

# HACIA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS PRÁCTICAS EN SALUD: LA FORMACIÓN SITUADA COMO ESTRATEGIA

Una mirada de la educación en salud del  
Servicio de Docencia y Capacitación  
del Hospital Nacional en Red  
“Lic. Laura Bonaparte”



Hospital Nacional en Red  
Lic. Laura Bonaparte

Hacia la transformación de las prácticas en salud : la formación situada como estrategia : una mirada de la educación en salud del Servicio de Docencia y Capacitación del Hospital Nacional en Red Lic. Laura Bonaparte / Josefina Algranati ... [et al.]; Contribuciones de Ana Laura Arenas ... [et al.]. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Licenciada Laura Bonaparte, 2023.

Libro digital, PDF, Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-48920-5-8

1. Educación. I. Algranati, Josefina II. Arenas, Ana Laura, colab.

CDD 610.72



[Hacia la transformación de las prácticas en salud: la formación situada como estrategia - Una mirada de la educación en salud del Servicio de Docencia y Capacitación del Hospital Nacional en Red “Lic. Laura Bonaparte”](#) está bajo licencia ([CC BY-NC-ND 4.0](#)) © 2023 por Algranati, Josefina; Oddo Lanzillotti, Eugenia; Pastene, Florentina; Sánchez, Mariana Nurit; Sciorra, Florencia; Varela, Guadalupe.

Con arreglo a las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir el material en cualquier medio o formato con fines no comerciales, siempre que se utilice la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons y se cite correctamente, como se indica más abajo. Se debe otorgar [el crédito correspondiente](#).

Cita propuesta: Algranati, J, Oddo Lanzillotti, E, Pastene, F, Sanchez, MN, Sciorra, F, Varela, G (2023). Hacia la transformación de las prácticas en salud: la formación situada como estrategia. Una mirada de la educación en salud del Servicio de Docencia y Capacitación del Hospital Nacional en Red “Lic. Laura Bonaparte”.

**Autores:** Algranati, Josefina; Oddo Lanzillotti, Eugenia; Pastene, Florentina; Sanchez, Mariana Nurit; Sciorra, Florencia y Varela, Guadalupe. Servicio de Docencia del Hospital Nacional en Red “Lic. Laura Bonaparte”

**Colaboradores:** Arenas, Ana Laura; Catalan, Vanina; Kohen, Federico y Secco, Rina. Servicio de Docencia del Hospital Nacional en Red “Lic. Laura Bonaparte”

## *AGRADECIMIENTOS*

Al equipo del Servicio de Docencia que aportó su mirada crítica y acompañó a quienes fuimos parte del proceso de escritura, garantizando -gracias a la división de tareas- la posibilidad de dedicarnos a la elaboración de este proyecto.

Al área de Comunicación del Hospital, por realizar el diseño y la lectura minuciosa de estas páginas.

A Edith Benedetti por la voluntad política de darle lugar a la formación permanente y sostener con convicción que reflexionar sobre las prácticas en salud es un eje fundamental para transformarlas, en pos de garantizar derechos.

A todas las personas que participaron de nuestras propuestas de formación -tanto del hospital como de otras instituciones- y que aportaron su valiosa experiencia como trabajadores de la salud.



# ÍNDICE

---

1. Prólogo	7
Por Edith Benedetti y Eugenia Oddo Lanzillotti.	
2. Introducción	9
3. ¿Desde dónde nos posicionamos? Nuestro marco teórico	12
4. Breve historización del Servicio de Docencia y Capacitación durante el período 2020-2023.	18
5. De la idea a la acción: ¿cómo llevamos adelante la formación permanente?	21
a. Encauzar la tarea desde la planificación	21
b. La planificación como proceso	22
6. Dispositivos para la formación	26
a. Dispositivos construidos desde el Servicio de Docencia y Capacitación	28
Ciclo de Formación Interna del Servicio de Docencia y Capacitación	28
Ciclos Internos	32
Programa de Desarrollo Profesional	37
Cursos	41
Propuestas de formación interna a demanda	45
Propuestas formativas para instituciones externas	48
b. Dispositivos transversales al Hospital	53
Teleconferencias	53
Jornadas	56
c. Dispositivos hospitalarios con acompañamiento del Servicio de Docencia y Capacitación	60
Supervisiones	60
Ateneos	63
7. Reflexiones finales	65
8. Bibliografía	68



