

EVALUACIÓN DE NECESIDADES Y PRÁCTICAS DE JUNTAS DIRECTIVAS DE CENTROS DE SALUD 2023:

*informe de hallazgos
y herramientas de puntos
de referencia de gobernanza*



NATIONAL ASSOCIATION OF
Community Health Centers®

Contenido

Sección 1: Descripción General	3
Sobre este recurso	3
Cómo utilizar este recurso	4
Puntos destacados	4
Sección 2: Funciones De Las Juntas Directivas	7
Estrategia	7
Planificación y pensamiento estratégicos	7
Hallazgos	
Consejos de buena gobernanza: planificación y pensamiento estratégicos	
Preguntas de discusión sobre planificación y pensamiento estratégicos	
Recursos adicionales disponibles de la NACHC	
Composición estratégica de las juntas directivas	9
Hallazgos	
Consejos de buena gobernanza: composición estratégica de las juntas directivas	
Preguntas de discusión sobre la composición estratégica de la junta directiva	
Recursos adicionales disponibles de la NACHC	
Supervisión y políticas	12
Hallazgos	
Consejos de buena gobernanza: supervisión y políticas	
Preguntas de discusión sobre supervisión y políticas	
Recursos adicionales disponibles de la NACHC	
Funcionamiento de las juntas directivas: reuniones, comités y cultura	14
Hallazgos	
Consejos de buena gobernanza: funcionamiento de las juntas directivas	
Preguntas de discusión sobre el funcionamiento de la junta directiva	
Recursos adicionales disponibles de la NACHC	
Sección 3: Prioridades Para Recursos Y Capacitación Adicionales Para Juntas Directivas ..	17
Sección 4: Lista De Verificación De Estructuras Y Prácticas De Juntas Directivas De Centros De Salud	19
Apéndice: Metodología	21

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](https://www.hrsa.gov).

SECCIÓN 1

Descripción General

En 2023, la Asociación Nacional de Centros de Salud Comunitarios (NACHC) llevó a cabo la primera Evaluación de necesidades y prácticas de juntas directivas de centros de salud con los siguientes objetivos:

- identificar prácticas y tendencias emergentes en la gobernanza de los centros de salud, lo cual es particularmente importante a medida que los centros de salud emergen de la pandemia,
- revelar datos para permitir que las juntas directivas de los centros de salud comparen sus prácticas con las de otras juntas directivas de centros de salud, y
- permitir que la NACHC y sus socios obtengan información sobre las necesidades de educación de las juntas directivas para agregar a los **más de 50 recursos y capacitaciones ya disponibles**.

Se invitó a miembros de juntas directivas y directores ejecutivos (CEO) de centros de salud¹ a completar una evaluación en línea en inglés o español. En total respondieron 667 personas: el 68 % eran miembros de juntas directivas (451) y el 32 % eran directores ejecutivos (216). La mayoría de los miembros de juntas directivas que respondieron (67 %) eran miembros de juntas directivas y también pacientes, de acuerdo con el **modelo de junta directiva compuesta mayoritariamente por pacientes** de los centros de salud.

La evaluación incluyó preguntas sobre la persona encuestada y su junta directiva en las siguientes áreas: estrategia, supervisión, funcionamiento de la junta directiva y necesidades de recursos y capacitación. Este proyecto se enfocó en evaluar las prácticas de buena gobernanza y las funciones de las juntas directivas generalmente reconocidas para organizaciones sin fines de lucro. No se enfocó en los requisitos del Programa para Centros de Salud de la

HRSA, que es evaluado formalmente por HRSA a través de una **visita al sitio operativo** (OSV). Puede encontrar información adicional sobre la metodología y las personas encuestadas en el **Apéndice**. En este recurso, los resultados se informan en función de todas las respuestas dada la alineación entre los diferentes grupos de personas encuestadas.

Sobre este recurso

Este recurso está organizado en varias secciones:

- **Sección 1: descripción general**, incluye información sobre la evaluación, orienta al lector hacia el recurso y destaca los hallazgos clave.
- **Sección 2: funciones de las juntas directivas**, aborda las **tres funciones principales de las juntas directivas**: estrategia, supervisión y políticas y funcionamiento de las juntas directivas, e incluye los siguientes elementos para cada función:
 - **Hallazgos**
 - **Consejos de buena gobernanza** en función de los hallazgos
 - **Preguntas de discusión** para alentar a las juntas directivas y directores ejecutivos a discutir las prácticas de gobernanza de la junta directiva y las posibilidades de fortalecer el desempeño de la junta directiva
 - Recursos adicionales
- **Sección 3: prioridades para recursos y capacitación adicionales para juntas directivas**, proporciona información sobre capacitación y necesidades de recursos adicionales.
- **Sección 4: lista de verificación de estructuras y prácticas de juntas directivas de centros de salud**, es una herramienta de cuadro de mando que permite a los centros comparar ciertas prácticas de gobernanza con otras juntas directivas de centros en todo el país.
- El **Apéndice** incluye más información sobre la metodología.

¹El director ejecutivo también se denomina “director de proyecto” en el **Manual de cumplimiento del Programa para Centros** de Salud de la HRSA.

Cómo utilizar este recurso

La junta directiva y el director ejecutivo de un centro pueden desear revisar los hallazgos en una reunión o retiro de la junta directiva, o hablando sobre cada categoría principal de funciones de las juntas directivas (estrategia, supervisión y funcionamiento de la junta directiva) en el transcurso de varias reuniones. El informe incluye preguntas de discusión para guiar a las juntas directivas y a los directores ejecutivos en la consideración de las prácticas de gobernanza de la junta directiva y las posibilidades de mejorar el desempeño de la junta directiva. Además, las juntas directivas y los directores ejecutivos pueden desear completar [la lista de verificación de estructuras y prácticas de juntas directivas de centros de salud](#) para guiar la discusión sobre cualquier práctica que la junta directiva pueda querer adoptar para fortalecer su gobernanza general.

Puntos destacados

Contexto: La pandemia de COVID-19

La pandemia de COVID-19 creó desafíos para los centros de salud y las juntas directivas compuestas mayoritariamente por pacientes que los gobiernan. **Los hallazgos muestran**



Enfocarnos constantemente en la misión al mismo tiempo que superamos los problemas creados por la pandemia de COVID.

- Miembro de junta directiva sobre cuáles fueron los mayores logros de la junta directiva en los últimos dos años



Ser completamente solidarios durante la pandemia y participar activamente en la dirección de la organización.

- Director ejecutivo sobre cuáles fueron los mayores logros de la junta directiva en los últimos dos años

que muchas juntas directivas de centros de salud aceptaron el desafío de la gobernanza durante la pandemia.

Los comentarios de las personas encuestadas apuntan a que las juntas directivas ayudaron a abordar los factores de tensión para los centros de salud durante la pandemia y también a manejar la retención y reclutamiento de la fuerza laboral, las limitaciones financieras e incluso las transiciones de los directores ejecutivos. Muchos comentarios también señalan que las juntas directivas juegan una función importante en la expansión de los sitios y los servicios en respuesta a las necesidades de la comunidad.

Las personas encuestadas están de acuerdo en que la forma más común en que la pandemia afectó a las juntas directivas de los centros de salud fue que cambió los procesos de reuniones regulares; por ejemplo, reuniones virtuales, menos reuniones presenciales (consulte la Figura 1 con las respuestas de todos los miembros de juntas directivas y directores ejecutivos encuestados).

