

## Composición, reclutamiento y orientación de la junta directiva del centro de salud

Los centros de salud están gobernados por juntas directivas voluntarias y son únicos porque la [ley federal](#) (solo disponible en inglés) exige que el 51 % de sus miembros sean pacientes del centro.

Las juntas directivas de los centros de salud desempeñan las funciones de una junta sin fines de lucro y deben cumplir con los requisitos del Programa de Centros de Salud de la Administración de Recursos y Servicios de Salud (HRSA, por sus siglas en inglés), enumerados en el [Manual de Cumplimiento del Programa de Centros de Salud](#) (solo disponible en inglés). En general, las funciones de la junta directiva de un centro de salud pueden agruparse en [tres categorías](#): estrategia, supervisión y políticas, y funcionamiento de la junta. Una función “estratégica” importante de la junta directiva se centra en su propia composición. Este recurso ayudará a su junta directiva a comprender la composición, el reclutamiento, la orientación y la participación de la junta. Se puede leer en su totalidad o bien las juntas directivas pueden explorar un tema específico de interés.



### Contenido

<b><i>Estrategia para la composición de la junta directiva del centro de salud</i></b> .....	<b>2</b>
<b><i>Reclutamiento de miembros para la junta directiva del centro de salud</i></b> .....	<b>6</b>
<b><i>Orientación y participación de los miembros de la junta directiva del centro de salud</i></b> .....	<b>9</b>
<b>Apéndices</b>	
Apéndice: Resumen del proceso de composición, selección y orientación de la junta directiva .....	13
Apéndice: Ejemplo de matriz de la junta directiva.....	15
Apéndice: Calendario y lista de verificación del proceso de orientación .....	16

Este recurso fue financiado 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 una subvención total de \$1,742,242.00 con 0% financiado con fuentes no gubernamentales. El contenido es responsabilidad de los autores y no representa necesariamente las opiniones oficiales ni el respaldo de HRSA, HHS o del Gobierno de los Estados Unidos. Para más información, visite [HRSA.gov](http://HRSA.gov).

## Estrategia para la composición de la junta directiva del centro de salud

Crear una junta directiva con miembros que cuenten con las habilidades y la experiencia necesarias para aportar valor al centro de salud es importante y requiere atención constante. Muchas juntas directivas de centros de salud evalúan las carencias de su junta para determinar las necesidades de la misma, pero más del 60 % de los encuestados en una evaluación reciente consideraban que su junta podría mejorar sus procesos.<sup>1</sup> Los siguientes consejos pueden ayudar a las juntas directivas a adoptar un enfoque estratégico en la composición de sus miembros.

### 1. Formalice las estructuras y las políticas que promuevan un enfoque continuo en la composición de la junta directiva.

Una composición eficaz de la junta directiva requiere un fuerte compromiso y un esfuerzo continuo tanto de la junta como del personal. Para enfocarse en esta importante labor, tenga en cuenta lo siguiente:

- Asegúrese de que la junta directiva cuente con un Comité de Gobernanza (o su equivalente, como un Comité de Desarrollo de la Junta Directiva) enfocado en la composición de la junta, la planificación de la sucesión, la incorporación y la participación. Estas tareas deben detallarse en unos estatutos que establezcan las responsabilidades del Comité.
- Anime al Comité de Gobernanza —o asigne a miembros destacados de la junta directiva— a liderar la creación de una política de planificación de sucesión a largo plazo de la junta que describa el proceso para identificar las necesidades de composición, los futuros miembros y directivos de la junta, y el manejo de las futuras vacantes (tanto previstas como imprevistas). Esta política puede orientar el desarrollo futuro de la junta.
- Asegúrese de que los estatutos, que son las normas que rigen el funcionamiento de la junta directiva, incluyan el proceso para la selección y destitución continua de sus miembros, y que los estatutos u otros documentos pertinentes incluyan los requisitos para la composición de la junta conforme al Programa de Centros de Salud de la Administración de Recursos y Servicios de Salud (HRSA) (consulte el [Manual de cumplimiento del Programa de Centros de Salud](#), capítulo 20: Autoridad de la junta para obtener la lista completa de requisitos, solo disponible en inglés).
- Mantenga la composición de la junta directiva en la agenda tanto de la junta directiva como del Comité de Gobernanza.
- Asegúrese de que todos comprendan su función añadiéndola al plan de trabajo de la junta directiva y al programa del retiro anual.

### Funciones: Composición de la junta directiva

Función	Responsabilidades
<b>Junta directiva</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asegurar que la composición y la sucesión de la junta directiva sean continuas</li><li>• Considerar la posibilidad de crear un comité para dirigir esta labor</li><li>• Votar por las candidaturas</li><li>• Determinar el enfoque de la rotación y la renovación (por ejemplo, mandatos y límites)</li></ul>
<b>Miembros de la junta directiva</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formar parte del Comité de Gobernanza (según los intereses y las asignaciones)</li><li>• Recomendar candidatos para la junta directiva</li><li>• Considerar ocupar un cargo en la junta directiva</li></ul>
<b>Comité de Gobernanza</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consultar con la junta directiva completa durante todo el proceso</li><li>• Evaluar las necesidades de composición de la junta directiva</li><li>• Identificar, reclutar y evaluar a los candidatos a la junta directiva</li></ul>

<sup>1</sup> Asociación Nacional de Centros de Salud Comunitarios (NACHC, por sus siglas en inglés), Evaluación de las prácticas y necesidades de las juntas directivas de los centros de salud (2023).

