro de salud de enseñanza.¹ Ofrece un ejemplo de cómo una junta directiva utilizó estas estrategias.

Tenga en cuenta que convertirse en un centro de salud de enseñanza puede resultar complejo. Aunque este documento no detalla los pasos específicos, la sección **Recursos** más adelante en este artículo ofrece sugerencias sobre dónde obtener más información.

La Administración de Recursos y Servicios de Salud (HRSA) creó el Programa de Formación Médica de Posgrado en Centros de Salud de Enseñanza (THCGME) a fin de aumentar la cantidad de médicos de atención primaria que trabajan con poblaciones desatendidas. El programa aumenta la cantidad de tiempo que los residentes pasan en entornos comunitarios, como los centros de salud. Esto proporciona el tipo de capacitación que los preparará no solo para ejercer atención primaria de alta calidad sino también para abordar las necesidades únicas y desafiantes de los pacientes más vulnerables del país.² **Los Programas de Formación Médica de Posgrado en Centros de Salud de Enseñanza** reciben financiación a través de la Oficina de Personal de Salud de la HRSA.

1 Definición adaptada de ¿Qué es un centro de salud de enseñanza?

2 Es posible que las juntas directivas también deseen revisar el recurso de Education Health Center Initiative, Guía del centro educativo de salud, que proporciona un contexto de gobernanza adicional.

CONSEJO 1:

Utilice el proceso de planificación estratégica para decidir si convertirse en un centro de salud de enseñanza es adecuado para que el centro de salud aborde sus necesidades de fuerza laboral. ³

LA PLANIFICACIÓN estratégica ofrece tiempo dedicado y enfoque para considerar los desafíos y las oportunidades de la fuerza laboral de un centro, además de la visión, la misión y el futuro del centro. Convertirse en un centro de salud de enseñanza es un proceso de varios años que requiere pasar por acreditación⁴ e inversión financiera. La planificación estratégica es un momento ideal para discutir si convertirse en un centro de salud de enseñanza es una opción estratégica apropiada para el centro de salud. Es posible que los centros quieran utilizar la herramienta **Workforce Projections** de la HRSA como parte de este proceso.

En el caso de **MHC Healthcare**,⁵ un centro de salud comunitario de Arizona, la discusión comenzó hace unos cinco años durante una sesión de planificación estratégica. El personal presentó datos e inquietudes sobre el agotamiento de los proveedores, las barreras de acceso de los pacientes y los vínculos con los resultados de los pacientes. Además, el centro se enfrentaba a la escasez de fuerza laboral y a las dificultades en la contratación de proveedores. Los miembros de la junta directiva de MHC quedaron sorprendidos por la escasez de proveedores existente en su estado, que solo empeoraría en los próximos

años. Después de algunas discusiones, la junta directiva actualizó el plan estratégico para incluir un enfoque en la “fuerza laboral” y pidió al personal posibles soluciones para abordar la escasez de proveedores.

Como seguimiento de la sesión de planificación estratégica, el personal presentó formas de mejorar los esfuerzos de reclutamiento y retención existentes y propuso una meta audaz: convertirse en un centro de salud de enseñanza con un programa de residencia en Medicina Familiar. La junta directiva hizo preguntas para comprender lo que requeriría este proceso. El personal explicó que convertirse en un centro de salud de enseñanza podría ayudar a crear una solución a largo plazo para la escasez de proveedores. Sin embargo, requeriría buscar acreditación, varios años de esfuerzo del personal, inversión financiera que no produciría un retorno inmediato de la inversión, asociación comunitaria, recaudación de fondos y apoyo continuo de la junta directiva. Luego de sopesar los riesgos y beneficios, la junta directiva autorizó al centro de salud a iniciar el proceso para convertirse en un centro de salud de enseñanza.

3 Para obtener más información sobre la planificación estratégica, consulte la [Guía de gobernanza para las juntas directivas de los centros de salud](#) de la NACHC, Capítulo 3 o [Función de la junta directiva en la planificación estratégica](#).

4 Puede encontrar información sobre el proceso de acreditación en el [Consejo de Acreditación de Formación Médica de Posgrado](#) o en la [Comisión de Acreditación Dental de la Asociación Dental Estadounidense](#).

5 Para este estudio de caso se entrevistó a un miembro de la junta directiva de MHC.



CONSEJO 1:

A medida que el centro tomó medidas para convertirse en un centro de salud de enseñanza, la junta directiva continuó explorando aspectos relacionados con la fuerza laboral a través de conversaciones sobre la misión, la visión y los valores del centro. Además, la fuerza laboral se ha mantenido en el plan estratégico de MHC, que ahora incluye estrategias relacionadas, tales como certificarse como **“Great Place to Work (gran lugar para trabajar)”**, lo cual logró en 2020 y 2021.

