

E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

La cooperación del Health Careers Institute (Instituto para Profesionales de la Salud – HCI) Parte A

“¡Necesitamos hacer algo sobre el vecindario Phillips ahora mismo!” rogaba Mike Christenson, el director ejecutivo de la Fundación Allina Health Systems.



Mike Christenson

Christenson estaba participando en una reunión en la oficina del alcalde de Minneapolis que había sido convocada por el alcalde y el comisionado del condado Hennepin, Peter McLaughlin, para obtener apoyo para una iniciativa en el vecindario Phillips. El alcalde era residente de Phillips y el distrito de McLaughlin abarcaba el vecindario Phillips. Entre los participantes de la reunión de junio de 1997 se encontraban también un abogado interesado, el director ejecutivo de Honeywell y el director ejecutivo de Allina Health Systems. Honeywell, una corporación que figuraba en el índice 500 de *Fortune*, fabricante de dispositivos de control de calefacción, equipos aeronáuticos y sistemas de alarma/detección de incendios, era un importante empleador del vecindario. Allina, otro de los principales empleadores del vecindario, tenía y administraba hospitales y otros servicios médicos, entre ellos Medica y Abbott Northwestern Hospital.

Este caso ganó una mención honorífica en nuestro concurso de simulaciones y casos didácticos del 2007 “Resolución de problemas de cooperación, gestión cooperativa de los asuntos públicos y administración pública cooperativa”. Fue una evaluación doble ciego por pares realizada por un comité de profesionales y académicos. Fue redactado por Jay Kiedrowski y Allison Rojas de la Universidad de Minnesota, y editado por Laurel Saiz. Este caso fue concebido para usarse como tema de discusión en el salón de clases y no tiene por objeto sugerir ni el manejo eficaz ni el manejo ineficaz de la situación representada. Éste es auspiciado por E-PARC, parte de la Maxwell School de la Iniciativa para la Gestión Cooperativa de Asuntos Públicos de la Universidad de Syracuse, un subconjunto del Programa sobre el análisis y la resolución de conflictos. Este material puede ser copiado tantas veces como fuese necesario siempre y cuando se dé crédito total por su trabajo a los autores.

Christenson y McLaughlin, quienes eran viejos amigos, habían organizado la reunión porque estaban seriamente preocupados por el deterioro de la comunidad, el aumento de la tasa de criminalidad y la amenaza a los principales empleadores de Phillips. Ellos pensaban que el bienestar de los residentes mejoraría cuando Phillips mejorara como comunidad. Su visión incluía un vecindario cuyos principales empleadores contratarían a los residentes para trabajar en empleos que les proporcionaran salarios aceptables y aumentarían el número de viviendas propias en el vecindario. Quienes asistían a la reunión cuestionaban si las pequeñas intervenciones independientes por parte del gobierno, las agencias filantrópicas o los empleadores del área en Phillips estaban produciendo algún cambio positivo.

Christenson era abogado de oficio. Antes de convertirse en director ejecutivo de la Fundación Allina Health Systems, él ejerció como administrador jefe de Metro Transit y como socio de un bufete de abogados de Minneapolis.



Comisionado Peter McLaughlin

McLaughlin era un funcionario público de carrera. Después de graduarse de la Universidad, su carrera comenzó en la alcaldía de Trenton, después se convirtió en director de investigaciones y operaciones de una agencia sin fines de lucro que trataba con problemas raciales y desarrollo comunitario. Él había ejercido como director ejecutivo de la Minneapolis Community Business Employment Alliance y como Representante del Estado de Minnesota, antes de ser electo como Comisionado del Condado de Hennepin en 1991. Aparte de todo eso, también daba clases en la universidad estatal local.

Christenson conoció a McLaughlin por primera vez cuando era administrador de Metro Transit. McLaughlin le había propuesto un programa de empleo para jóvenes en Metro Transit, el cual ellos pudieron implementar juntos. Más adelante, cuando Christenson se pasó a la Fundación Allina, se reunió repetidas veces con McLaughlin para hablar de los servicios que Medica, subsidiaria de Allina, estaba prestando a sus beneficiarios, la cual estaba en competencia con Hennepin County Hospital.