Figura 1: Efecto de la pandemia en las juntas directivas de los centros de salud (todos)



Los hallazgos revelaron información sobre las buenas prácticas de gobernanza que utilizan las juntas directivas compuestas mayoritariamente por pacientes. Los puntos destacados incluyen:

1. **Los miembros de juntas directivas y directores ejecutivos encuestados están de acuerdo en que las juntas directivas tienen un impacto positivo o muy positivo en su centro**, incluido el plan estratégico, el desempeño general del centro, la sostenibilidad financiera, la promoción de una cultura de mejora de la calidad y otras áreas (consulte la Figura 2). Esto parece particularmente significativo dado que la evaluación se llevó a cabo cuando las juntas directivas y el personal de los centros estaban bajo presión por las difíciles circunstancias que surgieron de la pandemia de COVID-19.
2. **Muchas de las personas encuestadas indican que sus juntas directivas participan en el proceso de planificación estratégica y utilizan muchas prácticas de buena gobernanza para la planificación estratégica.**
 - La mayoría de las personas encuestadas indica que sus juntas directivas participaron en una sesión de planificación estratégica, revisaron la misión y la visión y aprobaron el plan estratégico.
 - Existe la posibilidad de mejorar la participación de las juntas directivas con la planificación estratégica mediante la

utilización de los datos de la Evaluación de Necesidades de la Comunidad y el rediseño de reuniones y materiales para respaldar más discusiones estratégicas.

Para obtener más información, consulte [Planificación y pensamiento estratégicos](#).

3. **Las juntas directivas de los centros de salud están utilizando buenas prácticas relacionadas con la composición, orientación y educación de la junta directiva.**
 - Muchas de las personas encuestadas informan que sus juntas directivas identifican brechas en la experiencia y los conocimientos necesarios y utilizan múltiples fuentes para reclutar nuevos miembros.
 - Existe la posibilidad de fortalecer las juntas directivas garantizando que se implementen prácticas para la sucesión de los miembros de la junta y de los funcionarios de la junta directiva.
 - Los centros de salud se quedan atrás de otras organizaciones sin fines de lucro en cuanto a la adopción de límites en la cantidad de períodos consecutivos que puede prestar servicios un miembro de la junta directiva.

Para obtener más información, consulte [Composición estratégica de las juntas directivas](#).

Figura 2: Impacto de la junta directiva

Impacto de la junta directiva en los siguientes puntos	Todos (Positivo + Muy positivo)
Definir el plan estratégico o prioridades del centro	93 %
Rendimiento general del centro	92 %
Garantizar la sostenibilidad financiera del centro	92 %
Defender las necesidades de los pacientes o de la comunidad	92 %
Promover una cultura de mejora de la calidad	90 %
Establecer confianza y credibilidad con las comunidades atendidas	84 %

4. Muchas de las personas encuestadas informan la utilización de buenas prácticas de gobernanza relacionadas con las reuniones, los comités y la cultura de las juntas directivas que respaldan el funcionamiento efectivo de las juntas directivas.

- La pandemia dio a las juntas directivas opciones para ser flexibles y modernizar las prácticas de las reuniones, por ejemplo, reuniones virtuales, menos reuniones presenciales.
- Las personas encuestadas informan que sus juntas directivas reciben los materiales de la reunión con anticipación, tienen un calendario o plan de trabajo de la junta directiva y utilizan sesiones ejecutivas. Existe la posibilidad de mejorar aún más el funcionamiento de las juntas directivas creando conciencia sobre algunas prácticas menos comunes, como las agendas de acuerdo común.
- La mayoría de las juntas directivas utilizan comités para respaldar el trabajo de la junta directiva.
- Hay altos niveles de satisfacción con los indicadores de cultura positiva de las juntas directivas.

Para obtener más información, consulte [Funcionamiento de las juntas directivas](#).

5. Existe la posibilidad para que las juntas directivas garanticen que se implementen políticas y planes relacionados con la ausencia y sucesión del director ejecutivo. Si bien el 64 % de las personas encuestadas estaban satisfechas o muy satisfechas con el trabajo de la junta directiva en esta área, esta fue una de las áreas con la calificación más baja en la evaluación. Es importante garantizar que la organización tenga una política de sucesión del director ejecutivo y un plan de sucesión de emergencia, incluso si la junta directiva no prevé un cambio de liderazgo. Para obtener más información, consulte [Supervisión y políticas](#).

SECCIÓN 2

Funciones de las Juntas Directivas

Estrategia

Planificación y pensamiento estratégico

Un plan estratégico formal y por escrito que guíe el futuro del centro es una buena práctica de gobernanza y un requisito del Programa para Centros de Salud. El pensamiento estratégico es parte del trabajo continuo de las juntas directivas.

Hallazgos

1. Las personas encuestadas señalan que las juntas directivas de los centros de salud participan en la planificación estratégica.

- Más del 80 % de las personas encuestadas indica que sus juntas directivas participaron en una sesión de planificación estratégica, revisaron la misión y la visión y aprobaron el plan estratégico (consulte la Figura 3).
- Más del 80 % de las personas encuestadas están satisfechas con el desempeño de la junta directiva en relación con la estrategia, que incluye que la junta directiva comprende el entorno operativo del centro y se asocia con el director ejecutivo en el desarrollo del plan estratégico (consulte la Figura 4).



Respaldo el plan estratégico, que nos sirvió tan bien durante la pandemia, garantizó que no nos desviáramos de nuestra misión, visión y valores.

– Director ejecutivo

- Más del 90 % de las personas encuestadas cree que la junta directiva tiene un impacto positivo o muy positivo en la definición del plan estratégico del centro (consulte la Figura 2 en la sección **Puntos destacados**).

2. Existe la posibilidad de que más juntas directivas utilicen la Evaluación de Necesidades de la Comunidad más reciente para fundamentar el plan estratégico del centro.

Esta fue la práctica menos utilizada según lo que informaron las personas encuestadas (consulte la Figura 3).

3. Aproximadamente una cuarta parte de las personas encuestadas indica que sus juntas directivas podrían enfocarse más en la estrategia y las políticas durante las reuniones

(consulte la Figura 4).

4. A pesar de la pandemia, muchos centros de salud desarrollaron nuevos planes estratégicos o se expandieron.

Cuando se les preguntó sobre los principales logros durante los últimos dos años, un número significativo de personas encuestadas señaló importantes expansiones en la línea de los sitios o de los servicios; a continuación, se muestran algunos ejemplos:

- *“Continuamos trabajando con el sistema escolar para expandir el sistema de clínicas escolares”.* –Miembro de junta directiva
- *“La mudanza exitosa del sitio principal y la expansión e implementación de nuevos servicios, incluida la salud conductual y la salud bucal”.* –Director ejecutivo

Figura 3: Prácticas utilizadas en la creación del plan estratégico actual

Prácticas utilizadas en la creación del plan estratégico actual	Todos
Revisó la misión, visión o valores	85 %
Aprobó el plan estratégico	84 %
Participó en una sesión de planificación estratégica en una reunión o retiro de la junta directiva	80 %
Utilizó datos de la Evaluación de Necesidades de la Comunidad más reciente	68 %

Figura 4: Desempeño de la junta directiva en estrategia: Satisfecho + Extremadamente satisfecho (todos)



Consejos de buena gobernanza: planificación y pensamiento estratégicos

Utilice la Evaluación de Necesidades de la Comunidad para respaldar la función de la junta directiva en la planificación estratégica y el pensamiento estratégico, si aún no lo está haciendo.