DATOS QUE PUEDEN SER ÚTILES AL CONSIDERAR CONVERTIRSE EN UN CENTRO DE SALUD DE ENSEÑANZA:

- Datos de retención para proveedores capacitados en hospitales frente a proveedores capacitados en centros de salud.
- Cifras de fuerza laboral: local, estatal.
- Cifras preliminares sobre dotación de personal y presupuesto; por ejemplo, qué personal probablemente estaría involucrado, posibles asignaciones de tiempo, si se necesita personal nuevo, impactos presupuestarios, etc.
- Datos de evaluación de necesidades.
- Descripción general del proceso de acreditación y oportunidades de financiación.



CONSEJO 2:

Considere qué inversiones necesitará realizar el centro de salud, incluyendo tanto el capital humano como las inversiones financieras.

VERIFIQUE CON EL DIRECTOR ejecutivo (CEO)⁶ si el centro tiene los recursos necesarios de dotación de personal y considere mantener conversaciones periódicas con la junta directiva para sopesar el riesgo financiero.

Durante las primeras discusiones en MHC, el director ejecutivo, el director médico (CMO) y el director financiero (CFO) informaron a la junta directiva sobre la gran dotación de personal e inversiones financieras necesarias. La junta directiva revisó cifras preliminares para comprender las necesidades y discutió los impactos presupuestarios y los riesgos financieros. El director ejecutivo y el director médico explicaron que el éxito requeriría un enfoque de equipo integral. La junta directiva consideró el apoyo financiero para el proceso de acreditación, el período de preparación, los costos continuos y qué otras fuentes de apoyo financiero podrían estar disponibles.

Una fuente de apoyo financiero que identificó la junta directiva fue MHC Healthcare Foundation. Aprovechando las conexiones comunitarias, la fundación podría recaudar dinero para apoyar y ampliar los servicios y programas de MHC. La junta directiva y la fundación se asociaron para designar eventos específicos de recaudación de fondos para apoyar los esfuerzos del centro por tener un programa de residencia.

6 El director ejecutivo también se denomina “director de proyecto” en el [Manual de cumplimiento del Programa para Centros de Salud de la HRSA](#).



CONSEJO 2:

PREGUNTAS SOBRE LA CARGA DE TRABAJO DEL PERSONAL QUE SE DEBEN CONSIDERAR FORMULAR AL DIRECTOR EJECUTIVO

Comprender que el director ejecutivo gestiona el día a día y el personal del centro y hacer algunas preguntas de alto nivel puede ayudar a una junta directiva a decidir, en asociación con el director ejecutivo y el liderazgo, si es práctico convertirse en un centro de salud de enseñanza. Las preguntas de muestra podrían incluir:

- ¿El equipo jurídico y de cumplimiento tiene capacidad para gestionar los requisitos de cumplimiento para convertirse en un centro de salud de enseñanza?
- Si el personal asume tareas adicionales, ¿son manejables sus cargas de trabajo?
- ¿Está el personal dispuesto y comprometido para llevar a cabo este proceso?
- ¿Tiene el centro de salud la combinación adecuada de experiencia para este proceso?
- ¿Cuenta el centro de salud con la estructura necesaria del comité de personal?
- ¿Se ha incorporado suficiente gestión y supervisión a este proceso?
- ¿Necesitamos agregar personal? ¿Cuáles son los impactos presupuestarios?



CONSEJO 3:

Haga preguntas sobre si el centro de salud cuenta con asociaciones para cumplir con los requisitos del centro de salud de enseñanza.

CONVERTIRSE EN UN CENTRO de salud de enseñanza requiere brindar a los residentes experiencia relacionada con servicios especializados que los centros de salud no ofrecen. Esto significa que los centros de salud deben asociarse con hospitales y otras instituciones. Las preguntas de seguimiento podrían incluir si el centro de salud tiene un plan para desarrollar nuevas asociaciones comunitarias o profundizar las existentes lo antes posible, antes de buscar la acreditación.

El personal de MHC aprovechó las relaciones existentes y creó nuevas asociaciones a fin de allanar el camino para estos requisitos. Los miembros de la junta directiva también participaron contactando a otros líderes comunitarios y partes interesadas clave. MHC descubrió que desarrollar muchas relaciones les daba opciones y ventajas al considerar acuerdos de asociación (p. ej., condiciones de pago).



CONSEJO 4:

Considere el personal y la infraestructura de la junta directiva necesarios para respaldar la conversión a un centro de salud de enseñanza, incluida la estructura de comités y la comunicación.