Función	Responsabilidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la participación de los miembros y entrevistar a aquellos cuyos mandatos están llegando a su fin</li> <li>• Presentar una lista de nuevos miembros, renovaciones y cargos para la aprobación de la junta directiva</li> <li>• Guiar los programas de orientación y tutoría de la junta directiva</li> <li>• Colaborar con el director ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés) <sup>2</sup> y el presidente la junta directiva en la formación continua de sus miembros</li> <li>• Facilitar el proceso de autoevaluación de la junta directiva</li> <li>• Desarrollar una lista de candidatos para los cargos de directivos de la junta directiva y presidentes de comités en colaboración con la junta y el director ejecutivo</li> </ul>
<b>Director Ejecutivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con la junta directiva y aportar ideas y apoyo en todos los procesos</li> <li>• Aportar ideas para el reclutamiento de miembros de la junta directiva</li> <li>• Participar en conversaciones con posibles miembros</li> <li>• Desempeñar un papel clave en la orientación de los nuevos miembros</li> <li>• Asignar a otros miembros del personal para que trabajen con el Comité de Gobernanza según sea necesario</li> <li>• Actuar como miembro nato sin derecho a voto del Comité de Gobernanza</li> </ul>

## 2. Realizar revisiones periódicas de las necesidades actuales y futuras relativas a la composición de la junta directiva.

Hay varios aspectos que una junta directiva debe tener en cuenta en cuanto a la composición.

### Tamaño de la junta directiva

De vez en cuando, la junta directiva debe debatir si su tamaño le ayuda a cumplir sus responsabilidades. El Programa de Centros de Salud exige que las juntas directivas tengan un mínimo de 9 y un máximo de 25 miembros (véase el capítulo 20: Composición de la junta directiva del [Manual de cumplimiento del Programa de Centros de Salud](#), disponible solo en inglés). Es recomendable establecer en los estatutos un número de miembros comprendido entre 11 y 15, de modo que la junta directiva pueda ajustar su tamaño según sea necesario. Esto también evita que la junta incumpla sus estatutos ante vacantes imprevistas. Por lo general, una junta debe ser lo suficientemente grande como para aportar una amplia experiencia, pero lo suficientemente pequeña como para funcionar de manera eficiente y fomentar la participación de los miembros.

### Miembros de la junta directiva

Los miembros de la junta directiva aportan una amplia variedad de experiencias. Para garantizar que la junta directiva cuente con las perspectivas y habilidades necesarias para una gobernanza eficaz ahora y en el futuro, el Comité de Gobernanza debe revisar la composición de la junta, al menos una vez al año, con base en los requisitos y políticas establecidos, las responsabilidades actuales y otros factores. Esta revisión ayudará a identificar cualquier deficiencia y a resaltar las necesidades futuras de reclutamiento. Los siguientes consejos pueden ser útiles:

Alinee la composición de la junta directiva con las prioridades y necesidades

Considere reclutar candidatos que:

- hayan ayudado en la búsqueda de un director ejecutivo si tiene una transición próxima
- tengan experiencia en el sector de bienes raíces, si pronto va a añadir una nueva clínica
- estén dispuestos a compartir opiniones diferentes o a hacer preguntas difíciles, si los miembros de la junta directiva dudan en discrepar entre sí

<sup>2</sup> En el Manual de cumplimiento del Programa de Centros de Salud, al director ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés) también se le denomina “Director de Proyecto”.

- **Cumplir con los requisitos del Programa de Centros de Salud.** [El Manual de cumplimiento del Programa de Centros de Salud](#) (solo disponible en inglés) de la Administración de Recursos y Servicios de Salud (HRSA) establece requisitos sobre la composición de la junta (por ejemplo, al menos el 51 % de los miembros deben ser pacientes atendidos por el centro de salud; otros miembros pueden ser miembros de la comunidad seleccionados por su experiencia en determinadas áreas, etc.). Las juntas directivas deben leer el Capítulo 20: Composición de la junta directiva, verificar que cumplan estos requisitos y asegurarse de que los planes relativos a la composición de la junta directiva tengan en cuenta cómo esta seguirá cumpliendo dichos requisitos en el futuro.
- **Planificar rotaciones inesperadas y previstas.** Los miembros de la junta directiva pueden dejar su cargo por motivos previstos, como el límite de mandato, o de forma inesperada debido a circunstancias personales o profesionales. Para anticiparse a las salidas y abordar las necesidades relacionadas con la composición, las juntas directivas deben dar seguimiento a los mandatos de los miembros (si los tienen) y comprobar periódicamente su nivel de satisfacción e interés en permanecer en la junta. Además, contar con un plan para salidas imprevistas como parte de la política de sucesión de la junta directiva, junto con una sólida cartera de candidatos potenciales, puede garantizar transiciones fluidas y la eficacia de la junta ante cambios inesperados.
- **Alinear la composición con las responsabilidades y prioridades de la organización.** La revisión periódica de los estatutos, las descripciones de los cargos de los miembros y los directivos, así como del plan estratégico actual, puede proporcionar información valiosa para determinar si las habilidades y los conocimientos actuales se ajustan a las funciones y responsabilidades de la junta o si se requieren nuevas habilidades y conexiones con la comunidad. Esto ayuda a las juntas a planificar cómo abordar los retos futuros y a estar preparadas para satisfacer las necesidades cambiantes.
- **Dar seguimiento a las necesidades cambiantes de la comunidad.** El seguimiento de los cambios en la comunidad puede revelar perspectivas valiosas, nuevas o diferentes, para la junta directiva.
- **Dar prioridad a las “habilidades blandas” necesarias.** Cualidades como el pensamiento estratégico y la toma de decisiones con información limitada son importantes para las juntas directivas.

### 3. Determine y acuerde cómo abordar la rotación de los miembros de la junta directiva.

Las juntas directivas de los centros de salud tienen flexibilidad para determinar cómo abordar la rotación y la renovación de la junta, incluyendo si deben implementarse límites de mandato (el tiempo total que un miembro de la junta puede permanecer en la junta o el tiempo que un directivo de la junta puede permanecer en un cargo).