El vecindario Phillips

La comunidad Phillips está ubicada al sur del centro de la ciudad de Minneapolis. El vecindario

y su escuela secundaria tomaron sus nombres de Wendell Phillips, un abolicionista del siglo 19. Phillips es un área variada: su población incluye gente de muchas razas y nacionalidades; tiene una mezcla de usos residenciales, comerciales e industriales; y es sede de varios empleadores principales en su lado oeste, entre ellos, Abbott Northwestern Hospital, Children's Hospitals and Clinics, y Honeywell.



El vecindario Phillips 2000

En los años 90, el vecindario Phillips estaba en peligro. La comunidad estaba sufriendo tasas de delincuencia alarmantemente altas, una tasa de desempleo de dos dígitos, deterioro de viviendas y problemas de acceso a autopistas y tránsito.

Según un estudio realizado por el condado Hennepin, Phillips tenía el mayor porcentaje de encuestados que:

- Estaban 200 por ciento del nivel federal de pobreza o por debajo del mismo (44 por ciento).
- Recibían Seguro de Ingreso Suplementario (SSI) (15 por ciento), cupones para alimentos (11 por ciento), viviendas a precios accesibles para personas de bajos recursos (9 por ciento), servicios de hogar de ancianos (4 por ciento) o subsidio para cuidado de niños (4 por ciento).
- Pasaron una o más noches en la calle o en un refugio para personas sin hogar (1.6 por ciento)

La delincuencia era también un problema. Aunque era el vecindario con la menor población de todo Minneapolis, éste tenía la segunda mayor cantidad de delitos graves de clase I de la ciudad. En particular, el vecindario Phillips llevaba la delantera en Minneapolis en el número total de homicidios, violaciones, atracos, agresiones con agravantes y robos con allanamiento de morada en 1998 con el 7 por ciento del total de la ciudad.

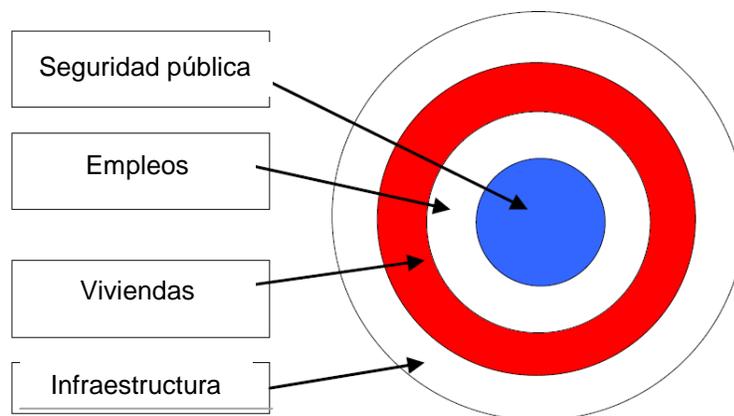
Los residents de Phillips sabían que su comunidad se estaba deteriorando. Según un informe de 1998 del condado Hennepin, el 48 por ciento de los residentes de Phillips (más que cualquier otro vecindario del condado de Hennepin) estuvo de acuerdo o estuvo fuertemente de acuerdo con la afirmación “Esta no es una comunidad muy buena para criar niños.” Cuarenta y cuatro por ciento de las personas que contestaron la encuesta—nuevamente más que cualquier otro vecindario—dijeron que habían “limitado sus actividades durante el año pasado porque no se sentían seguros en su vecindario.”

Por último, Phillips había perdido 1,271, o el 16 por ciento, de sus viviendas desde 1980 y el estado relativo de las viviendas restantes se estaba deteriorando también.

Los empleadores estaban sumamente preocupados y estaban considerando concentrar sus esfuerzos de expansión en los suburbios o mudar del todo sus negocios a otra parte.

La sociedad con Phillips

En la reunión de la alcaldía sobre el futuro de la comunidad Phillips, el director ejecutivo de Honeywell se mantuvo notablemente callado durante la presentación. Se le podía ver dibujando en una servilleta. Hacia el final de la reunión, le preguntaron qué pensaba. Él sorprendió a los participantes y les dijo que estaba de acuerdo con la necesidad de tomar acción inmediata en Phillips. Luego les mostró el dibujo de una diana para tiro con arco que él había dibujado durante la reunión:



Servilleta facsímil

El director ejecutivo dijo: “Reunámonos trimestralmente y obtengamos algunos datos de línea base. Luego pongamos a prueba algunos esfuerzos para transformar esta comunidad.” Ese fue el comienzo de la Sociedad Phillips.