EL PROCESO PARA CONVERTIRSE en un centro de salud de enseñanza es extenso y requiere un enfoque en el cumplimiento. En MHC, el director ejecutivo creó comités de personal para garantizar el cumplimiento del programa. El personal y la junta directiva también pudieron elaborar un enfoque reflexivo para la supervisión de la junta directiva. Consideraron: procesos para recibir actualizaciones, en qué comité(s) encaja mejor esto y cómo utilizar los puntos permanentes de la agenda para actualizaciones y formación. La junta directiva de MHC decidió que este trabajo se ajustaba mejor al Comité Clínico y de Calidad de la Junta Directiva. Este comité contó con el apoyo del Comité Ejecutivo, que se comunicaba periódicamente con el director ejecutivo para obtener actualizaciones. Además, MHC incluye la formación de la junta directiva en sus agendas mensuales y en el calendario anual

del “plan de trabajo”. A lo largo del proceso de acreditación, la junta directiva planificó tiempo para actualizaciones y formación por parte del director ejecutivo y el director médico sobre los próximos pasos, además del establecimiento de expectativas.

En marzo de 2022, MHC recibió la designación como institución patrocinadora y se le otorgó la acreditación para su programa de residencia en Medicina Familiar a través del Consejo de Acreditación de Formación Médica de Posgrado en el otoño de 2022. El Comité Ejecutivo de la junta directiva busca garantizar una comunicación continua y conversaciones de enlace entre el Comité de Finanzas, el Comité Clínico y de Calidad, la junta directiva de MHC y la junta directiva de la fundación.

PREGUNTAS QUE PUEDEN AYUDAR CON LAS CONVERSACIONES SOBRE INFRAESTRUCTURA DE LA JUNTA DIRECTIVA

- ¿Qué procesos utilizará la junta directiva para recibir formación y actualizaciones continuas?
- ¿A qué comités corresponde este trabajo?
- ¿Quiénes son las partes interesadas clave? ¿Cómo se comunicarán?
- ¿Qué cambios, si los hubiere, necesitaremos hacer en nuestros comités y estructura actuales?



RECURSOS

Si bien el personal del centro de salud se encargará de los mecanismos para convertirse en un centro de salud de enseñanza, aquí hay algunos recursos y enlaces útiles:

- Puede encontrar más información sobre el Programa de Formación Médica de Posgrado en Centros de Salud de Enseñanza (THCGME), incluida la financiación, [aquí](#) y hay preguntas frecuentes adicionales disponibles [aquí](#).
- La información está disponible en [THCGME.org](#), incluida una [hoja de ruta para el desarrollo del programa de THC](#). Nota: el Centro de Asistencia Técnica de THCGME no puede brindar asistencia personalizada a organizaciones que no sean beneficiarias ni a aquellas que se encuentran en el proceso de solicitud. Sin embargo, existe un portal

gratuito con una caja de herramientas de recursos que pueden ser útiles para las organizaciones que estén considerando iniciar un centro de salud de enseñanza. Haga clic en el botón verde de registro en la página de inicio del sitio web para obtener acceso al portal de [THCGME.org](#).

- Puede encontrar información sobre el proceso de acreditación en el [Consejo de Acreditación de Formación Médica de Posgrado \(ACGME\)](#) o en la [Comisión de Acreditación Dental de la Asociación Dental Estadounidense \(CODA\)](#).
- Education Health Center Initiative también tiene un excelente recurso titulado [Guía del centro educativo de salud](#), que proporciona información adicional, incluso sobre consideraciones de gobernanza.

OTROS PROGRAMAS

Si bien este breve documento se centra en los centros de salud de enseñanza, algunos centros de salud han aceptado que todos los centros son “centros de enseñanza” en alguna función y han priorizado programas para residencias de enfermeros practicantes y otros modelos. Además, existen muchos **otros programas innovadores**, incluido el **Programa de Residencia Rural**, que los centros pueden considerar.

Este recurso fue respaldado por la Administración de Recursos y Servicios de Salud (HRSA) del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos (HHS) como parte de un premio por un total de \$1,656,250 con un 0% financiado con fuentes no gubernamentales. Los contenidos pertenecen a los autores y no representan necesariamente los puntos de vista oficiales ni el respaldo de la HRSA, los HHS o del gobierno de los EE. UU. Para obtener más información, visite [HRSA.gov](#).

Agradecimientos: Steven Sera, Jessica Yen y Emily Heard contribuyeron a este artículo. Gracias a Gerrard Jolly, Hafsa Miskin y la Dra. Grace Wang por su revisión y sus aportes adicionales.