Una evaluación reciente<sup>3</sup> reveló que los mandatos y los límites de mandato más comunes para los miembros de las juntas directivas de los centros de salud son dos o tres mandatos consecutivos de tres años cada uno. Esto significa que los miembros pueden ejercer sus funciones entre los seis y los nueve años. Las juntas directivas de los centros de salud son menos propensas a establecer límites de mandato que otras organizaciones sin fines de lucro (el 53 % de los encuestados indica que su junta limita el número de mandatos consecutivos, en comparación con el 76 % de las juntas de todo el sector sin fines de lucro<sup>4</sup> que lo hacen). Si se utilizan, los límites de mandato deben incluirse en los estatutos.

Los límites de mandato proporcionan una forma de aportar nuevas conexiones y perspectivas a la junta, ayudan a esta a adaptarse a las necesidades cambiantes y establecen un proceso para que los miembros ineficaces o problemáticos abandonen la junta. Factores como el tamaño de la junta y de la comunidad pueden influir en el uso de los límites de mandato y el tema puede resultar difícil para algunas juntas de centros de salud. Una preocupación común sobre el uso de los límites de mandato es la pérdida de miembros

<sup>3</sup> Asociación Nacional de Centros de Salud Comunitarios, Evaluación de las prácticas y necesidades de las juntas directivas de los centros de salud (2023).

<sup>4</sup> Liderar con intención (2021).

eficaces y con mucha antigüedad en la junta, así como de sus conocimientos históricos. Sin embargo, hay muchas formas de mantener a los antiguos miembros de la junta conectados con el centro de salud, como participar en comités y colaborar en iniciativas de recaudación de fondos o de participación comunitaria. Es importante debatir periódicamente cómo abordará la junta la rotación y la renovación. Independientemente de si una junta limita el número de mandatos consecutivos que puede desempeñar un miembro, es importante contar con procesos de renovación de mandatos que incluyan un debate sobre si el miembro desea continuar desempeñando su cargo, si cumple con sus responsabilidades como miembro de la junta y si sigue aportando la experiencia y las habilidades necesarias a la junta.

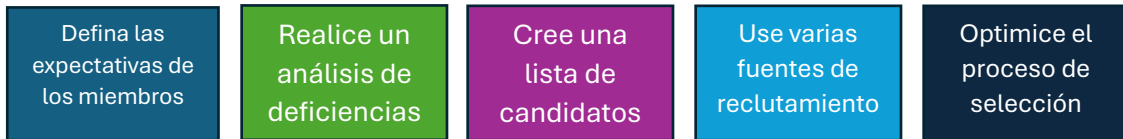
### **Preguntas para el diálogo**

Tenga en cuenta las siguientes preguntas al dialogar sobre la composición de la junta directiva:

1. ¿Cuenta nuestra junta directiva con un comité de gobernanza (o un comité similar)? Si no es así, ¿sería beneficioso para la junta contar con este tipo de comité?
2. ¿Contamos con una política de planificación de la sucesión de la junta directiva? ¿Cuándo fue la última vez que se revisó y actualizó el proceso de planificación de la sucesión de nuestra junta?
3. ¿Contamos con el número adecuado de miembros de la junta directiva para cumplir con nuestras funciones? ¿Qué criterios debemos utilizar para determinar el tamaño de la junta ahora y en los próximos cinco años?
4. ¿Somos estratégicos al pensar en las necesidades futuras de composición de nuestra junta directiva?
5. ¿Nuestra junta directiva tiene límites de mandato? ¿Por qué sí o por qué no? ¿De qué maneras podemos mantener involucrados a los miembros productivos que están abandonando la junta?

## Reclutamiento de miembros para la junta directiva del centro de salud

El reclutamiento eficaz de miembros de la junta directiva desempeña un papel importante en el éxito de cualquier centro de salud. Mediante el desarrollo de un enfoque intencional, los centros de salud pueden preparar a sus juntas para que proporcionen una orientación estratégica sólida, tomen decisiones informadas y participen en formas de supervisión importantes. El reclutamiento estratégico requiere que las juntas comprendan sus necesidades de composición y sepan cómo contratar y evaluar con éxito a los posibles candidatos de manera continua. Es importante seguir los siguientes pasos, que se analizan a continuación:



### 1. Defina las expectativas de los miembros de la junta directiva.

La junta directiva debe revisar el plan estratégico del centro de salud y las funciones y responsabilidades de la junta directiva, a fin de describir con precisión las expectativas de sus miembros. Se puede reflexionar sobre los pacientes y miembros de la comunidad que han formado parte de la junta y han contribuido con éxito: ¿qué aportaciones hicieron y qué cualidades los convirtieron en miembros destacados de la junta? Con una comprensión clara de lo que hace que un miembro de la junta sea exitoso, la junta completa o el Comité de Gobernanza debe revisar y, según sea necesario, modificar la descripción del puesto de miembro de la junta. Puede encontrar una muestra [aquí](#) (solo disponible en inglés).

### 2. Realice un análisis de deficiencias.

El Comité de Gobernanza debería considerar el uso de una matriz o tabla (véase el ejemplo en el apéndice) para realizar un seguimiento de los datos de los miembros, incluidos los mandatos, los tipos de miembros (por ejemplo, pacientes o miembros de la comunidad) y sus antecedentes. Asegúrese de que la composición y las capacidades actuales de la junta directiva queden reflejadas en la matriz y compare la composición actual de la junta con las necesidades previstas para identificar las necesidades y prioridades de reclutamiento. Por ejemplo, si un centro de salud planea buscar pronto nuevas instalaciones y actualmente no cuenta con ningún miembro de la junta directiva con experiencia en el sector de bienes raíces, es posible que dé prioridad a cubrir esta necesidad. Las juntas directivas también pueden utilizar esta herramienta para garantizar el cumplimiento continuo de los requisitos del Programa de Centros de Salud (véase el capítulo 20: Composición de la junta directiva del Manual de cumplimiento del Programa de Centros de Salud, disponible solo en inglés). Si bien un comité puede liderar este proceso, también resulta valioso involucrar a toda la junta y al director ejecutivo.