Además de McLaughlin, el alcalde, y los directores ejecutivos de Honeywell y Allina Health Systems, los miembros originales de la Sociedad Phillips incluía al presidente de la Fundación Minneapolis (una de las fundaciones comunitarias más antiguas y grandes del país), el director de la oficina en Minnesota de Fannie Mae y el director ejecutivo de Children’s Hospital and Clinics, otro importante empleador del vecindario. El abogado que asistió a la reunión del alcalde se convirtió en coordinador de la sociedad. Los directores ejecutivos de Honeywell y Allina Health Systems acordaron ejercer como copresidentes de la nueva sociedad. En 1998, se unieron los directores ejecutivos de dos bancos principales de Minneapolis.

Según se señaló en el boletín noticioso de la Sociedad Phillips de 1998, un socio no oficial en sus esfuerzos era Pride in Living, Inc. (PPL), una agencia local sin fines de lucro para desarrollo comunitario. Ubicada frente a Children’s Hospitals and Clinics, PPL estaba involucrada en generar empleos y viviendas en Phillips. Asimismo, el ex director de PPL había formado parte del directorio de Abbott Northwestern Hospital y defendió la necesidad de más participación en el vecindario Phillips. Por último, PPL estaba dedicado a la autosuficiencia. La agencia seguía una filosofía de “dar ayuda, no limosna”, la cual era vista favorablemente por los directores ejecutivos copresidentes de la Sociedad Phillips.

La Sociedad Phillips era una cooperación informal dedicada a estabilizar Phillips. Un observador notó que la Sociedad “simplemente hacía realidad los objetivos”. Los miembros de la sociedad quienes representaban organismos comerciales, gubernamentales y filantrópicos proporcionaron los fondos. Ésta se mantuvo activamente enfocada en “seguridad pública, empleos, viviendas e infraestructura.”

En su primer año, la sociedad ayudó a disminuir los delitos graves en el vecindario en un 20 por ciento a través de una nueva iniciativa de vigilancia. Esta patrocinó un nuevo programa comunitario de capacitación para trabajar (Train to Work - TTW) para 150 empleos permanentes y llevó a cabo una iniciativa para la vivienda de \$6.5 millones para estabilizar y construir viviendas nuevas en el vecindario. Ésta propuso un nuevo acceso a la autopista para la comunidad. En 1999, la Sociedad Phillips recibió el premio Excelencia en Sociedades Públicas Privadas, presentado por la Conferencia de Alcaldes de los Estados Unidos.

Capacitación para trabajar

En 1997, Gene Torrey de Abbott Northwestern Hospital acudió a Christenson con una idea. Torrey estaba interesado en contratar a residentes del vecindario que tuvieran destrezas laborales básicas para que trabajaran en Abbott Northwestern Hospital. Éstas incluían reportarse a tiempo, satisfacer las expectativas de los empleadores sobre vestimenta y decoro, trabajar días completos, manejar bien el estrés y mantener una buena asistencia y confiabilidad, entre otras destrezas laborales importantes.

Christenson estaba emocionado porque anteriormente él no había podido interesar al departamento de recursos humanos de Allina en desarrollar un programa de contrataciones en el vecindario que fuese consistente con la meta de empleos de la Sociedad. Él reconoció la necesidad de capacitación para que el programa fuese exitoso y recomendó que Torrey visitara a Steve Studt, el vicepresidente de PPL a cargo de los programas de empleos. Tanto Christenson como Torrey querían un programa de entrenamiento de trabajo para los residentes del vecindario Phillips donde el hospital garantizara entrevistas de trabajo al finalizar el entrenamiento.

A partir de esa conversación entre Torrey y Studt, PPL redactó una propuesta de subvenciones para el programa de capacitación para trabajar (TTW), primero en conjunto con Abbott Northwestern Hospital y después con Children's Hospital and Clinics. Ellos le pidieron una subvención a Christenson, como director de la Fundación Allina. Era inusual que los hospitales trabajasen juntos incluso en un programa como éste. Ellos se sentían más cómodos compitiendo por empleados. Sin embargo, en este caso, el programa tenía el apoyo del sindicato y ambos hospitales enfrentaban escasez de personal debido al estrecho mercado laboral.