# 1. PRÓLOGO

---

*“El amigo del saber disfruta leyendo, conversando, escribiendo, sin esperar nada ni pretender explicar ese encanto loco que siente pensando con otros.”*

Marcelo Percia

El Hospital también piensa. Es una afirmación que nos convoca desde hace varios años a la hora de diseñar e implementar políticas institucionales que jerarquicen y transversalicen a la formación como parte integral de una ética estatal ligada al cuidado de lo común. La ética de sostener preguntas, interrogantes, malestares, desacuerdos; la ética de pensar colectivamente, de forma situada y desde los problemas; la ética de hacerle un lugar a aquello para lo que no se tiene respuestas, asumiendo la tarea de producir algo novedoso.

Este escrito relata la experiencia de trabajo de un equipo compuesto de compañeros y compañeras de diversas trayectorias académicas y formativas que ha crecido exponencialmente en los últimos cuatro años gracias a una decisión política; reunidos en torno a la convicción de que el pensar con otros es condición necesaria para despabilar las inercias institucionales, y que la formación no implica en todos los casos una transmisión de una técnica o un saber hacer, sino que para abordar problemáticas complejas como las que se viven en un Hospital como el Laura Bonaparte se necesita de otra cosa. Como se pregunta Skliar (2002) en su escrito sobre alteridades y pedagogías: “¿Podríamos pensar,

entonces, en una pedagogía de la perplejidad? Una pedagogía de la perplejidad que sea un asombro permanente (...) que permita desvanecer-nos para crear una pedagogía otra. Una pedagogía del acontecimiento, una pedagogía discontinua que provoque el pensamiento, que retire del espacio y del tiempo todo saber ya disponible; que obligue a recomenzar de cero”<sup>1</sup>. Propiciar espacios de encuentro para pensar sobre la praxis quizás sea una de las tareas éticas más importantes y urgentes que se abordan en esta experiencia de trabajo.

Esperamos que la lectura de estas páginas pueda motorizar nuevos procesos de pensamiento en las instituciones, y sobre todo mantener viva la potencia del deseo transformador en tiempos de arrasamientos subjetivos. Que la desidia no arrase también con la ocasión de encontrarnos a pensar.

Mg. Edith Benedetti

Lic. Eugenia Oddo Lanzillotti

---

1 Carlos Skliar (2002). “Alteridades y pedagogías. O... ¿Y si el otro no estuviera ahí?” (p. 22).

## 2. INTRODUCCIÓN

---

Las prácticas profesionales vinculadas a la salud mental han sufrido cambios profundos y dinámicos a lo largo de la historia. Los enfoques prevalentes en cada época, así como la normativa vigente, derivaron en modos particulares de concebir y acompañar a las personas con padecimientos relacionados a la salud mental y consumos problemáticos, así como el abordaje de su red vincular y comunidad. A su vez, el campo de la educación en ciencias de la salud fue complejizando sus prácticas y acuñando el enfoque de la educación permanente en tanto estrategia global y sostenible, asociada a la necesidad de la actualización de trabajadores en y para la práctica, frente al avance y expansión del conocimiento en organizaciones cada vez más complejas (Davini, 2002).

El Hospital Nacional en Red “Lic. Laura Bonaparte” no está exento de los cambios epocales y las prácticas propulsadas por los sucesivos gobiernos y por los enfoques prevalentes en los campos disciplinares tanto de salud como de educación. Así por ejemplo, en el año 2020, con la recuperación del Ministerio de Salud (luego de un período bajo la figura de Secretaría), se presentó un escenario favorecedor para impulsar cambios en la organización vinculados, entre otras cosas, a fortalecer la comunión entre las prácticas educativas y de salud desde una perspectiva de derechos y con un abordaje integral e interdisciplinario. A su vez, la pandemia por COVID-19 y la consecuente suspensión de las actividades educativas presenciales en todas las instituciones, llevó a la

remotización de emergencia de las propuestas de enseñanza ofrecidas. Esta situación generó hacia el inicio un escenario caótico y heterogéneo, y luego, una oportunidad para fortalecer la virtualidad, propiciando la accesibilidad y habilitando la formación técnica y profesional tanto para trabajadores de adentro como de afuera de la institución.