### 3. Cree una lista de candidatos que cubra las vacantes identificadas.

Una vez identificadas las deficiencias en la composición, cree una lista de posibles candidatos que puedan cubrirlas, con una perspectiva de al menos seis meses. Si aún no existe, establezca un recurso central para que los miembros de la junta directiva y el director ejecutivo puedan sugerir candidatos durante todo el año. Este debe ser un documento vivo, que se actualice continuamente con nuevos candidatos. El personal puede entonces realizar las comprobaciones de

#### ¿Le cuesta encontrar miembros para la junta directiva?

Usted no es el único. El 54 % de los encuestados en la Evaluación de prácticas y necesidades de las juntas directivas de centros de salud señalaron que tienen dificultades para encontrar personas dispuestas a comprometerse a dedicar tiempo, y el 50 % de ellos tienen dificultades para encontrar personas con la experiencia, los conocimientos y las habilidades necesarios.

**Consejo:** Considere crear un comité asesor de pacientes o colaborar con organizaciones de su comunidad para identificar posibles miembros de la junta directiva.

antecedentes necesarias para garantizar que solo los candidatos calificados permanezcan en la lista de candidatos (véase la información adicional sobre las comprobaciones de antecedentes en el punto 5).

#### 4. Use varias fuentes de reclutamiento.

Aunque todos los miembros de la junta directiva deben participar en la identificación de posibles candidatos, es importante consultar diversas fuentes para encontrar a los candidatos adecuados. Por ejemplo:

- **Utilice las interacciones diarias del personal con los pacientes.** Utilice las relaciones sólidas que el personal clínico mantiene con los pacientes para identificar a quienes podrían ser miembros eficaces de la junta directiva. Algunos centros capacitan de forma rutinaria al personal sobre las necesidades de la junta y en cómo identificar a posibles candidatos. También se puede recurrir a los comités asesores de pacientes para elaborar una lista de candidatos para futuros puestos en la junta.
- **Revise los comités de candidatos.** Busque oportunidades para involucrar a miembros que no formen parte de los comités de la junta directiva y que hayan mostrado interés en la gobernanza.
- **Añada un formulario de interés para ser candidato a la junta directiva en el sitio web del centro de salud.** Publicar el formulario en una sección dedicada a los miembros de la junta puede facilitar que los posibles candidatos manifiesten su interés en integrarla.
- **Colabore con asociaciones comunitarias, sin fines de lucro, servicios sociales y organizaciones profesionales.** Considere ponerse en contacto con diversas organizaciones para obtener recomendaciones de candidatos con las habilidades o la experiencia necesarias, tales como:
  - Asociaciones de atención primaria estatales.
  - Asociaciones o cámaras de comercio locales.
  - Organizaciones comunitarias.
  - Empresas u otras organizaciones comunitarias que puedan animar a su personal a formar parte de las juntas directivas.
  - Organizaciones profesionales centradas en el liderazgo y el desarrollo de juntas directivas (por ejemplo, programas de liderazgo basados en la comunidad).

#### 5. Optimice el proceso de selección.

A la hora de planificar la incorporación de nuevos miembros a la junta directiva, es importante tener en cuenta las limitaciones de tiempo a las que todos están sujetos. Algunos consejos son:

- **Prepárese bien.** Mantenga concisos los folletos de reclutamiento que ofrecen información sobre el centro de salud. Este paquete debe promocionar el centro, describir los servicios de la junta y generar entusiasmo por pertenecer a ella. No debe tener más de 8 a 10 páginas y puede incluir:
  - descripción general del centro de salud
  - resumen de las necesidades de la comunidad
  - descripción del puesto de miembro de la junta directiva
  - lista actual de miembros de la junta directiva
  - calendario de reuniones
  - lista de comités a los que los candidatos pueden considerar unirse

#### Ejemplos de preguntas para una entrevista

1. Cuéntenos sobre su relación con nuestro centro de salud.
2. ¿Qué le motiva a querer formar parte de la junta directiva?
3. Después de leer la lista de funciones y responsabilidades de la junta que le proporcionamos, ¿qué preguntas tiene sobre lo que implica formar parte de la junta?
4. Nuestra junta se reúne mensualmente, y la asistencia a las reuniones es una forma importante en que los miembros cumplen con su responsabilidad. ¿Puede asistir a las reuniones con regularidad? ¿Cómo podemos apoyar su capacidad para asistir?
5. Para posibles miembros que son pacientes: ¿Se siente cómodo/a compartiendo la perspectiva del paciente para contribuir a las discusiones y la toma de decisiones de la junta?
6. Las decisiones se toman de manera colectiva por la junta. Nuestras normas indican que los miembros se tratarán con respeto, que se fomenta la comunicación abierta y que, una vez tomada una decisión, todos la respaldamos. ¿Qué tan cómodo/a se sentiría con estas normas de la junta?
7. Damos la bienvenida a todas las preguntas que pueda tener.