El programa de capacitación para trabajar (TTW) entrenó a individuos difíciles de emplear para que trabajasen en trabajos a nivel principiante ganando de \$9 a \$11 la hora en los dos hospitales. El programa consistía en cuatro semanas de capacitación remunerada orientada a la preparación para el trabajo e incluía aprendizaje interactivo y asesoramiento después de la contratación.



Instructor de Capacitación para trabajar y estudiante

El presupuesto para TTW en los primeros años era cerca de \$500,000. Éste provenía de cuatro fuentes principales de financiamiento: Los tres principales empleadores de la comunidad, United Way, el Programa de revitalización de vecindarios de la Ciudad de Minneapolis y el Programa de inversión en empleados del condado de Hennepin. Los fondos del condado de Hennepin estaban disponibles porque TTW ayudaba a muchos beneficiarios de asistencia social en sus esfuerzos por conseguir un trabajo remunerado.

En el primer año de TTW, 93 personas se graduaron del programa y la mayoría entró a trabajar en los dos hospitales. Quienes asistieron a la ceremonia de la primera graduación dijeron que el evento les pareció emotivo y edificante.

El Health Careers Institute (Instituto para Profesionales de la Salud – HCI) de Phillips

En 1999, Christenson habló otra vez con Studt de PPL, pero esta vez sobre un programa piloto de capacitación para obtener certificados de trabajos que les permitiría a los graduados de TTW y a los empleados de bajo nivel del hospital asumir cargos de mayor remuneración. Estos cargos incluían asistentes certificados de enfermería, técnicos de laboratorio, técnicos de transcripción médica, codificadores de seguro y personal de apoyo administrativo. Los hospitales necesitaban más personal entrenado debido a la limitada oferta de mano de obra calificada. Allina por sí sola tenía 1,700 cargos que no había logrado cubrir en el área Minneapolis-St. Paul en ese momento. Ellos querían contratar más empleados que vivieran en el vecindario a fin de brindar mayor bienestar a la comunidad y diversificar la fuerza laboral de los hospitales. A raíz de la reunión, Studt elaboró un plan de negocios para lograr estos objetivos que preveían el uso del Minneapolis Community and Technical College (Colegio Universitario Técnico Comunitario de Minneapolis – MCTC) ubicado en el centro de la ciudad de Minneapolis.

Aunque el plan de Studt tenía más sentido para Christenson que las otras alternativas de entrenamiento, él no estaba seguro de que PPL pudiera lograr la sociedad necesaria con el MCTC. En octubre de 1999, Christenson habló con Phil Davis, presidente del MCTC, y descubrió que éste estaba dispuesto a asociarse. Una parte clave de los debates era crear un campus “vecindal” de Phillips para capacitación médica. Ellos también pensaron que ubicar el centro de capacitación en el vecindario Phillips lo haría más accesible a los estudiantes potenciales.

Davis sugirió que se formara un comité directivo de profesiones de la salud para la nueva iniciativa. El comité directivo recomendó que la Sociedad Phillips y los hospitales trabajaran directamente con el MCTC para crear un proyecto piloto que se convirtió en el Health Careers Institute (Instituto para Profesionales de la Salud – HCI). McLaughlin logró que el Centro Médico del Condado Hennepin se uniera al nuevo HCI y él se comprometió a presidir el directorio del instituto.

El Instituto para Profesionales de la Salud (HCI) comenzó como una cooperación informal entre industria, filantropía, educación y gobierno. Su meta era “ofrecer cursos de capacitación y educación sobre la atención de la salud con créditos universitarios en el vecindario Phillips” de manera que los residentes de la comunidad Phillips pudieran trabajar en empleos médicos en los hospitales locales. Se redactó un borrador del Acuerdo de Entendimiento del HCI, pero sus socios nunca lo firmaron y el grupo nunca se incorporó como una organización formal. HCI pasó a ser un “proyecto piloto”.

Según se indicó en el informe anual del HCI: “El Instituto está en capacidad de lograr [una sociedad efectiva] al ofrecer algo de valor a todas las partes interesadas.” Los hospitales obtendrían empleados entrenados, el vecindario obtendría más trabajos con beneficios sociales y los individuos pasarían con más facilidad de la asistencia social a empleos decentes.