Es cada vez más fundamental que las instituciones cuenten con estructuras organizacionales que posibiliten el trabajo pedagógico. Esto es la gestión, planificación, diseño e implementación de propuestas de formación valiosas para trabajadores, que habiliten espacios para la reflexión sobre las prácticas, el intercambio y la circulación y construcción colectiva de conocimiento. Se busca que estas propuestas se traduzcan en la mejora de las prácticas profesionales y que a su vez promuevan transformaciones a nivel institucional.

La formación de trabajadores de la salud se constituyó como una política institucional transversal desde la puesta en marcha del Plan Estratégico Institucional 2013-2015 del Hospital. En el Plan Estratégico Institucional correspondiente al período 2020-2023 fue cobrando aún mayor relevancia la propuesta formativa interna y con perspectiva federal, y esto se vio reflejado en la cantidad, la calidad y la diversidad de actividades ofrecidas. En concordancia con los marcos normativos nacionales vigentes referentes a la salud mental, derechos humanos y educación permanente en salud (EPS), el plan propone los lineamientos generales para llevar adelante esta política a través del Departamento de Formación, conformado por el Servicio de Investigación, la Residencia Interdisciplinaria de Salud Mental (RISaM) y el Servicio de Docencia y Capacitación (SDyC). Es desde este último que nos proponemos narrar la experiencia de trabajo y gestión del período que abarca del 2020 a 2023 inclusive. Este recorte temporal se fundamenta entonces en los siguientes motivos:

- Se trata de un período de cambios a nivel nacional, dentro de los que se encuentran, entre otras cosas, la recuperación del Ministerio de Salud.
- Es una etapa de conformación del Servicio de Docencia y Capacitación (SDyC), que generó la ampliación del equipo, el armado de nuevas líneas de trabajo y la consolidación de un enfoque epistémico-metodológico.
- Coincide con el cuatrienio que abarca el último Plan Estratégico Institucional (2020-2023)

El objetivo de este escrito es compartir las diferentes propuestas educativas destinadas a garantizar la formación permanente de sus agentes (hacia adentro), así como también de brindar formación y asesoramiento a los equipos técnicos de todo el territorio nacional (hacia afuera) en tanto centro de referencia en materia de salud mental y consumos problemáticos.

Esperamos que sea un insumo valioso e inspirador para otras instituciones que se encuentren con el deseo de jerarquizar el aspecto formativo de las prácticas en salud.

### 3. ¿DESDE DÓNDE PENSAMOS LO QUE HACEMOS? NUESTRO MARCO TEÓRICO

---

El Departamento de Formación enmarca sus acciones en las siguientes disposiciones legislativas: la Ley Nacional de Salud Mental N°. 26.657, la Ley Nacional de Derechos del Paciente en su Relación con los Profesionales e Instituciones de la Salud N°. 26.529, la Ley de Creación del Programa de Asistencia Primaria de Salud Mental (APSM) N°. 25.421. Asimismo, incluye el plexo normativo vigente relativo a los derechos de niñas, niños y adolescentes; a la protección de las mujeres y erradicación de discriminación y violencia; al derecho a la identidad de género (Ley N°. 26.743) y al Código Civil y Comercial de la Nación (Ley N°. 26.994), especialmente en los puntos de convergencia con las leyes anteriormente citadas, con la Convención de Personas con Discapacidad y siempre en consonancia con los derechos humanos.

Estos lineamientos nacionales referentes al campo de la salud mental son contemplados y fundantes en el espíritu del Plan Estratégico Institucional 2020-2023 del Hospital. Asimismo, se jerarquiza la formación de profesionales, centrándose en el Artículo 33 de la Ley N°26.657:

La autoridad de aplicación debe desarrollar recomendaciones dirigidas a las Universidades Públicas y Privadas, para que la formación

de los profesionales en las disciplinas involucradas sea acorde con los principios, políticas y dispositivos que se establezcan en cumplimiento de la presente Ley, haciendo especial hincapié en el conocimiento de las normas y tratados internacionales en derechos humanos y salud mental. Asimismo, debe promover espacios de capacitación y actualización para profesionales, en particular para los que se desempeñen en servicios públicos de salud mental en todo el país (Ley Nacional de Salud Mental 26657/2010).