- ❑ Más centros podrían utilizar la Evaluación de Necesidades de la Comunidad para fundamentar el trabajo de la junta directiva. Los datos resumidos y los temas clave de la Evaluación de Necesidades de la Comunidad proporcionan una referencia valiosa para las conversaciones estratégicas. Obtenga más información en el video de la NACHC *La función de la junta directiva en la Evaluación de Necesidades* y en la *Guía rápida: cómo realizar la Evaluación de Necesidades de su centro de salud*. El personal puede considerar programar la Evaluación de Necesidades de la Comunidad del centro para que los hallazgos puedan fundamentar el plan estratégico.

Rediseñe las reuniones y los materiales de la junta directiva para respaldar más discusiones estratégicas, si aún no lo está haciendo.

- ❑ Algunas juntas directivas podrían beneficiarse de revisar las agendas de las reuniones para equilibrar mejor las discusiones sobre la estrategia con la supervisión operativa. Los capítulos 3 y 9 de la *Guía para*

las Juntas Directivas del Centro de Salud de la NACHC ofrecen ideas para aumentar el enfoque en problemas estratégicos, como agregar un elemento sobre problemas estratégicos para cada agenda de reunión de la junta directiva.

- ❑ Incluya actualizaciones de rutina sobre la implementación del plan estratégico y utilice un cuadro de mando para informar constantemente sobre el progreso. Los cuadros de mando son herramientas visuales para monitorear el desempeño y traducir las metas del centro (calidad, finanzas, experiencia del paciente, implementación del plan estratégico) en una pantalla gráfica (57 % de las personas encuestadas informan que utilizan cuadros de mando; consulte la sección sobre *Funcionamiento de las juntas directivas*).

Preguntas de discusión sobre planificación y pensamiento estratégicos

- ¿Cómo participa la junta directiva en la planificación estratégica? ¿Cómo monitorea la junta directiva la implementación del plan?
- ¿Cómo utiliza la junta directiva la Evaluación de Necesidades de la Comunidad?
- ¿Cómo pueden las agendas y los materiales de las reuniones de la junta directiva respaldar más conversaciones estratégicas?

Recursos adicionales disponibles de la NACHC

- *Governance Guide for Health Center Boards (Guía para las Juntas Directivas del Centro de Salud)* (capítulos 3 y 9)
- *The Board's Role in Strategic Planning (La Función de la Junta Directiva en la Planificación Estratégica)* (video)
- *Focusing on the Future: Strategic Planning and Thinking During the COVID-19 Pandemic (Enfoque en el futuro: planificación y pensamiento estratégicos durante la pandemia de la COVID-19)*
- *The Board's Role in the Needs Assessment (La función de la junta directiva en la Evaluación de Necesidades)* (Video)
- *Quick Guide: Conducting Your Health Center's Needs Assessment (Guía rápida: cómo realizar la evaluación de necesidades de su centro de salud)*

Composición estratégica de las juntas directivas

Las juntas directivas de los centros de salud son únicas porque el 51 % de sus miembros deben ser pacientes del centro. Idealmente, la junta directiva es diversa, reúne diferentes perspectivas, aborda el reclutamiento como una actividad continua y brinda orientación y educación con regularidad.

Hallazgos

1. **Muchas juntas directivas de centros de salud utilizan buenas prácticas para identificar las necesidades de composición de la junta directiva y encontrar posibles miembros.**
 - Casi el 80 % de las personas encuestadas informan que sus juntas directivas identifican brechas en la experiencia y los conocimientos necesarios y la mayoría utiliza múltiples enfoques para encontrar miembros (consulte la Figura 6).
 - Solo el 22 % de las personas encuestadas informa que el reclutamiento de la junta directiva fue más difícil durante la pandemia (consulte la Figura 1 en la sección *Puntos destacados*).
2. **Las respuestas muestran que los miembros de las juntas directivas, pacientes y no pacientes, comparten las mismas razones principales para unirse a las juntas directivas** (consulte la Figura 5).
3. **Existen posibilidades de mejorar la planificación de la sucesión de los miembros y funcionarios de la junta directiva.** Menos del 40 % de las personas encuestadas informan que tienen tales procesos (consulte la Figura 6).



Mantener la participación de los miembros de la junta directiva al mismo tiempo que se incorporaron varios miembros nuevos.

- Miembro de junta directiva sobre cuáles fueron los mayores logros de la junta directiva en los últimos dos años

4. **Las personas encuestadas informan que brindan orientación y capacitación a la junta directiva (79 %) y el 25 % también informa que emparejan a los nuevos miembros con un compañero/mentor de la junta directiva** (consulte la Figura 6).
5. **El mandato y los límites de mandatos más comúnmente informados para prestar servicios en juntas directivas de centros de salud son 2 o 3 mandatos consecutivos de 3 años** (consulte las Figuras 7 y 8). Esto significa que los miembros pueden prestar servicios un máximo de 6 a 9 años. Las juntas directivas de centros de salud se quedan atrás de otras organizaciones sin fines de lucro en la utilización de límites de mandato (el 53 % de las personas encuestadas indica que su junta directiva limita la cantidad de mandatos consecutivos, en comparación con el 76 % de las juntas directivas que tienen límites en todo el sector sin fines de lucro).²

Figura 5: Motivo para prestar servicios en la junta directiva

Motivo para prestar servicios en la junta directiva	Miembros pacientes	Miembros que no son pacientes
Apoyo la misión del centro de salud.	74 %	71 %
Tengo experiencia profesional que puede ayudar a la junta directiva en su trabajo.	57 %	69 %
Me considero parte de la comunidad o grupo al que el centro atiende.	56 %	46 %

² *Leading with Intent 2021 (Liderazgo con Intención 2021)* de BoardSource informa que el 76 % de las juntas directivas tienen un número máximo de años que un miembro de la junta directiva puede prestar servicios.

Figura 6: Composición, reclutamiento y educación de las juntas directivas

Figura 6: Composición, reclutamiento y educación de las juntas directivas		Todos
Prácticas de composición	Examina la composición de la junta directiva para identificar brechas en conocimiento y habilidades profesionales.	78 %
	Examina la composición de la junta directiva para identificar brechas en la diversidad demográfica.	78 %
	Identifica posibles miembros de la junta directiva mediante un proceso establecido.	39 %
	Implementa un plan o proceso para la sucesión de los funcionarios de la junta directiva.	34 %
	Pide recomendaciones a los miembros de la junta directiva o del comité.	92 %
Prácticas de reclutamiento	Desarrolla relaciones con líderes comunitarios, corporaciones u otras organizaciones.	71 %
	Pide recomendaciones al personal.	65 %
Prácticas de orientación y educación	Invita a miembros que no pertenecen a la junta directiva y que prestan servicios en comités, consejo asesor de pacientes, etc.	30 %
	Proporciona orientación a los nuevos miembros de la junta directiva.	79 %
	Brinda capacitación o educación periódica a los miembros de la junta directiva.	78 %
Principales desafíos de reclutamiento	Empareja a los nuevos miembros con un compañero/mentor de la junta directiva.	25 %
	Encontrar personas dispuestas a comprometer su tiempo.	54 %
	Encontrar personas con la experiencia, el conocimiento y las habilidades necesarias.	50 %
	Encontrar pacientes para atender.	45 %