El financiamiento del HCI fue igualmente una iniciativa conjunta. El presupuesto de dos años incluía una subvención inicial de ‘lanzamiento’ de \$200,000 otorgada por la Fundación Allina. Otras siete fundaciones aportaron \$720,000, los hospitales aportaron \$380,000, el condado Hennepin prometió \$150,000 en fondos para becas destinados a estudiantes que estaban en

transición de asistencia social a un empleo, la Ciudad de Minneapolis proporcionó \$200,000 en fondos para becas destinadas a residentes de Phillips y la Minnesota Jobs Partnership (Sociedad para Empleos de Minnesota), a través de los esfuerzos del MCTC, otorgó \$200,000 a HCI. PPL hizo el trabajo administrativo para el instituto, inclusive el darle seguimiento a los graduados del HCI y evaluar las tasas de retención.

En abril del 2000, Jane Foote, decano de servicios de enfermería del MCTC, fue elegida por el presidente del MCTC para hacer realidad el Instituto para Profesionales de la Salud – HCI. Foote recibió compromisos de los hospitales, el vecindario y su propia institución. Ella vio una gran oportunidad para el HCI. Ella también lo vio como “lo que se debía hacer” y tomó acción inmediata para preparar al MCTC para que ofreciera clases que otorgaran certificados de estudios médicos en la comunidad Phillips. De esta manera, los estudiantes potenciales tendrían la oportunidad “de centralización” de vivir, estudiar y trabajar en el mismo vecindario. A los trabajadores de recursos limitados se les ofrecerían préstamos de forma que no tuvieran que pagar la matrícula por adelantado. Cuando sus empleadores les dieran el reembolso, ellos pagarían el préstamo.

Un mes más tarde, la Fundación Allina contrató a Mary Rosenthal como coordinadora de contratos del nuevo HCI. Rosenthal trabajó en varios empleos al graduarse de la escuela secundaria. Luego regresó al colegio y completó una licenciatura en trabajo social y un Master en biblioteconomía. Ella trabajó para el gobierno, ejerció como funcionaria laboral, perdió la candidatura para un puesto vacante en el Congreso en St. Paul, y luego decidió que quería hacer algo por la comunidad.



Mary Rosenthal

Rosenthal se asoció con Foote para implementar el HCI. Al igual que Christenson, McLaughlin, y Foote, Rosenthal también estaba abocada en ayudar a la gente a encontrar empleos que les proporcionara sueldos aceptables. Rosenthal rentó un local, instaló computadoras, reclutó estudiantes, trabajó con financiadores y administró todas las actividades no educativas del HCI. Una estrategia clave en esta fase inicial fue el desarrollo de una sencilla "matriz de necesidades

del personal" médico. La matriz original fue usada para darle seguimiento a las necesidades para empleados nuevos con ciertos niveles de destrezas de Abbott Northwestern Hospital y Children's Hospital and Clinics.

La primera clase del HCI comenzó con 69 estudiantes el 28 de agosto del 2000, tan solo 5 meses después de fundarse el instituto. Cuarenta y seis por ciento de esa primera clase provenía de la comunidad Phillips e incluía graduados del programa TTW, quienes ya estaban trabajando para los hospitales. Todas las clases fueron ofrecidas en el campus de MCTC, ubicado en un espacio disponible en la comunidad de Phillips, en el mismo edificio de oficinas donde se ubicaba el programa TTW. Davis, presidente del MCTC en ese momento, dijo: "En verdad nos complace llevar nuestro programa directamente al vecindario Phillips."

Tener el HCI ubicado en la comunidad Phillips cerca de los hospitales y hacer que los hospitales participantes garantizaran ofertas de empleo a los graduandos ayudó al programa a superar las expectativas. El HCI fue expandido para incluir programas adicionales, como entrenamiento para técnicos quirúrgicos, radiología y procesamiento de instrumentos. Para junio del 2001, 363 personas se habían graduado del HCI y 288 habían sido empleadas.