El Servicio de Docencia y Capacitación (SDyC) cumple un rol fundamental para llevar adelante esta disposición, específicamente en lo que hace al desarrollo de espacios de capacitación y actualización de quienes se desempeñan en instituciones de salud mental (tanto en nuestro hospital como otras instituciones). En este sentido, consideramos de especial importancia desarrollar el enfoque desde el cual llevamos adelante nuestra práctica. Acudimos al paradigma de la Educación Permanente en Salud (EPS), cuyos lineamientos fueron trabajados en América Latina por iniciativa de la Organización Panamericana de la Salud en la primera mitad de 1990. Este enfoque, basado en desarrollos conceptuales del campo de la pedagogía -que incluyen elementos de la pedagogía crítica y del constructivismo-, vela por la incorporación de la enseñanza y el aprendizaje en la vida cotidiana de las organizaciones en el contexto real en el que ocurren. Esto ubica a la práctica como fuente de conocimiento y promueve la problematización del propio quehacer, considerando a las personas como agentes reflexivos y constructoras de alternativas de acción (Davini, 2002). Esta mirada respecto de las prácticas de enseñanza y aprendizaje en salud representa un giro en relación al enfoque de la educación continua, que promueve la actualización de conocimientos específicos, muchas veces en formato de capacitaciones aisladas, sin que por detrás exista un plan de acción global que promueva la transformación de las prácticas y que garantice la posibilidad de que los trabajadores dispongan del tiempo para formarse.

Un aspecto fundamental de la EPS es la identificación de problemas y temáticas sobre las cuales formar. Mientras que desde la mirada de la educación continua el conocimiento preside las prácticas y el aprendizaje es propuesto como transmisión de contenidos (Merhy, 2006), la EPS busca el reconocimiento del potencial educativo de la situación de trabajo. Esto supone tomar las situaciones y problemáticas de la práctica cotidiana como motor para pensar los espacios educativos en contexto. A su vez, esta perspectiva centrada en el proceso de trabajo no se agota en determinadas categorías profesionales sino que incluye a todo el equipo interdisciplinario (Davini, 2002).

Otro de los lineamientos centrales que atraviesa al SDyC es la enseñanza a través de entornos virtuales, utilizando el Campus Virtual de la institución como espacio donde se desarrollan las distintas propuestas formativas. Si bien esta herramienta fue incorporada en el 2013, luego de la experiencia pandémica se promueve cada vez más la formación mediante esta modalidad. Su valor está dado en gran medida por la posibilidad de que las personas accedan a las propuestas independientemente de su ubicación geográfica y con mayor flexibilidad de tiempos. Asimismo, permite contemplar un mayor caudal de participantes, pudiendo incluso realizar propuestas masivas. Si bien existen diferentes tradiciones (educación digital, educación a distancia, e-learning, educación virtual, entre otras) cuyas prácticas implican necesariamente un modo particular de concebir la enseñanza y el aprendizaje mediado por tecnologías, nos interesa pensar en el diseño de propuestas que promuevan el diálogo y el intercambio de experiencias entre quienes participan (trabajadores, docentes, tutores). Esto implica la planificación de actividades variadas, que habiliten la interacción con los materiales propuestos (bibliografía, recursos audiovisuales, materiales didácticos, etc.). Para ello es preciso:

- hacer foco en sus aspectos centrales: objetivos de aprendizaje, destinatarios, actividades, recursos y fundamentalmente, indagar y seleccionar las herramientas digitales adecuadas.
- montar la propuesta en la plataforma, organizar el espacio virtual y elegir qué canales y modos de comunicación son los más adecuados para vehicular la propuesta de enseñanza.