Figura 7: Prestación de servicios de miembros de juntas directivas: número de años por mandato (directores ejecutivos)

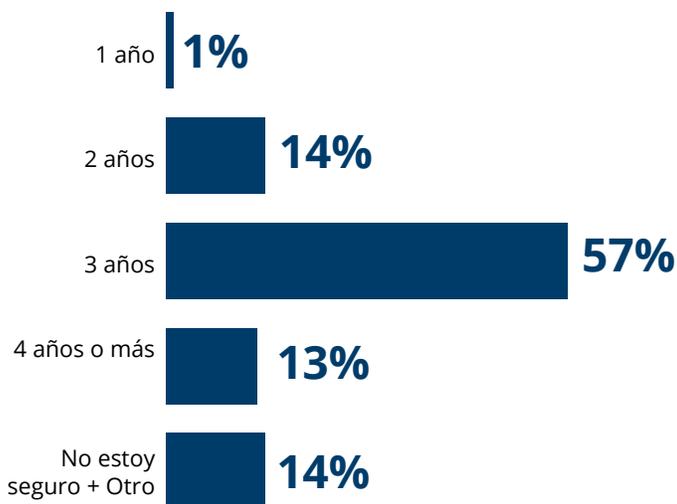
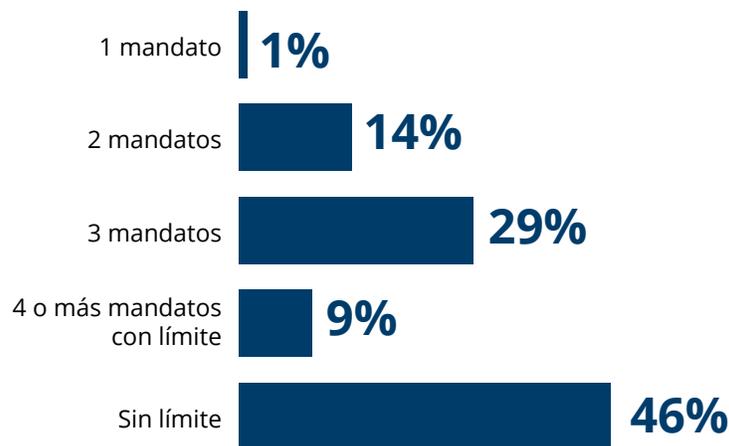


Figura 8: Prestación de servicios de miembros de juntas directivas: número de mandatos consecutivos (directores ejecutivos)



Consejos de buena gobernanza: composición estratégica de las juntas directivas

Encargue al comité de gobernanza el desarrollo de un plan de sucesión de la junta directiva y de los funcionarios.

- ❑ Un plan de sucesión de la junta directiva y de los funcionarios ayuda a proporcionar continuidad y revitalización del liderazgo. Los hallazgos indican que el 68 % de las personas encuestadas tiene un comité de gobernanza o uno equivalente, como un comité de nombramientos o de desarrollo de la junta directiva (consulte *Funcionamiento de las juntas directivas*). Encargue a ese comité que documente un proceso formal para el reclutamiento de la junta directiva y un conjunto consistente de pasos para desarrollar futuros líderes de la junta directiva. Consulte el capítulo 2 de la *Guía para las Juntas Directivas del Centro de Salud* de la NACHC para obtener consejos.

Considere si la tutoría de la junta directiva mejoraría la incorporación de nuevos miembros y fortalecería las relaciones entre los miembros de la junta.

- ❑ Asignar a los nuevos miembros un tutor con experiencia en juntas directivas puede ayudar a que los nuevos miembros de la junta directiva se sientan cómodos más rápidamente. Para obtener información, consulte las páginas 25 y 26 de la *Guía para las Juntas Directivas del Centro de Salud* de la NACHC.

Considere cómo abordar la rotación de los miembros de la junta directiva si el centro de salud no tiene límites de mandato.

- ❑ La práctica de las juntas directivas de centros de salud se queda atrás del sector sin fines de lucro, donde los límites de mandato son la norma y una práctica recomendada.³ Los límites de mandato proporcionan un mecanismo para traer nuevas ideas y perspectivas a la junta directiva; también ayudan a la junta directiva a ajustarse y alinearse con las necesidades cambiantes. Los límites de mandato pueden ser un tema difícil para mu-



Los límites de mandato más cortos permitirían nuevas ideas sobre cómo gobernar el centro.

– Director ejecutivo

chas juntas directivas de centros de salud; se alienta a las juntas directivas sin límites a leer las páginas 26 a 28 de la *Guía para las Juntas Directivas del Centro de Salud* de la NACHC y discutir periódicamente cómo la junta directiva aborda la rotación y la renovación.

Preguntas de discusión sobre la composición estratégica de la junta directiva

- ¿Cómo identifica la junta directiva el conocimiento, las habilidades y la experiencia que necesita y cómo recluta posibles miembros?
- ¿Qué tan efectiva es la orientación actual de la junta directiva y su educación continua?
- ¿Cómo planifica la junta directiva la rotación de sus miembros? ¿Cómo puede la junta directiva identificar y preparar a los futuros funcionarios?

Recursos adicionales disponibles de la NACHC

- *Governance Guide for Health Center Boards (Guía para las Juntas Directivas del Centro de Salud)* (capítulo 2 y varias herramientas en el apéndice)
- *Recruiting and Retaining Board Members (Contratación y retención de miembros de la junta)*
- *New Board Member Orientation: PowerPoint Template & Facilitator Guide (Orientación para nuevos miembros de la junta directiva: Plantilla de PowerPoint & Guía para el facilitador)*
- *Considerations for Health Center Boards: Diversity, Equity, Inclusion, and Justice in Governance (Consideraciones para las juntas directivas de centros de salud: diversidad, equidad, inclusión y justicia en la gobernanza)* (video)

³ Consulte *“Recommended Governance Practices”* (Prácticas de gobernanza recomendadas) de BoardSource.