Para septiembre del 2003, HCI matriculó a su estudiante no. 900. El boletín informativo de la Sociedad Phillips reportó lo siguiente acerca de los tres años del HCI en Phillips:

- 541 estudiantes patrocinados se matricularon en clases médicas del HCI que estaban asociadas con el HCI. Otros 365 estudiantes no patrocinados tomaron clases de crédito universitario en HCI.
- El 21 por ciento vivía en el vecindario Phillips, mientras el 55 por ciento trabajaba en el vecindario Phillips en hospitales participantes.
- El 13 por ciento dejó de recibir asistencia pública.
- 131 graduados fueron contratados por hospitales participantes, y 165 empleados de nivel principiante del hospital subieron de nivel en su escalafón profesional y mejoraron sus destrezas.

El nuevo director ejecutivo de Children's Hospitals and Clinics recorrió el HCI en marzo del 2003 y aportó esta evaluación: "El programa ha organizado los muchos recursos esenciales que se hallaban a la mano—es decir, todo, desde la población estudiantil y la totalidad del aparato instruccional hasta las fuentes de empleo. Este es un gran ejemplo de cómo una comunidad puede enriquecer su futuro mediante la resolución creativa de problemas y el trabajo arduo.



Clase de asistente de enfermería certificada en el MCTC

Claudia Rosen es un ejemplo vivo del propósito del HCI. Rosen vivía en Phillips, criando a sus cuatro hijos y trabajando de cajera. Rosen tomó la iniciativa, se graduó del programa TTW de PPL, y entró a trabajar en servicios nutricionales en Abbott Northwestern Hospital. Con el deseo de ampliar su carrera, ella se matriculó en el programa de asistente de enfermería del HCI y esperaba convertirse eventualmente en enfermera práctica con licencia. “Entretanto, espero con ansias enfrentar el reto de trabajar en una profesión que ofrece una mayor responsabilidad” dijo ella con una sonrisa. “No sólo brinda un mejor sueldo, sino también la oportunidad de cuidar a otros.”

El HCI de Phillips fue nominado para dos premios nacionales y ganó el prestigioso Premio Bellwether en la categoría de desarrollo de la fuerza laboral. El Premio Bellwether reconoce los programas vanguardistas e innovadores a nivel nacional.

El Health Careers Institute de East Metro (El Instituto para Profesionales de la Salud de East Metro)

Después del primer año de éxito del HCI de la Sociedad Phillips, Christenson solicitó a Rosenthal, la coordinadora del instituto en Phillips, que trabajara con los proveedores de atención de la salud de St. Paul, las instituciones académicas, una organización de capacitación sin fines de lucro y una agencia de desarrollo de trabajadores del condado a fin de crear otra iniciativa cooperativa de capacitación de cuidados de la salud.

El Health Careers Institute de East Metro (El Instituto para Profesionales de la Salud del East Metro – EMHCI) fue establecido a fin de combinar las misiones y recursos de las instituciones públicas y privadas para financiar programas de entrenamiento para escalafón profesional que intentaban ayudar a los trabajadores de bajos ingresos o desfavorecidos a alcanzar la independencia económica y suministrar individuos calificados para satisfacer las necesidades de personal de las instituciones de atención médica del área. Se cubría todo el condado de Ramsey. Las clases se ofrecían en dos lugares separados y los empleadores estaban esparcidos por todo el condado.

Los fondos para la iniciativa del EMHCI para los primeros tres años incluían \$750,000 por los empleadores, un subsidio de \$400,000 de Minnesota Jobs Partnership y \$650,000 de las fundaciones del área, incluida la Fundación Allina. Para finales de 2002, Rosenthal había dejado

el HCI de Phillips para trabajar a tiempo completo en la iniciativa de EMHCI. MCTC contrató una persona para que dotara de personal a su campus sur y ayudara a coordinar el programa.

El Directorio del EMHCI incluía miembros de cooperación de empleadores, funcionarios estatales y del condado, así como representantes de los colegios universitarios. Workforce Solutions fungió como la agencia líder para la cooperación. Como un programa público, Workforce Solutions no tenía experiencia significativa en reclutar participantes para el programa. Sin embargo, se les pidió servir en esta función para el EMHCI. Century College proporcionaba educación, aunque ellos no tenían experiencia en responder a las necesidades de los empleadores directamente y en asociarse con otras organizaciones.

