



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 B

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

En otoño del 2004, se hizo necesario obtener una nueva ronda de financiamiento para continuar el Instituto para Profesionales de la Salud de East Metro (EMHCI). Uno de los cuatro empleadores médicos decidió dejar de contribuir con éste porque el mercado laboral se mostraba menos activo. Había menos disponibilidad de fondos proporcionados por el estado y el condado para capacitación para empleos. Aunque algunas fundaciones estaban dispuestas a contribuir, tres fundaciones clave se negaron a dar más apoyo. Ellas pensaban que el programa debería haber logrado ser autosostenible después de tres años. En noviembre del 2004, Rosenthal sugirió que el directorio la “despidiera” a ella y diera por terminada la cooperación. Ellos aceptaron.

La comunidad no puso grandes objeciones al cierre del Instituto para Profesionales de la Salud de East Metro (EMHCI) **y ninguno de los otros involucrados puso de su parte para que éste continuara abierto.** Como señaló Rosenthal: “No existía defensor alguno para la subsistencia de un programa de capacitación para trabajadores de bajo nivel y de bajo salario, a largo plazo.”

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.

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

En el 2004, Christenson, el nuevo director de sociedades estratégicas del Departamento de Desarrollo Económico y Planificación Comunitaria de la Ciudad de Minneapolis, encontró que el 17 por ciento de los trabajadores de Minneapolis estaban involucrados en la industria de la atención de la salud. Él pidió a tres personas que ayudaran a crear una guía estratégica para la capacitación relacionada con la atención de la salud en Minneapolis. Estas personas eran Steve Studt de Project for Pride in Living (PPL), Phil Davis presidente del Minneapolis Community and Technical College (MCTC) y Jane Foote, decano de servicios médicos del MCTC. La visión de Christenson desde el principio había sido combinar el Programa de capacitación para trabajar (Train to Work – TTW) y el HCI en Phillips.



Steve Studt

Studt estaba ejerciendo una segunda profesión y deseaba tener un empleo gratificante y con menos estrés. Antes de unirse a PPL, Studt había sido un ejecutivo corporativo en la compañía de medios y editor en la compañía Gannett.

Como indicó el presidente del directorio del HCI, McLaughlin: “Necesitamos hallar la manera de que todos sigan trabajando juntos. Mantener nuestro compromiso con los residentes de la comunidad y con el escalafón profesional en los hospitales, responder al mercado laboral y hacer que la cooperación sea eficaz y flexible.”

PPL y MCTC trabajaron en un nuevo Acuerdo de Entendimiento para la recientemente nombrada Health Careers Partnership (HCP – Sociedad para las Profesionales de la Salud). Los puntos clave incluían:

- PPL sería el gerente del programa, el representante fiscal y el reclutador de MCTC y proporcionaría únicamente la capacitación académica certificada.
- Health Careers Partnership (Sociedad para las Profesionales de la Salud – HCP) y el programa de capacitación para trabajar (Train to Work – TTW) de PPL operarían en conjunto (HCP/TTW).

- Un nuevo comité consultivo estaría compuesto por los empleadores colaboradores, un representante de la Sociedad de Phillips, un miembro del Condado Hennepin, un miembro de la Ciudad de Minneapolis, dos miembros del directorio de PPL y el personal de PPL y MCTC.
- PPL sería responsable de las iniciativas de recaudación de fondos.
- HCP/TTW estarían preparados para expandirse rápidamente según lo exigiera el mercado laboral pero entretanto, se enfocarían en dar capacitación a varias personas.

Al igual que el primer acuerdo, éste nunca se firmó pero proporcionó la arquitectura para la operación de la nueva cooperación informal. La cooperación era parecida al HCI original de Phillips en cuanto a que contaba con la participación de entidades comerciales, gubernamentales, educativas y filantrópicas. Una diferencia crucial, sin embargo, era la inclusión de una entidad sin fines de lucro.

La nueva HCP/TTW operaría desde el nuevo centro de aprendizaje de PPL. Como parte de la campaña de captación de fondos del 2003, PPL recaudó fondos para crear un centro de capacitación separado, que se inauguró en la primavera del 2006, para albergar sus iniciativas de capacitación para empleos en salones de clase y darle a los residentes de la comunidad acceso a computadoras. El nuevo centro estaba ubicado seis cuadras al norte de Children's Hospitals and Clinics y una milla al sur de Hennepin County Medical Center en la Avenida Chicago.

El vecindario Phillips 2007



Bajo la dirección de Studt, HCP/TTW ejercía cada vez más la función de fomentar la diversidad dentro de las profesiones de atención de la salud. Las estrategias para reposicionamiento a HCP/TTW incluían:

- Un seguimiento más agresivo de “la matriz de empleos”—vacantes estimadas de empleos de los colaboradores y otros hospitales—a fin de concentrar los esfuerzos de colocación laboral y determinar las ofertas curriculares.
- Comunicarse más arduamente con los proveedores de la atención de la salud y el personal del programa.
- Continuar la expansión de las iniciativas de colocación laboral entre los empleadores de hospitales y no de hospitales.
- Adoptar una estructura de gestión más receptiva. Las metas de recaudación de fondos para el nuevo programa combinado suponían la participación en tercios de los empleadores, el gobierno y las entidades filantrópicas.