- **Reúna información sobre los posibles candidatos.** Pídales su información de contacto, por qué están interesados en formar parte de la junta directiva del centro de salud y si ellos o sus familiares reciben servicios del centro de salud o trabajan para él. Los empleados del centro de salud y sus familiares directos no pueden ser miembros de la junta directiva del centro de salud (consulte los detalles en el capítulo 20: Composición de la junta directiva del [Manual de cumplimiento del programa del centro de salud](#), solo disponible en inglés).
- **Estructure un proceso de selección conciso.** Ofrezca un proceso de selección atractivo, pero breve. Antes de ponerse en contacto con los candidatos, realice comprobaciones de antecedentes penales a nivel federal, consulte la [base de datos](#) de exclusiones de la Oficina del Inspector General (solo disponible en inglés) y distribuya las biografías de los candidatos entre los miembros actuales de la junta para identificar cualquier "señal de alarma" conocida. Mantenga un contacto regular con los candidatos durante todo el proceso de selección. Manténgalos informados cuando haya retrasos y cuando deban esperar recibir información adicional o un seguimiento por parte del presidente del Comité de Gobernanza o del director ejecutivo.
- **Sea intencional en las prácticas de entrevista.** Limite el número de miembros de la junta en los paneles de entrevistas a 2 o 3. Practique escuchar activamente, dejando pausas para que los candidatos reflexionen y respondan con detenimiento. Hable sobre por qué el servicio del candidato es importante para el centro de salud y qué habilidades específicas aporta que podrían tener un impacto positivo en la junta y en el centro de salud. Considere formular una serie de preguntas básicas para comparar fácilmente a los candidatos. Lo ideal es que la junta directiva dirija el proceso, pero los centros deben incluir al director ejecutivo en las entrevistas o reuniones con los candidatos para obtener su opinión. El proceso de entrevistas también es una oportunidad para compartir las expectativas de los miembros de la junta directiva y las normas de la junta, así como para transmitir el entusiasmo por formar parte de ella.
- **Asegúrese de que toda la junta vote para elegir a sus propios candidatos.** El Comité de Gobernanza presentará una lista — que es, en esencia, una lista de personas que recomienda que sean elegidas para formar parte de la junta directiva — para que toda la junta vote y apruebe.

### Preguntas para discusión

Tenga en cuenta las siguientes preguntas al discutir el enfoque actual de reclutamiento de la junta directiva.

1. ¿Cómo reclutamos nuevos miembros? ¿Qué está funcionando? ¿Hay alguna práctica nueva que podamos probar?
2. ¿Cómo podemos aprovechar la experiencia en reclutamiento de nuestros miembros más recientes de la junta para mejorar nuestro proceso general?
3. ¿Qué fuentes estamos utilizando para identificar posibles miembros de la junta?
4. ¿Qué otras fuentes podríamos explorar?

## Orientación y participación de los miembros de la junta directiva del centro de salud

Para preparar eficazmente a los nuevos miembros de la junta directiva para sus funciones voluntarias, es importante que reciban orientación al respecto. Una vez completada la orientación, es igualmente importante seguir involucrando a los miembros de la junta. A continuación, se ofrecen consejos para crear un programa de orientación sólido y estrategias para involucrar a la junta.

### Orientación

Una orientación sólida prepara e inspira a los miembros de la junta directiva a participar activamente en sus reuniones y en su función de gobernanza.

#### 1. Dé una bienvenida personal a los nuevos miembros de la junta directiva.

Algunos centros dan la bienvenida a los nuevos miembros de la junta directiva mediante una carta, una llamada telefónica o un correo electrónico del presidente. Una conversación con el presidente es una gran oportunidad para revisar las expectativas de la junta e identificar cualquier habilidad o talento adicional que el candidato pueda aportar.

#### 2. Proporcionar apoyo tecnológico.

Muchos centros proporcionan a los miembros de la junta directiva tabletas y/o puntos de acceso a internet (hotspots), lo que les permite participar en reuniones virtuales de la junta y de los comités cuando sea necesario, así como acceder a los portales de la junta para revisar documentos clave de gobernanza (como los estatutos) y materiales de las reuniones en línea.

Los nuevos miembros de la junta directiva deben recibir capacitación en el uso de la tecnología antes de su primera reunión y, de ser necesario, acceso al soporte técnico. Además, dado que las reuniones virtuales e híbridas siguen siendo habituales, todos los nuevos miembros de la junta directiva deben estar familiarizados con las normas para participar en ellas.

#### 3. Aborde temas importantes para que los nuevos miembros de la junta directiva se sientan seguros y puedan contribuir de inmediato.

Un programa eficaz de orientación para la junta directiva ofrece una visión general del centro de salud, de las funciones de la junta y del panorama de la salud. El objetivo es garantizar que los nuevos miembros de la junta dispongan de información y conocimientos importantes, de modo que se sientan seguros para contribuir de inmediato, tanto en las reuniones de la junta como en los comités.

Temas de orientación	
<b>Descripción general del centro de salud</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Historia del centro de salud</li><li>• Misión, valores y visión</li><li>• Plan estratégico</li><li>• Servicios, horarios y ubicaciones</li><li>• Finanzas</li><li>• Estructura de la organización</li><li>• Requisitos de financiamiento federal</li></ul>
<b>Funciones de la junta directiva</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Funciones y responsabilidades de la junta directiva</li><li>• Expectativas respecto a los miembros de la junta directiva (por ejemplo, descripción del cargo)</li><li>• Estructura de la junta directiva: reuniones de la junta, comités, normas de la junta, políticas</li></ul>

<b>Panorama de la atención médica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia de los centros de salud</li> <li>• Partes interesadas</li> <li>• Tendencias del sector</li> <li>• Datos estadísticos clave sobre los centros de salud y de la industria de la salud</li> <li>• Retos a los que se enfrentan los centros de salud</li> </ul>
---------------------------------------	---

**4. Adopte un enfoque flexible en la orientación.**

Las juntas directivas pueden adoptar enfoques de orientación flexible que se adapten a diferentes estilos y preferencias de aprendizaje. A continuación, se presentan algunos ejemplos de formatos a tener en cuenta.