Inicialmente, Rosenthal dividía su tiempo entre los programas de HCI de Phillips y EMHCI . En 2002 ella se mudó al EMHCI a tiempo completo. A ella le gustaba más el EMHCI , en parte porque su directorio era más activo y St. Paul era su comunidad.

Desde el verano del 2001 cuando el EMHCI matriculó a su primer estudiante hasta el verano del 2004, el nuevo programa capacitó a muchos estudiantes.

- 395 empleados de los hospitales y residentes de la comunidad habían tomado clases de crédito universitario.
- 181 individuos completaron los programas de HCI para hacerse asistentes de enfermería, coordinadores de unidades sanitarias, técnicos de laboratorio y enfermeros prácticos con licencia.
- A 161 de esos graduados, de los cuales el 59 por ciento eran no blancos, se les halló empleo, para un total de 89 por ciento. De ellos, el 9 por ciento eran beneficiarios de asistencia social.



El Health Careers Institute de East Metro – El Instituto para Profesionales de la Salud de East Metro

Surgen los problemas

Con el desarrollo de los institutos surgieron varios problemas. En primer lugar, la economía general había entrado en recesión después de 9/11. Había menos empleos vacantes para el personal médico ya que muchos volvieron a trabajar, otros aumentaron sus horas y el movimiento de personal disminuyó. Por ejemplo, Abbott Northwestern Hospital entonces tenía 80 solicitantes por cada puesto vacante de asistente de enfermería para 2004, comparado con ninguno en 1999.

En segundo lugar, los ingresos del gobierno estatal se habían reducido considerablemente y el Gobernador aprobó un presupuesto de dos años para 2003-2005 con recortes significativos en programas que incluía la capacitación para empleos y la educación superior. En tercer lugar, las fundaciones que aportaron dinero en los primeros años para financiar los proyectos piloto eran reacias a seguir proporcionando fondos. Por último, los hospitales, a los que se les hacía más fácil contratar empleados, tenían menos deseos de contribuir a los institutos.

También estaban ocurriendo cambios importantes en la Sociedad Phillips. Todos los miembros originales del directorio se habían salido excepto McLaughlin, quien se convirtió en presidente del directorio. Honeywell fue comprado por Allied Signal, Inc., y sufrió considerables pérdidas de trabajos en su sede principal en Phillips. Honeywell en última instancia vendió sus edificios de Phillips. Otra persona asumió la presidencia de Allina Health Care System, después de que el ex presidente renunciara en medio de una controversia sobre su gestión, iniciada por el fiscal general del estado. Christenson dejó la Fundación Allina en el 2003, pasó un año ejerciendo nuevamente su profesión de abogado, y en el 2004 entró a trabajar con el Minneapolis en el Departamento de planificación y desarrollo económico como director de sociedades estratégicas. Children's Hospital and Clinic nombró a un nuevo director ejecutivo y el alcalde de Minneapolis perdió la contienda para un tercer mandato como alcalde en otoño del 2000.

El directorio del HCI de Phillips también estaba cambiando. De los ocho miembros originales del directorio, para el 2003 solo quedaban McLaughlin y Davis. El coordinador de personal se había ido en el 2002. El directorio tomó la decisión de cerrar el "Campus Sur" del MCTC.

Durante los primeros dos años de la inauguración del EMHCI, comenzaron a surgir problemas de gestión y liderazgo. En un momento dado, al personal de la Fundación McKnight, un importante financiador del programa, se le pidió que mediara una sesión entre los miembros de la cooperación. El subsidio de \$200,000 que McKnight otorgaría para el tercer y cuarto año del EMHCI estaba condicionado a la resolución exitosa de los problemas de operación que se habían identificado durante los primeros dos años.

Preguntas a discutir:

1. ¿En vista de los cambios, deberían continuar las colaboraciones a HCI y EMHCI?
2. De no ser así, ¿qué alternativas deberían seguirse?

3. Si se piensa que los institutos deberían continuar, ¿quién debería estar a la cabeza? ¿Cuál debería ser la estrategia a seguir para ellos? ¿Cómo deberían el HCI y el EMHCI tomar en cuenta los intereses de cada uno de sus colaboradores?
4. ¿Será la experiencia del HCI de Phillips distinta a la experiencia del EMHCI ?