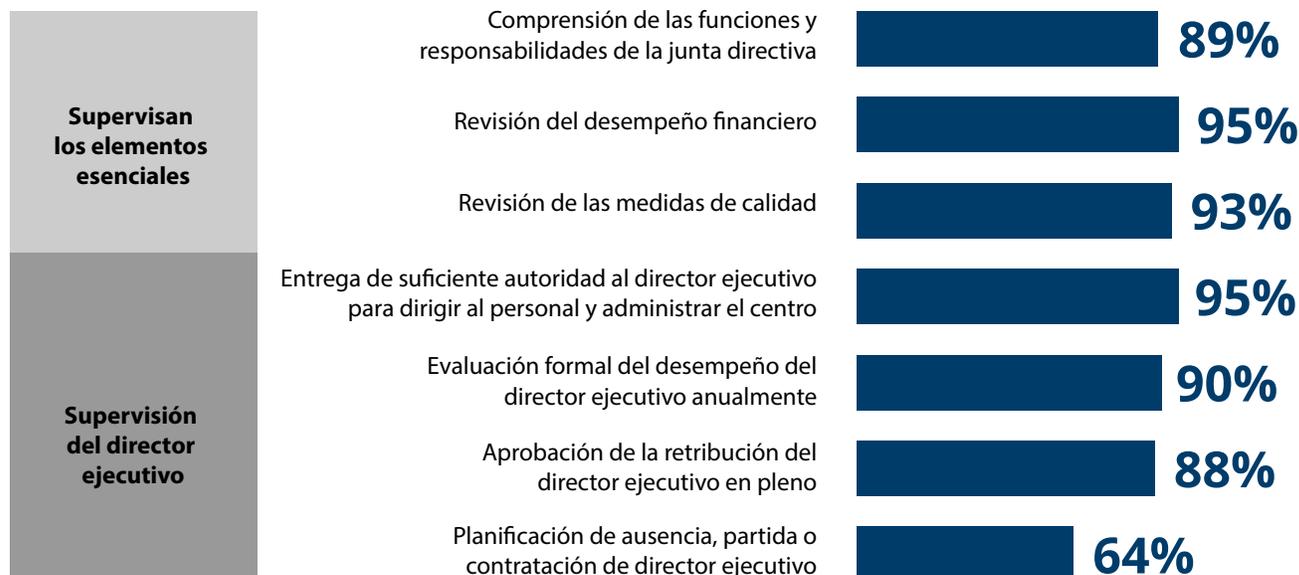
Supervisión y políticas

Las juntas directivas supervisan los elementos esenciales de un centro de salud, incluidas las finanzas, la calidad, el cumplimiento corporativo, el director ejecutivo y el Programa para Centros de Salud. Las juntas directivas también mantienen actualizados los estatutos y las políticas.

Hallazgos

1. La mayoría de las personas encuestadas están satisfechas con el desempeño de la junta directiva en las funciones básicas de supervisión (consulte la Figura 9) y con el hecho de que la junta directiva tenga un impacto positivo en el centro en estas áreas (consulte la Figura 2 en *Puntos destacados*).
2. Al igual que muchas juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro, las juntas directivas de centros de salud podrían beneficiarse de garantizar que se implementen políticas y los planes en caso de ausencias y transiciones de director ejecutivo. El 64 % de las personas encuestadas estaban satisfechas con el desempeño de la junta directiva en torno a la planificación de la sucesión del director ejecutivo (consulte la Figura 9), lo que es inferior al de otras áreas de supervisión.

Figura 9: Desempeño de la junta directiva en supervisión y políticas: Satisfecho + Extremadamente satisfecho (todos)



La jubilación de nuestro único director ejecutivo... significó que teníamos que completar algo que nunca antes habíamos hecho y en lo que no teníamos experiencia ni para la junta directiva ni para el equipo de liderazgo. Tantas cosas salieron mal durante este tiempo que realmente nos puso a prueba a todos.

–Miembro de junta directiva

Consejos de buena gobernanza: supervisión y políticas

Garantice que la junta directiva desarrolle y apruebe una política de sucesión del director ejecutivo y un plan de sucesión de emergencia

- Todo centro debe tener un plan de emergencia en caso de ausencia del director ejecutivo y un plan de sucesión en caso de la partida del director ejecutivo. Estos planes son importantes para lograr continuidad y la estabilidad, incluso si la junta directiva no prevé un cambio de liderazgo. Encargue a un comité de la junta directiva el desarrollo de estos planes, en colaboración con el director ejecutivo, utilizando el kit de herramientas de la NACHC sobre *Planificación de la sucesión del director ejecutivo*.

Preguntas de discusión sobre supervisión y políticas

- ¿Cómo cumple la junta directiva sus deberes de supervisión?
- ¿Cómo revisa y actualiza la junta directiva las políticas clave?
- ¿Cómo ha planificado la junta directiva la transición y sucesión del director ejecutivo?

Recursos adicionales disponibles de la NACHC

- *Governance Guide for Health Center Boards (Guía para las Juntas Directivas del Centro de Salud)* (capítulos 4 a 8)
- *Modules on Board Financial Oversight (Módulos en capacitación financiera para la junta directiva)* (serie de cinco partes, inglés/español)
- *CEO Succession Planning: A Toolkit for Health Center Boards (Planificación de la sucesión del director ejecutivo: un kit de herramientas para juntas directivas de centros de salud)*
- *Navigating CEO Transitions: A Toolkit for Health Center Boards (Manejo de las transiciones de director ejecutivo: un kit de herramientas para juntas directivas de centros de salud)*

- *CEO and Senior Executive Compensation – Legal Considerations for Health Centers (Remuneración de directores ejecutivos y ejecutivos sénior: consideraciones legales para centros de salud)*
- *Health Center Boards & HRSA Health Center Program Compliance (Juntas directivas de centros de salud y cumplimiento del Programa para Centros de Salud de la HRSA)*
- *Sliding Fee Discount Program: The Fundamentals for Health Center Boards (Programa de descuento de escala móvil: fundamentos para juntas directivas de centros de salud)* (video)
- *Tips for Health Center Boards for Evaluating the Sliding Fee Discount Program (Consejos para juntas directivas de centros de salud para evaluar el programa de descuento de escala móvil)* (video)

Funcionamiento de las juntas directivas: reuniones, comités y cultura

Las reuniones productivas de las juntas directivas y los comités que funcionan bien son el modo y el lugar en que una junta directiva lleva a cabo sus funciones de gobernanza. Las juntas directivas de alto rendimiento tienen culturas saludables basadas en la confianza y el respeto mutuos, lo que marca la pauta para la cultura del centro.

Hallazgos

- 1. La pandemia requirió que las juntas directivas se volvieran más flexibles y modernizaran sus prácticas.** Las personas encuestadas están de acuerdo en que la pandemia cambió los procesos regulares de la junta directiva (84 %); por ejemplo, reuniones virtuales, menos reuniones presenciales (consulte la Figura 1 en la sección *Puntos destacados*).
- 2. Las personas encuestadas informan la utilización de muchas buenas prácticas en las reuniones de la junta directiva,** como la distribución de materiales con anticipación, la utilización de un calendario o plan de trabajo para guiar su trabajo y reuniones en sesión ejecutiva (consulte la Figura 10). Las juntas directivas de los centros de salud deben reunirse mensualmente y, según esta evaluación, la duración más común de las reuniones es de 1 a 2 horas (consulte la Figura 10).
- 3. Las reuniones podrían mejorarse con prácticas que simplifiquen la información,** como informes en cuadro de mando y agendas de acuerdo común (consulte la Figura 10), **y con agendas que se enfoquen en estrategia y políticas, más que en operaciones** (consulte la Figura 4 en *Planificación y pensamiento estratégicos*).
- 4. Más de dos tercios de las personas encuestadas informan tener comités que respaldan a la junta directiva a desempeñar una buena gobernanza: ejecutivo, calidad, finanzas o auditoría, y gobernanza/nombramientos** (consulte la Figura 11).
 - El 21 % de las personas encuestadas informan que otros comités se enfocan en las funciones de gobernanza, como los comités de estatutos, cumplimiento/gestión de riesgos y promoción.
 - Algunas personas encuestadas informaron tener un comité específico enfocado en poblaciones especiales atendidas por el centro (por ejemplo, de agricultura migrante y estacional, personas sin hogar, residentes de viviendas públicas).



Cambiar a reuniones virtuales durante la pandemia... terminó siendo positivo. Ahora hacemos reuniones híbridas.