Considerar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para pensar la enseñanza y el aprendizaje nos permite reconocernos en un modo particular de llevar adelante las propuestas de formación:

La tecnología educativa no es sólo usar computadoras, sino cambiar la forma de enseñar y aprender, manejar de otra manera la información y transformar las prácticas de enseñanza. Incorporar TIC implica tomar múltiples decisiones, pero sobre todo tiene que ver con la búsqueda de innovación en la enseñanza, la introducción de nuevos lenguajes, la transformación de la lectura y de la escritura, la revisión de los modos de producción de la cultura en la actualidad, las nuevas formas de participar y ser ciudadano crítico y participativo (EDUC.AR, 2021)

La enseñanza en entornos virtuales se hace cargo, además, de un contexto marcado por el acceso ilimitado a la información, los avances tecnológicos y la globalización. Sin dejar de lado el valor del encuentro en presencia, consideramos que la posibilidad de desarrollar propuestas mediadas por tecnologías que habiliten otros modos diferentes de compartir, interactuar y vincularnos con el conocimiento disponible puede ser muy potente.

Recuperando el doble objetivo que plantea el Plan Estratégico 2020-2023, de brindar espacios de formación hacia adentro y hacia afuera del

Hospital, el Campus Virtual funciona como puente para el desarrollo de propuestas sincrónicas y asincrónicas, tutoradas, semi tutoradas o auto-asistidas, que permiten el acceso a profesionales y agentes de distintas partes del país. El espacio virtual se mantiene en constante actualización y se enriquece con variados recursos y herramientas digitales.

Muchos son los campos disciplinares que se valen de la tecnología para su desarrollo, por lo cual es fundamental que reconozcamos que si se construye, se investiga y se trabaja en un entramado de las nuevas tecnologías, esto tiene que estar presente en las prácticas de enseñanza. Mariana Maggio (2012) trae una idea interesante en este sentido: “La incorporación de la tecnología como inclusión genuina es de orden epistemológico: reconoce el complejo entramado de la tecnología en la producción de conocimiento” (Maggio, 2012, p. 21).

Nos interesa establecer el paradigma epistemológico-filosófico desde el cual concebimos al conocimiento y por tanto, nuestras prácticas. Tomando a Edgar Morin (1996), el pensamiento complejo -en contraposición al pensamiento desde la simplicidad- se posiciona ante la realidad desde una mirada que busca establecer relaciones, entrelazar, ligar lo que el pensamiento moderno ha escindido pero que en la realidad se muestra solidario, unido y relacionado. Este modo de pensar permite analizar la realidad educativa desde una mirada totalizante, en sus entrelazamientos con otras dimensiones de la realidad: lo social, lo político, lo institucional, lo ideológico, lo grupal, lo psíquico, lo intersubjetivo, lo deseante, lo ético, etc. También habilita el acontecer, lo no esperado y la historicidad, desde la singularidad de los hechos que estudia, desde la inclusión del sujeto y su subjetividad en la relación de saber, y no desde una pretensión de objetividad. Posicionarnos desde este paradigma tiene su correlato en cómo pensamos la acción y cómo efectivamente actuamos.

La aproximación interdisciplinaria surge justamente frente a la demanda social de realidades cada vez más complejas. Stolkiner y Elichiry (1987) proponen partir de los problemas, de aquello que ocurre en el campo, y no de las disciplinas. Desde esta visión, la interdisciplina reconoce que la realidad no es algo simple ni obvio, sino que es compleja y contradictoria.

Entendiendo entonces la necesidad de reflexionar a partir de la situación de trabajo y la complejidad de los problemas cotidianos, el equipo del SDyC se conformó en la búsqueda de esta mirada interdisciplinaria, incluyendo trabajadores de diferentes campos de conocimiento: psicología, psiquiatría, medicina general, pedagogía, sistemas, entre otros. En este entrecruzamiento entre las disciplinas y las diferentes trayectorias se configura un territorio propicio para la construcción de propuestas integrales y articuladas que se proponen repensar sobre la labor cotidiana de los trabajadores.

Retomando a E. Morin (1996), consideramos trascendental pensar nuestra propuesta pedagógica en términos de estrategia -en contraposición al programa-, ya que ésta trabaja sobre lo posible, lo cambiante, lo aleatorio, donde las opciones frente a los múltiples escenarios van determinando el camino. Se trata de un pensamiento que trabaja desde alternativas varias y que se combinan en función de la situación misma de enseñanza o de formación: “La acción supone complejidad, es decir, elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia de las derivas y de las transformaciones” (Morin, 1996, p. 115).