De acuerdo con el boletín informativo de la sociedad Phillips: “La Sociedad para los Profesionales de la Salud (HCP) anteriormente conocida como el Instituto para los Profesionales de la Salud (HCI), comenzó el 2005 con un nuevo hogar y un nuevo conjunto de estrategias para la capacitación y colocación de sus estudiantes en un mercado local de atención de la salud que ha cambiado considerablemente.”

Para el 2007, el programa HCP/TTW se había estabilizado y estaba creciendo otra vez. TTW graduó a 45 estudiantes en el 2006. Treinta y ocho trabajadores veteranos recibieron capacitación a través del trabajo de la Sociedad para los Profesionales de la Salud (HCP) del MCTC. Un cuarto hospital de los suburbios se unió a la cooperación y otros hospitales lo estaban considerando. Los nuevos hospitales querían tener empleados de diversas especializaciones de atención médica.

Se agregaron tres nuevos programas:

- El programa Pre-employment Training for Healthcare Program (Programa de capacitación pre-empleo para la atención de la salud – PETH) para estudiantes de escuela secundaria para que estos enfoquen su educación en servicios de atención de la salud y hagan una pasantía de verano en los hospitales colaboradores.
- El programa Partners in Community Socios comunitarios – PIC) para evaluar el grado de preparación de los empleados de hospitales y de otros para clases de educación superior.
- El programa Career Climber (Programa de ascenso profesional – CCP) que prepararía a los antiguos graduados de los cursos para obtener certificado en atención de la salud, que trabajan en los hospitales participantes, para asumir funciones de liderazgo a nivel de personal.

El presupuesto para el 2007 para todos los programas era de aproximadamente \$900,000. Si bien la estrategia financiera para la nueva iniciativa era similar a la estrategia pasada, ya que recibían una mezcla de fondos de empleadores, entidades filantrópicas y del gobierno, PPL como recaudador de fondos había cultivado a antiguos colaboradores y había buscado nuevos colaboradores para sostener a una más limitada Sociedad para Profesionales de la Salud (Health Careers Partnership – HCP) En la asamblea del directorio de HCP/TTW de junio del 2007, Studt discutió la posibilidad de ofrecer cursos en Phillips nuevamente, esta vez en el centro de

aprendizaje de PPL. MCTC estaba dispuesto a hacerlo, pero tenía que haber suficiente demanda de programas para obtener certificados para llenar las clases. Los colaboradores de HCP sentían que tenían la responsabilidad ante los empleadores de no saturar el mercado con trabajadores de atención de la salud. Ellos también se sentían responsables ante los estudiantes de no prepararlos para empleos que no estuvieran disponibles. Una posibilidad a corto plazo era ofrecer un curso de “Estrategias para el éxito universitario” del MCTC en el centro de aprendizaje de PPL en Phillips.

La Sociedad Phillips dirigida por el Comisionado McLaughlin siguió adelante con las mismas instituciones participantes. Los indicadores del vecindario Phillips mejoraron:

□ Abbott Northwestern Hospital empleó a 5,300 personas, agregó \$170 millones en instalaciones a su campus y triplicó a 900 el número de residentes de Phillips que trabajaban en el hospital.



La nueva sede principal de Abbott Northwestern

□ Children’s Hospital and Clinics empleó a 2,225 personas, agregó una torre de \$15 millones de dólares y anunció planes para una mayor expansión de sus instalaciones.



Torre del nuevo Children’s Hospital

□ Wells Fargo Home Mortgage invirtió \$175 millones de dólares en los antiguos edificios de Honeywell y empleó a 4,300 personas.



Wells Fargo Home Mortgage

□ Allina Health Systems mudó su sede principal a Phillips, al Midtown Exchange de \$190 millones, el cual tenía 2,000 empleados y 350 apartamentos y condominios nuevos.



Caption: Midtown Exchange

Phillips también estaba mejorando en otras medidas. Aunque el vecindario Phillips iba adelante en el número total de delitos graves en 1998 con el 7 por ciento del total de la ciudad, éste se redujo al 4 por ciento en el 2006. De acuerdo con el informe más reciente del condado Hennepin en el 2002, el 40 por ciento de los residentes de Phillips—el segundo más alto de cualquier vecindario del condado Hennepin—estuvieron de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la afirmación: “Esta no es una comunidad muy buena para criar hijos.” Esto representaba una reducción de solo 4 puntos porcentuales desde 1998.

Preguntas a discutir:

1. ¿Cuáles eran las fuerzas motrices que sostenían al HCI de Phillips?
2. ¿Qué tiene de inusual la nueva cooperación?
3. Compare el EMHCI con el HCI de Phillips. ¿En qué se parecen y en qué se diferencian las fuerzas clave impulsoras y las limitantes? ¿Qué se puede decir del papel que juega el liderazgo?