– Director ejecutivo

Figura 10: Reuniones de la junta directiva

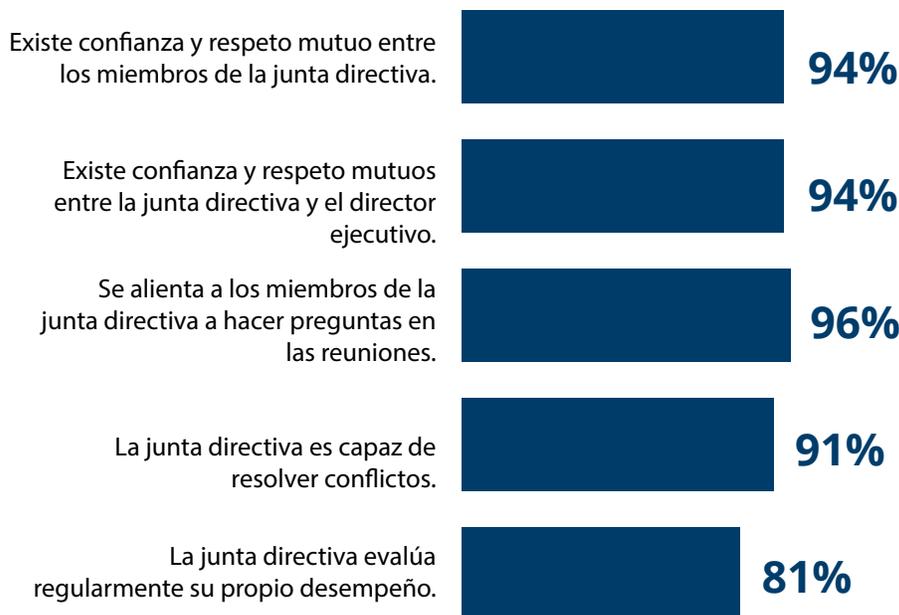
Reuniones de la junta directiva		Todos
Duración típica de una reunión de la junta directiva	≤ 1 hora	9 %
	1 a 2 horas	69 %
	2 a 3 horas	18 %
Prácticas de reuniones de la junta directiva	Materiales de la reunión enviados con varios días de anticipación	90 %
	Videoconferencias para complementar o reemplazar las reuniones presenciales	85 %
	Calendario o plan de trabajo anual de la junta directiva	77 %
	Sesiones ejecutivas, con o sin el director ejecutivo, para debates confidenciales	75 %
	Informe en cuadro de mando u otra visualización gráfica del desempeño del centro	57 %
	Agenda de acuerdo común que combina asuntos de rutina en un solo elemento de acción	54 %
	Portal o sitio protegido con contraseña de la junta directiva	43 %

Figura 11: Comités de la junta directiva



A lo largo de los desafíos, hemos seguido teniendo la participación y el respaldo de la junta directiva para nuestro propósito más importante.
- Director ejecutivo

Figura 12: Cultura y relaciones de la junta directiva: De acuerdo + Totalmente de acuerdo (todos)



5. Los miembros de juntas directivas y los directores ejecutivos encuestados están de acuerdo en que sus juntas directivas tienen marcadores de cultura positiva (consulte la Figura 12), incluyendo la confianza y el respeto mutuos entre los miembros de la junta directiva y entre la junta directiva y el director ejecutivo.

Consejos de buena gobernanza: funcionamiento de las juntas directivas

Considere las siguientes prácticas para respaldar más discusiones estratégicas de la junta directiva si aún no lo está haciendo.

- Los **cuadros de mando** son herramientas visuales para ayudar a la junta directiva a monitorear el desempeño. Ayudan a traducir las metas del centro (calidad, finanzas, experiencia del paciente, implementación del plan estratégico) en indicadores medibles que se pueden mostrar gráficamente.
- Las **agendas de acuerdo común** combinan elementos de rutina para la aprobación de la junta directiva en un solo elemento de la agenda que se vota en conjunto. Esta agenda consolidada libera tiempo de la reunión para discutir problemas más importantes. Para obtener más información, consulte las páginas 82 y 83 de la *Guía para las Juntas Directivas del Centro de Salud*.
- Un **portal o sitio protegido con contraseña de la junta directiva** proporciona una ubicación central para compartir y archivar materiales de la junta directiva. Un portal permite a los miembros de la junta directiva acceder a los materiales de la reunión, las políticas de gobernanza y otra información las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Revise periódicamente cómo la estructura y las prácticas de los comités de la junta directiva respaldan la buena gobernanza.

- ❑ Garantice que se implementen comités para respaldar las funciones centrales de gobernanza, como finanzas, calidad y gobernanza.
- ❑ Considere separar el comité de auditoría del comité de finanzas si su centro de salud es grande o está en condiciones que requieran la separación de estas funciones.
- ❑ Asegúrese de que la junta directiva en pleno ratifique las acciones del comité ejecutivo en la siguiente reunión de la junta directiva. Los estatutos deben describir los poderes del comité ejecutivo y las limitaciones de su autoridad.
- ❑ Algunas personas encuestadas informan tener comités de personal o de recursos humanos. Si bien las juntas directivas tienen varias tareas bajo el Programa para Centros de Salud de la HRSA relacionadas con las políticas de personal y la aprobación de escalas de salarios y beneficios (consulte el [Capítulo 19: autoridad de la junta directiva](#)), dichos comités deben enfocarse en tareas a nivel de gobernanza y no imitar las funciones del personal. Las juntas directivas pueden desear cambiar el nombre de dichos comités para aclarar que su propósito es distinto al de la administración.

Preguntas de discusión sobre el funcionamiento de la junta directiva

- ¿Qué funciona bien en las reuniones de la junta directiva y qué cambios serían útiles?
- ¿Cómo respalda la estructura de comités el trabajo de gobernanza? ¿Sería útil hacer algún cambio?
- ¿Qué prácticas quiere iniciar, mantener o detener la junta directiva para garantizar una cultura sólida de la junta directiva?

Recursos adicionales disponibles de la NACHC

- [Governance Guide for Health Center Boards \(Guía para las Juntas Directivas del Centro de Salud\)](#) (capítulo 9)
- [Hybrid Board Meetings \(Reuniones híbridas de juntas directivas\)](#)

SECCIÓN 3

Prioridades Para Recursos Y Capacitación Adicionales Para Juntas Directivas

Las personas encuestadas proporcionaron información sobre los formatos y temas preferidos para los nuevos recursos de las juntas directivas. Los resultados se utilizarán para ayudar a fundamentar futuras capacitaciones y asistencia técnica de la NACHC y sus socios.

1. Las personas encuestadas expresaron interés tanto en los recursos en línea autoguiados como en las capacitaciones dirigidas por un facilitador.
2. Las respuestas revelaron un interés continuo en recursos educativos y capacitación sobre:
 - **temas básicos de gobernanza**, como buenas prácticas de gobernanza y responsabilidades de la junta directiva, así como capacitación para los líderes de la junta directiva y orientación sobre temas más desafiantes, como la planificación estratégica;
 - **problemas organizativos más importantes**, particularmente relacionadas con los cambios en la atención médica, como la atención basada en valores, y otros desafíos comunes para los centros de salud, como la fuerza laboral.

Recursos seleccionados de la NACHC para obtener más información sobre temas prioritarios de gobernanza

- *Board Chair Leadership Program (Programa de liderazgo para presidentes de juntas directivas)*: programa basado en grupos para capacitar a presidentes nuevos y entrantes de juntas directivas.
- *Governance Guide for Health Center Boards (Guía para las Juntas Directivas del Centro de Salud)*
- *Health Center Board Roles (Funciones de las juntas de los centros de salud)* (video)
- *New Board Member Orientation: PowerPoint Template & Facilitator Guide (Orientación para nuevos miembros de la junta directiva: Plantilla de PowerPoint & Guía para el facilitador)*



¡Sigán subiendo videos cortos!