<b>Ejemplos de enfoques</b>	
<b>Sesiones de enfoques múltiples</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita abrumar a los nuevos miembros de la junta directiva</li> <li>• Ofrece varias sesiones breves, presenciales o virtuales</li> <li>• Las posibles áreas de interés se enumeran en la tabla con el título de "Temas de orientación"</li> </ul>
<b>Enfoque por etapas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite a los miembros relacionar sus experiencias en las reuniones con un aprendizaje continuo</li> <li>• Comienza con una breve sesión introductoria (por ejemplo, de medio día) antes de la primera reunión, en la que se proporciona la información y el contexto necesarios para poder participar de forma reflexiva</li> <li>• Tras unas cuantas reuniones de la junta directiva, se ofrece información más detallada</li> </ul>
<b>Enfoque personalizado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los nuevos miembros de la junta directiva asisten a una sesión de orientación general</li> <li>• Se diseñan experiencias de aprendizaje personalizadas para adaptarse a las necesidades de cada persona</li> </ul>

**5. Prepare y facilite sesiones de orientación eficaces.**

Al planificar la orientación, tenga en cuenta las siguientes prácticas:

- Utilice una lista de verificación para asegurarse de incluir toda la información relevante y no omitir ninguna actividad. Este documento puede incluir los temas que se tratarán y las tareas que se completarán (véase el ejemplo en el apéndice).
- Proporcione los materiales de referencia al menos 7 días antes de la sesión de orientación. Estos materiales pueden incluir el programa de la sesión, las diapositivas de la presentación y un "manual de la junta directiva" con información clave.
- Invite a todos los miembros actuales a asistir a las sesiones para actualizar sus habilidades y conocimientos en materia de gobernanza, así como para dar la bienvenida a los nuevos miembros.

**Ejemplos de elementos que deben incluirse en un manual de la junta directiva**

- Normas y estatutos de incorporación
- Funciones y expectativas de los miembros de la junta directiva
- Lista de miembros de la junta directiva
- Descripciones y funciones de los comités
- Plan estratégico actual
- Normas de la junta, incluida la política sobre conflictos de intereses
- Copias de los estatutos, reglamentos y directrices pertinentes
- Estructura de la organización
- Documentos financieros e históricos
- Actas de las reuniones anteriores de la junta directiva

- Si la reunión es presencial, considere organizar un almuerzo u otra reunión después de la orientación para que todos los miembros de la junta directiva se conozcan entre sí. Si es virtual, extienda la sesión por 30 minutos para hacer lo mismo.
- Si es posible, ofrezca la oportunidad de realizar una visita a la clínica o considere ofrecer una visita virtual.
- Pida a los nuevos miembros de la junta directiva que expresen su opinión sobre la orientación y utilice la información recopilada para mejorar de forma continua el proceso.

## **6. Considere asignar un mentor a los nuevos miembros.**

Para crear un ambiente acogedor, considere asignar a cada nuevo miembro un mentor o compañero de la junta directiva con experiencia que pueda orientarle y ayudarlo a adaptarse a sus nuevas funciones. Se recomienda a los mentores que se reúnan con los nuevos miembros antes de la primera reunión para confirmar que han recibido la documentación de la reunión y revisar los materiales para comprobar que los han comprendido. El mentor también puede explicar los temas más importantes, responder a preguntas y proporcionar el contexto relevante sobre los puntos de la agenda durante los primeros seis meses o un año de servicio.

## **7. Organice reuniones periódicas entre los nuevos miembros de la junta directiva y el director ejecutivo o el presidente de la junta.**

Aproveche estas reuniones para resolver dudas, dar ánimos y evitar sorpresas.

### **Participación**

Es importante involucrar a los miembros de la junta para que sigan contribuyendo activamente durante todo su servicio en la junta directiva. Capacitar e involucrar a los miembros de la junta aumenta el compromiso y la retención.

**1. Organice sesiones periódicas de capacitación para la junta directiva, con el fin de mantener a sus miembros informados e involucrados.** Las oportunidades de capacitación continua contribuirán a que los miembros de la junta directiva comprendan mejor sus funciones, así como el centro de salud y el entorno externo. Tenga en cuenta lo siguiente:

- Considere la capacitación continua como un proceso constante y evalúe la posibilidad de incluir la educación de la junta directiva como punto fijo de la agenda o de organizar sesiones educativas cada 3 meses.
- Considere elaborar un plan anual de capacitación para priorizar la capacitación continua. Pregunte a los miembros de la junta directiva si necesitan más información sobre temas clave como las prácticas de la junta, las funciones de sus miembros, la planificación de la sucesión del director ejecutivo, la comprensión de modelos de pago alternativos, el reclutamiento y la retención del personal u otras áreas. Dado que los miembros de la junta suelen tener agendas muy apretadas, los planes de capacitación flexibles que ofrecen información en pequeñas dosis y fácil de asimilar resultan más eficaces. Los recursos de la [Asociación Nacional de Centros de Salud Comunitarios](#) (NACHC, por sus siglas en inglés) o de su Asociación de Atención Primaria (PCA, por sus siglas en inglés) pueden resultar de gran ayuda.
- Evalúe periódicamente las actividades educativas para comprobar que satisfacen las necesidades de los miembros de la junta directiva, preguntándoles si comprenden claramente la información proporcionada.