Desde esta complejidad es que diseñamos nuestra estrategia de trabajo y, en concordancia con el planteo de este autor, nos disponemos a reflexionar sobre nuestras propias prácticas y a evaluarlas constantemente, de modo que esto nos permita ajustar y reencauzar nuestra propuesta las veces que sea necesario, teniendo como norte y sostén el encuadre aquí presentado.

## 4. BREVE HISTORIZACIÓN DEL SERVICIO DE DOCENCIA Y CAPACITACIÓN DURANTE EL PERÍODO 2020 - 2023

---

El objetivo de este apartado es compartir una serie de cambios institucionales que acontecieron desde que se conformó como Departamento lo que anteriormente eran las áreas de Formación, Capacitación e Investigación.

Si bien se hará énfasis en el período 2020-2023, es menester señalar que en el año 2013 comenzó un proceso de transformación institucional con el propósito de hacer del Hospital Nacional en Red “Lic. Laura Bonaparte” un hospital de referencia nacional en el abordaje de la salud mental y los consumos problemáticos, en el marco de la Ley Nacional de Salud Mental N° 26.657 (2010). En esta línea, la formación y capacitación resultaron una estrategia fundamental no sólo para garantizar la formación permanente del personal de la institución sino también para garantizar espacios formativos interdisciplinarios para profesionales externos. Esta visión estuvo contemplada en el Plan Estratégico de Capacitación 2013-2015.

Durante el período comprendido entre el año 2015-2019 no se elaboraron planes estratégicos institucionales ni de capacitación, con lo cual el

proceso de gestión iniciado en 2013 con los fines anteriormente mencionados se retomó en el 2020, profundizando la puesta en valor del Departamento de Formación. En este marco, se crea dentro del mismo el Servicio de Docencia y Capacitación (SDyC), que comienza a tejer un trabajo articulado los otros servicios que integran el Departamento: Investigación y la Residencia Interdisciplinaria de Salud Mental (RISAM)<sup>2</sup>.

La estructura del Departamento, entonces, pasó a ser la siguiente:



<sup>2</sup> La RISaM es un sistema de formación en servicio, orientada a profesionales de Psicología, Psiquiatría, Enfermería, Trabajo social, Terapia ocupacional y Musicoterapia, y que certifica la Especialización en Salud Mental Comunitaria. Algunas de estas disciplinas (psiquiatría, psicología y enfermería) obtienen también una titulación clínica. Este dispositivo le imprime un rasgo fundamental de 'hospital escuela', lo que jerarquiza la necesidad de una mirada pedagógica que acompañe y dé soporte a las trayectorias de los profesionales en formación.

Esto implicó su inclusión en el organigrama institucional y la adquisición de la estructura propia de la figura de departamento (con jefaturas y coordinaciones), generando un crecimiento exponencial en el número de trabajadores con variados recorridos y experiencias en relación al ámbito de la salud y la educación.

Esta transformación, a su vez, trajo aparejada la planificación y gestión de proyectos formativos de diversa índole (que se desarrollarán en los próximos apartados).

El SDyC fue conformando un equipo integrado por profesionales de diferentes disciplinas, que desde su saber específico aportan los recursos y herramientas necesarias para el desarrollo de propuestas integrales desde una mirada ampliada. La incorporación de profesionales del campo de la educación con experiencia en instituciones de ciencias de la salud fue fundamental para la organización y gestión de la tarea pedagógica, lo cual se refleja en la calidad de las propuestas que se ofrecen y en la construcción de saberes anclados en las prácticas de los trabajadores.

Los mencionados son sólo algunos de los cambios que han ocurrido a partir de la conformación del Departamento de Formación, que permitieron arribar a la práctica que actualmente sostenemos desde el Servicio de Docencia y Capacitación (SDyC).

# 5. DE LA IDEA A LA ACCIÓN: ¿CÓMO LLEVAMOS ADELANTE LA ESTRATEGIA DE FORMACIÓN PERMANENTE?

---

## *a. Encauzar la tarea desde la planificación*

Planificar es una práctica fundamental en nuestra tarea cotidiana en el servicio. Como afirma Carlos Matus (1987): “Si planificar es sinónimo de conducir conscientemente, entonces no existe alternativa a la planificación. O planificamos o somos esclavos de las circunstancias. Negar la planificación es negar la posibilidad de elegir el futuro, es aceptarlo tal como sea” (Matus, 1987).