– Director ejecutivo

- *The Board's Role in Strategic Planning (La Función de la Junta Directiva en la Planificación Estratégica)* (video)
- *CEO Succession Planning: A Toolkit for Health Center Boards (Planificación de la sucesión del director ejecutivo: un kit de herramientas para juntas directivas de centros de salud)*

Recursos seleccionados de la NACHC para obtener más información sobre problemas prioritarios de los centros de salud

- *Four Fundamentals of Value-Based Payment for Health Center Boards (Cuatro fundamentos del pago basado en el valor para juntas directivas de centros de salud)* (video)
- *Tips for Boards on Health Center Workforce Challenges and Opportunities (Consejos para juntas directivas sobre los desafíos y las posibilidades de la fuerza laboral en los centros de salud)* (video y artículo)
- *Becoming a Teaching Health Center: Tips for Health Center Boards (Cómo convertirse en un centro de salud de enseñanza: consejos para juntas directivas de centros de salud)*
- *Geographic Expansion: A Guide for Health Center Boards (Expansión geográfica: una guía para juntas directivas de centros de salud)*

Figura 13: Preferencias de capacitación y asistencia técnica

Preferencias de capacitación y asistencia técnica		Todos
Preferencias de modalidad	Videos cortos de educación o e-learning ⁴ (autoguiados) para juntas directivas	70 %
	Capacitación presencial en un entorno de conferencias	60 %
	Capacitación virtual con cuerpo docente (incluida la que se basa en grupos con intercambio entre pares)	52 %
	Kits de herramientas, guías, estudios de casos, artículos	41 %
	Material educativo para juntas directivas en idiomas distintos del inglés ⁵	10 %
Los 7 temas principales de gobernanza	1. Capacitación en liderazgo para presidentes de juntas directivas, funcionarios y presidentes de comités	50 %
	2. Prácticas efectivas de gobernanza para juntas directivas	48 %
	3. Orientación y educación para juntas directivas	47 %
	4. Autoevaluación para juntas directivas	46 %
	5. Planificación y pensamiento estratégicos	45 %
	6. Planificación de la sucesión del director ejecutivo	42 %
	7. Funciones y responsabilidades de las juntas directivas	41 %
Los 7 principales problemas de los centros de salud	1. Transformaciones en la atención médica: comprensión de los nuevos modelos de atención, como la atención basada en valores	60 %
	2. Transformaciones en la atención médica: modelos de pago alternativos, contratación basada en el riesgo	59 %
	3. Reclutamiento y retención de la fuerza laboral	55 %
	4. Áreas de riesgo para el centro y la función de la junta directiva, p. ej., ciberseguridad	45 %
	5. Determinantes sociales de la salud	40 %
	6. Comprensión de la financiación de los centros de salud	39 %
	7. Expansión: geográfica, del sitio	38 %

⁴ El e-learning es la capacitación o aprendizaje que se lleva a cabo a través de recursos digitales.

⁵ El idioma español fue el principal idioma especificado.

SECCIÓN 4

Lista De Verificación De Estructuras Y Prácticas De Juntas Directivas De Centros De Salud

Las juntas directivas pueden utilizar esta herramienta para comparar sus prácticas con las de otros centros de salud. Ponga una marca junto a las prácticas actuales de su junta directiva. Analice los resultados en grupo, incluidas las brechas en las prácticas de la junta directiva, y considere qué cambios ayudarían a fortalecer el desempeño de la junta directiva.

Estructuras y prácticas de la junta directiva		Todas las personas encuestadas (n = 667)	Junta directiva de su centro de salud	Consideraciones de buena gobernanza
PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LA JUNTA DIRECTIVA				
Duración de los mandatos de los miembros de la junta directiva	1 año	2 %		Los límites de mandato limitan el número de mandatos consecutivos que un miembro puede prestar servicios. Proporcionan una manera de traer nuevas ideas y perspectivas a la junta directiva y su toma de decisiones; también crean la posibilidad de ajustar la membresía de la junta directiva para alinearse con las necesidades cambiantes de la organización. Los límites de mandato pueden ser un tema difícil para muchas juntas directivas de centros de salud; se alienta a las juntas directivas sin esos límites a leer las páginas 26 a 28 de la <i>Guía para las Juntas Directivas del Centro de Salud</i> y discutir periódicamente cómo la junta directiva abordará la rotación y la renovación.
	2 años	14 %		
	3 años	50 %		
	4 años o más	15 %		
Número de mandatos consecutivos	1 mandato	2 %		
	2 mandatos	16 %		
	3 mandatos	19 %		
	4 o más mandatos con límite	7 %		
	Sin límite de términos consecutivos	42 %		
COMPOSICIÓN, RECLUTAMIENTO Y EDUCACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA				
Prácticas de composición	Examina la composición de la junta directiva para identificar brechas en conocimiento y habilidades profesionales.	78 %		Un comité de gobernanza (o equivalente, como un comité de nombramientos o de desarrollo de la junta directiva), evalúa de forma rutinaria la composición actual de la junta directiva, considera la rotación y las necesidades de la junta directiva para fundamentar las prioridades de reclutamiento.
	Examina la composición de la junta directiva para identificar brechas en la diversidad demográfica.	78 %		
	Identifica posibles miembros de la junta directiva mediante un proceso establecido.	39 %		
	Implementa un plan o proceso para la sucesión de los funcionarios de la junta directiva.	34 %		
Prácticas de reclutamiento	Pide recomendaciones a los miembros de la junta directiva o del comité.	92 %		Después de que una junta directiva define sus necesidades de nuevos miembros, el comité de gobernanza (o equivalente) crea una cartera de candidatos, pidiendo ayuda a múltiples redes y encontrando miembros de diversas fuentes.
	Desarrolla relaciones con líderes comunitarios, corporaciones u otras organizaciones.	71 %		
	Pide recomendaciones al personal.	65 %		
	Invita a miembros que no pertenecen a la junta directiva y que prestan servicios en comités, consejo asesor de pacientes, etc.	30 %		
Prácticas de orientación y educación	Proporciona orientación a los nuevos miembros de la junta directiva.	79%		Una sólida orientación y educación continua ayuda a que todos los miembros se sientan más cómodos contribuyendo a la supervisión y las deliberaciones estratégicas de la junta directiva.
	Brinda capacitación o educación periódica a los miembros de la junta directiva.	78%		
	Empareja a los nuevos miembros con un compañero/mentor de la junta directiva.	25%		