## **2. Céntrese en las conversaciones estratégicas y en la participación en las reuniones de la junta directiva.**

Los directores de la junta directiva y los directores ejecutivos pueden organizar las reuniones de la junta directiva para que haya tiempo para que los miembros debatan cuestiones estratégicas importantes y para fomentar la participación. Además, los directores pueden facilitar conversaciones productivas planteando preguntas que orienten los debates. Pueden dar a todos los miembros la oportunidad de expresar su opinión

mediante una ronda, pidiendo a cada uno que comente los temas de debate o intervenga cuando sea necesario para tomar una decisión. Este enfoque aumenta la participación y garantiza que todos estén de acuerdo al tomar decisiones.

### **3. Dedique tiempo para socializar.**

Darles a los miembros de la junta directiva tiempo para relacionarse entre sí puede fortalecer las relaciones y mejorar la participación en las reuniones formales. Comenzar las reuniones con una actividad para romper el hielo, facilitar la presentación de los nuevos miembros, organizar retiros y programar eventos sociales informales son formas de fomentar las relaciones.

### **4. Destaque a los miembros de la junta directiva.**

Considere comenzar cada reunión con uno o dos miembros que compartan aspectos destacados de su vida personal o profesional para fortalecer las relaciones dentro de la junta directiva. Este tiempo también puede aprovecharse como un "momento de misión", en el que los miembros puedan compartir su "PORQUÉ": por qué decidieron formar parte de la junta o qué los ha llevado a sentir una conexión más profunda con la misión del centro de salud. Los momentos de misión también pueden utilizarse para compartir historias de pacientes, sin revelar su identidad, con el fin de reforzar la importancia del trabajo y cómo el centro de salud está marcando la diferencia en las comunidades a las que sirve.

### **5. Capacitar a los líderes de la junta (por ejemplo, directivos y presidentes de comités) mediante la planificación de la sucesión en la junta.**

Los presidentes de la junta directiva —en colaboración con el Comité de Gobernanza— pueden tomar la iniciativa para animar a los miembros de la junta a desempeñar un cargo directivo y para identificar las necesidades de capacitación o las oportunidades de liderazgo en los comités, que ayuden a los miembros interesados a desarrollar las habilidades necesarias para asumir esas funciones adicionales. Los presidentes de los comités también pueden actuar como mentores de un miembro del comité, por ejemplo, permitiéndole acompañarlos en sus tareas o pidiéndole que codirija el comité.

### **Preguntas para discusión**

Tenga en cuenta las siguientes preguntas al hablar sobre la orientación y la participación de la junta directiva.

1. ¿Qué tan eficaz es el proceso actual de orientación de nuestra junta directiva? ¿Qué aspectos funcionan bien? ¿Hay alguna práctica nueva que podríamos probar? ¿Qué nuevos temas podríamos incluir en la orientación?
2. ¿Incluye nuestro proceso un programa de mentores o de acompañamiento entre los miembros de la junta directiva? Si no es así, ¿deberíamos considerarlo? ¿Hay algún comité (por ejemplo, el de Gobernanza) que pueda encargarse de ello?
3. ¿Cómo apoyamos la participación continua en la formación de la junta directiva? ¿Qué prácticas adicionales podríamos probar en relación con la participación de la junta directiva?

Apéndice: Resumen del proceso de composición, selección y orientación de la junta directiva

La creación de una junta directiva eficaz es un proceso continuo. La tabla a continuación ofrece una visión general de los pasos a seguir y un resumen de cómo los centros de salud abordan cada componente. Los datos proceden del estudio “Evaluación de las prácticas y necesidades de la Junta del Centro de Salud” (Evaluación de las prácticas y necesidades de las juntas directivas de los centros de salud), realizado por NACHC).

Composición de la junta directiva	Reclutamiento de la junta directiva	Orientación y participación en la junta directiva
<p>Revise el plan estratégico y los objetivos de su centro de salud para identificar las habilidades y los conocimientos que su junta directiva necesita para alcanzar dichos objetivos y respaldar su misión. Identifique las necesidades que existan en estas habilidades dentro de su junta directiva actual y de las prioridades en el proceso de selección de nuevos miembros.</p>	<p>Colabore con su Comité de Gobernanza (o con un comité similar) o con la junta directiva completa para identificar y seleccionar a posibles candidatos. Sea claro respecto de sus expectativas y requisitos para formar parte de la junta directiva.</p>	<p>Orientar a los nuevos miembros de la junta directiva sobre el centro de salud, el contexto del centro de salud y de la propia junta, así como sobre sus funciones y responsabilidades, para ayudar a todos los miembros a sentirse más cómodos al contribuir al manejo de la junta y a los diálogos estratégicos.</p>
<p><b>Prácticas de gobernanza sólidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El 78 % de los centros de salud revisan la composición de su junta directiva para detectar necesidades</li> </ul>	<p><b>Prácticas de gobernanza sólidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El 92 % de los centros de salud solicita a los miembros de la junta directiva y/o de los comités que recomienden candidatos para la junta directiva</li> <li>El 71 % establece relaciones con líderes comunitarios, empresas u otras organizaciones para encontrar candidatos para la junta directiva</li> <li>El 65 % solicita al personal que recomiende candidatos para la junta directiva</li> </ul>	<p><b>Prácticas de gobernanza sólidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El 79 % ofrece una sesión de orientación a los nuevos miembros de la junta</li> <li>El 78 % ofrece capacitación o educación periódica a los miembros de la junta</li> </ul>
<p><b>Area de crecimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Solo el 39 % selecciona a los posibles miembros de la junta mediante un proceso establecido</li> </ul>	<p><b>Area de crecimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Solo el 30 % cuenta con personas ajenas a la junta directiva que forman parte de comités, del Consejo Asesor de Pacientes, etc..</li> </ul>	<p><b>Area de crecimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Solo el 25 % asigna a los nuevos miembros un compañero de junta o mentor</li> </ul>
<p><b>Consejo:</b> Considere la posibilidad de pedir a su Comité de Gobernanza (o</p>	<p><b>Consejo:</b> Si le resulta difícil encontrar nuevos miembros para la junta</p>	<p><b>Consejo:</b> Cree múltiples puntos de contacto para orientar a los</p>

equivalente) que recomiende un proceso para identificar a posibles miembros de la junta directiva.

directiva que aporten las habilidades que necesita, intente ampliar sus redes de contactos, publicar en Internet la descripción del puesto o utilizar una plataforma de conexión.

nuevos miembros de la junta, en lugar de limitarse a organizar una única sesión de capacitación. A medida que los miembros de la junta adquieran experiencia, plantearán más preguntas. La inclusión de oportunidades de capacitación continua para los miembros de la junta también aumenta su capacidad para cumplir con sus responsabilidades de supervisión y de estrategia.

## Apéndice: Ejemplo de matriz de la junta directiva

Este es un modelo de matriz que una junta directiva podría utilizar para analizar su composición actual e identificar posibles necesidades, lo que ayudaría a determinar si es necesario incorporar nuevos miembros. Un centro de salud debe regirse por sus estatutos y cumplir los requisitos relativos a la composición de la junta directiva establecidos en el [Manual de cumplimiento del Programa de Centros de Salud](#). Cada organización debe adaptar este modelo a sus propias necesidades.

<b>Miembro de la junta directiva</b>									
Miembro paciente									
Miembro de la comunidad									
<b>Experiencia profesional</b>									
Negocios									
Asuntos comunitarios									
Cumplimiento									
Finanzas/Banca/Contabilidad									
Atención médica*									
Recursos humanos									
Inversión									
Legal									
Manejo de organizaciones sin fines de lucro									
Bienes raíces									
Manejo de riesgos									
Servicios sociales									
Otro									
<b>Conexiones en la comunidad</b>									
Fundaciones									
Atención médica*									
Medios de comunicación									
Gobierno estatal o local									
Otro									
<b>Habilidades</b>									
Compromiso con la misión									
Pensamiento estratégico									
Experiencia previa en el ámbito de la gobernanza									
<b>Trimestre (1.º/2.º): periodo de un año vence a renovarse</b>									

Una versión anterior de este artículo apareció en la Guía de gobernanza para juntas directivas de centros de salud de NACHC.

\* No más de la mitad de los miembros de la junta directiva del centro de salud que no sean pacientes pueden obtener más del 10 % de sus ingresos anuales del sector de la atención médica (véanse los detalles en el Manual de cumplimiento del Programa de Centros de Salud, capítulo 20: Autoridad de la junta).

## Apéndice: Calendario y lista de verificación del proceso de orientación

### **Una vez que la junta directiva haya aprobado la incorporación de los nuevos miembros y antes de la primera reunión, asegúrese de que se cumplan los siguientes requisitos.**

- Carta de bienvenida ha sido enviada por el presidente de la junta directiva
- Se ha recopilado la información de contacto de los nuevos miembros
- Se han proporcionado la tarjeta de seguridad y los datos de acceso al portal de la junta directiva (si corresponde)
- Se han entregado las tabletas y los puntos de acceso (hotspot), y se ha organizado la capacitación (si corresponde)
- Se ha organizado la capacitación sobre el portal de la junta (si corresponde)
- Miembro mentor de la junta ha sido designado por el presidente de la junta y el director ejecutivo
- Se han asignado los cargos en las comisiones, según corresponda
- Se ha enviado la invitación a la sesión de orientación para nuevos miembros y a la primera reunión de la junta directiva (puede incluirse en la carta de bienvenida)
- Se ha enviado al mentor la información sobre el mentor asignado, los datos de contacto y la descripción del programa de mentores (información que se enviará al nuevo miembro como parte del paquete de orientación; véase más abajo)

### **Antes de la primera reunión, o junto con la primera junta, lleve acabo una sesión de orientación para los nuevos miembros**

- Se ha invitado a todos los miembros de la junta a asistir a la sesión de orientación, y se les anima a participar en el encuentro social de bienvenida, si es presencial
- El paquete de orientación para los nuevos miembros de la junta se ha sido enviado a más tardar una semana antes de la sesión de orientación e incluye:
  - Carta de presentación
  - Programa de orientación
  - Manual de la junta directiva (disponible en el portal o en formato electrónico, según corresponda)
  - Nombre, foto, breve biografía, datos de contacto del mentor y la descripción del programa de mentores
  - Asignación a comités, según corresponda
  - Mapa de las instalaciones con la ubicación de la orientación indicada (si es presencial)
  - Calendario de las reuniones periódicas de la junta directiva y los comités
- Se ha llevado a cabo una sesión de orientación para los nuevos miembros de la junta directiva, que incluyó:
  - Documentos legales firmados y presentados por el nuevo miembro (Código de Conducta, Declaración de confidencialidad, Cuestionario anual sobre conflictos de intereses)
  - Momento de convivencia con otros miembros de la junta y el personal del centro de salud; se recomienda organizar una sesión virtual de presentación si no es posible celebrar una reunión presencial
  - Visita a las instalaciones, si es posible (o visita virtual, si está disponible)
  - Evaluación de la orientación por parte de un miembro de la junta

### **De 3 a 9 meses**

- Reunión individual con el director ejecutivo o el presidente de la junta directiva, según corresponda
- Reunión de seguimiento a los 3 y 6 meses con el mentor
- Reunión de seguimiento a los 6 meses dirigida por el presidente de la junta directiva
- Reunión de seguimiento a los 9 meses dirigida por el presidente de la junta directiva

Publicado por cortesía de Erica Osborne, de Go2Cqa, LLC