Estructuras y prácticas de la junta directiva		Todas las personas encuestadas (n = 667)	Junta directiva de su centro de salud	Consideraciones de buena gobernanza
REUNIONES Y CULTURA DE LA JUNTA DIRECTIVA				
Duración típica de una reunión de la junta directiva	≤ 1 hora	9 %		Las reuniones productivas de la junta directiva incluyen suficiente tiempo para enfocarse en la estrategia, brindar supervisión y educar a la junta directiva sobre problemas claves.
	1 a 2 horas	69 %		
	2 a 3 horas	18 %		
Prácticas de reuniones de la junta directiva	Materiales de la reunión enviados con varios días de anticipación	90 %		Para ayudar a los miembros de la junta directiva a prepararse para las reuniones, es importante compartir la agenda y los materiales de la reunión con anticipación.
	Videoconferencias para complementar o reemplazar las reuniones presenciales	85 %		Durante la pandemia, las reuniones virtuales fueron fundamentales. Ahora, las juntas directivas de muchos centros utilizan las reuniones híbridas o rotan entre reuniones virtuales y presenciales.
	Calendario o plan de trabajo anual de la junta directiva	77 %		Un plan de trabajo o calendario describe las principales tareas de la junta directiva un año a la vez.
	Sesiones ejecutivas, con o sin el director ejecutivo, para debates confidenciales	75 %		La junta directiva utiliza las sesiones ejecutivas para discutir asuntos que son delicados y confidenciales.
	Informe en cuadro de mando u otra visualización gráfica del desempeño del centro	57 %		Los cuadros de mando son herramientas visuales para monitorear el desempeño.
	Agenda de acuerdo común que combina asuntos de rutina en un solo elemento de acción	54 %		Las agendas de acuerdo común combinan elementos de rutina para la aprobación de la junta directiva en un solo elemento de la agenda que se vota en conjunto, lo que libera tiempo de la reunión para ampliar la discusión.
	Portal o sitio protegido con contraseña de la junta directiva	43 %		Un portal o sitio protegido con contraseña de la junta directiva proporciona una ubicación central para compartir y archivar materiales de la junta directiva.
COMITÉS				
Estructura de comités	Comité ejecutivo	84 %		Los comités generalmente se enfocan en el trabajo de la gobernanza en curso de la junta directiva. Algunos estados requieren que las juntas directivas sin fines de lucro tengan ciertos comités.
	Comité de calidad	69 %		
	Comité de finanzas	69 %		
	Comité de gobernanza, nombramientos o desarrollo de la junta directiva	68 %		
	Comité de estrategia/planificación	40 %		
	Comité de auditoría/finanzas, combinado	32 %		
	Comité de recaudación de fondos	24 %		
	Comité de auditoría	21 %		
PLANIFICACIÓN Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICOS				
Prácticas de planificación estratégica	Revisó la misión, visión o valores	85 %		La junta directiva del centro de salud garantiza que la voz del paciente se incluya en el plan estratégico. El proceso de planificación a menudo incluye la revisión o actualización de la misión, la visión y los valores, así como una fuerte participación de la junta directiva en la definición de las metas del centro y la aprobación del plan. Es una buena práctica utilizar los hallazgos clave de la Evaluación de Necesidades de la Comunidad para fundamentar el plan estratégico.
	Aprobó el plan estratégico	84 %		
	Participó en una sesión de planificación estratégica en una reunión o retiro de la junta directiva	80 %		
	Utilizó datos de la Evaluación de Necesidades de la Comunidad más reciente	68 %		

Apéndice: Metodología

Entre el 11 de enero y el 13 de febrero de 2023, se envió una herramienta de evaluación en línea a miembros de juntas directivas y directores ejecutivos de centros de salud en inglés y español. En total respondieron 667 personas: 216 directores ejecutivos (32 %) y 451 (68 %) miembros de juntas directivas. La mayoría de los miembros de juntas directivas que respondieron (67 %) eran miembros de juntas directivas y también pacientes, de acuerdo con *el modelo de juntas directivas compuesta mayoritariamente por pacientes* de los centros de salud. Aproximadamente el 7 % de las personas encuestadas utilizó la versión en español.

La evaluación incluyó preguntas sobre la persona encuestada y su junta directiva en las siguientes áreas: estrategia (planificación estratégica y composición estratégica de la junta directiva), supervisión, funcionamiento de la junta directiva (reuniones, comités y cultura) y necesidades de recursos y capacitación. La evaluación incluyó preguntas de la lista de verificación de

prácticas de la junta directiva, preguntas de calificación sobre las perspectivas del desempeño de la junta directiva y preguntas abiertas opcionales sobre los logros y desafíos durante los últimos dos años.

Se analizaron los datos de diferentes grupos de personas encuestadas: miembros de juntas directivas vs. directores ejecutivos; miembros de juntas directivas que son pacientes vs. no pacientes; funcionarios de la junta directiva vs. otros miembros de la junta; y por tamaño del presupuesto del centro de salud. Los hallazgos fueron consistentes en todos los grupos de personas encuestadas y tamaños de presupuesto de los centros de salud, sin diferencias estadísticas entre los grupos. En este informe, los resultados se informan en función de todas las personas encuestadas. A continuación, se muestra un resumen de los antecedentes de los directores ejecutivos y miembros de juntas directivas que participaron en la evaluación.

Sobre las personas encuestadas	Directores Ejecutivos	Miembros de juntas directivas
Conteo	216	451
Porcentaje	32 %	68 %
De las personas encuestadas de juntas directivas		
Funcionarios		49 %
Miembros de juntas directivas		51 %
Pacientes		67 %
No pacientes		29 %
No estoy seguro/Prefiero no decirlo		4 %
Duración de la prestación de servicios		
Menos de un año a 3 años	33 %	39 %
4 a 6 años	18 %	19 %
7 a 9 años	18 %	14 %
10 o más años	31 %	14 %

Sobre sus centros de salud	Directores Ejecutivos	Miembros de juntas directivas
Tamaño del presupuesto		
Menos de \$7 millones	12 %	9 %
\$7 millones a \$27 millones	51 %	39 %
Más de \$27 millones	36 %	21 %
No estoy seguro	0 %	21 %
Comunidades atendidas (seleccione todas las que correspondan)		
Rurales	68 %	71 %
Urbanas	69 %	56 %
Suburbanas	25 %	40 %
Otro	3 %	3 %
No estoy seguro	0 %	1 %

Agradecimientos

Un grupo asesor de miembros de juntas directivas de centros de salud, directores ejecutivos de centros de salud y representantes de asociaciones de atención primaria (PCA) y socios nacionales de capacitación y asistencia técnica (NTTAP) guiaron este proyecto, que incluye a las siguientes personas:

- M. Scott Alarcón, miembro de la junta directiva, Lone Star Circle of Care (TX)
- Carol Austerman, directora ejecutiva, Kodiak Community Health Center (AK)
- Rashad A. Collins, director ejecutivo, Neighborcare Health (WA)
- Alecia Cyprian, directora ejecutiva, Southeast Community Health Systems (LA)
- Cristina Hicks, vicepresidenta de Operaciones y Gobernanza, California Primary Care (CA)
- Liliana Heredia, vicepresidenta, Desarrollo de la Fuerza Laboral, Community Health Care Association of New York State (NY)
- Deborah D. Morrison, presidenta de la junta directiva, Roanoke Chowan Community Health Center (NC)
- Katie O'Malley, coordinadora de Capacitación y Desarrollo Curricular, National Center for Farmworker Health (TX)

El Comité de Consumidores/Miembros de Juntas Directivas de la NACHC y el Comité Asesor de Asistencia Técnica y Capacitación de PCA/NACHC proporcionaron aportes. El proyecto fue dirigido por Emily Heard, directora, Capacitación en Gobernanza de Centros de Salud, NACHC, y Hafsa Miskin, especialista, Educación en Gobernanza, NACHC. Bobowick Consulting, LLC y John Snow, Inc. brindaron colaboración adicional. También contribuyeron Gracy Trinoskey-Rice y Gina Capra de la NACHC. Muchas asociaciones de atención primaria y otros socios ayudaron en los esfuerzos de contacto con los miembros de juntas directivas y los directores ejecutivos de centros de salud.