Para llevar adelante esta tarea nos posicionamos desde un enfoque estratégico que, en términos de Morin (1996), permite trabajar sobre lo posible, lo cambiante y lo aleatorio. Esto nos aleja de una idea estática y rígida de la planificación para considerar los contextos dinámicos y fluctuantes de las instituciones y prácticas del campo de la salud y la educación. Esta consideración de ninguna manera nos desentiende de la necesidad de organizar y estructurar las experiencias de quienes transitan las propuestas de formación; por el contrario, la planificación es una tarea ineludible, siempre que dé lugar al ejercicio de repensar constantemente nuestros objetivos, estrategias y recursos que llevamos adelante.

## *b. La planificación como proceso*

La planificación de las propuestas de formación contempla tres momentos fundamentales que se retroalimentan entre sí: diagnóstico, implementación y evaluación.

### **Diagnóstico**

Tal como desarrollamos en nuestro marco teórico, uno de los desafíos centrales de la Educación Permanente en Salud (EPS) contextualizar la formación dentro de la vida cotidiana de la institución, y para que las propuestas sean convocantes creemos necesario su anclaje en los intereses y nudos problemáticos de las prácticas de las y los trabajadores. En el servicio utilizamos diferentes estrategias e instrumentos para detectar las necesidades de formación de los agentes y los equipos.

En primer lugar, implementamos una encuesta anual para ser completada por cada persona que trabaja en la institución al finalizar el año. Este instrumento recaba información sobre aspectos como la participación de cada trabajador en las actividades formativas y de capacitación propuestas por el hospital, características que promueven u obstaculizan la participación, modalidades de preferencia, tipo de actividades jerarquizadas, temáticas de interés para futuras propuestas tanto de la institución como de INAP<sup>3</sup>, entre otras, con el objetivo de identificar las necesidades y oportunidades de capacitación que permitan planificar de manera participativa la oferta formativa para el año siguiente.

En segundo lugar, se organizan reuniones presenciales con jefaturas de servicio y de departamento y con la dirección del hospital. Estas

---

<sup>3</sup> Instituto Nacional de la Administración Pública. Diseña, planifica e implementa actividades de formación específicas para los/las agentes que ocupan mandos medios, ejercen funciones ejecutivas o equivalentes y se encuentran a cargo de las principales políticas públicas.

reuniones permiten analizar y evaluar las propuestas implementadas (especialmente las que involucran a los servicios), además de identificar nuevas necesidades formativas.

Por último, el diagnóstico se alimenta de la evaluación de la implementación de cada una de las propuestas formativas, a través de encuestas a sus participantes. En función de los resultados que arrojan, se toman decisiones respecto de su continuidad, además de realizarse las modificaciones pertinentes.

## **Implementación**

Para cada una de las propuestas y/o proyectos a implementar se asigna un equipo a cargo con integrantes del SDyC. Según las características y necesidades, se establecen diferentes roles: administrativo, contenidista, pedagógico, tutorial, tallerista.

En los casos de las propuestas que son lideradas por profesionales externos al SDyC, se les brinda soporte ya sea en el espacio de campus o en la organización de los encuentros presenciales, así como también en el diseño técnico - pedagógico de la propuesta en general.

## **Evaluación**

Cada una de las formaciones cuenta con una instancia de evaluación de la propuesta por parte de quienes cursan. Se lleva a cabo una encuesta que recaba sus percepciones vinculadas a diferentes dimensiones: cumplimiento de los objetivos, pertinencia de los contenidos abordados, de las estrategias didácticas, de los recursos, desempeño del equipo docente, entre otras. Estos datos se procesan de tal modo que permitan valorar cómo resultó la implementación, y en función de eso, analizar posibles modificaciones, re-editar o discontinuar la propuesta.

Esta instancia constituye un eslabón clave del proceso. Los datos que se recogen a través de las evaluaciones de las propuestas formativas son un insumo fundamental para la planificación de los próximos procesos, aportando información cualitativa y cuantitativa para la toma de decisiones.

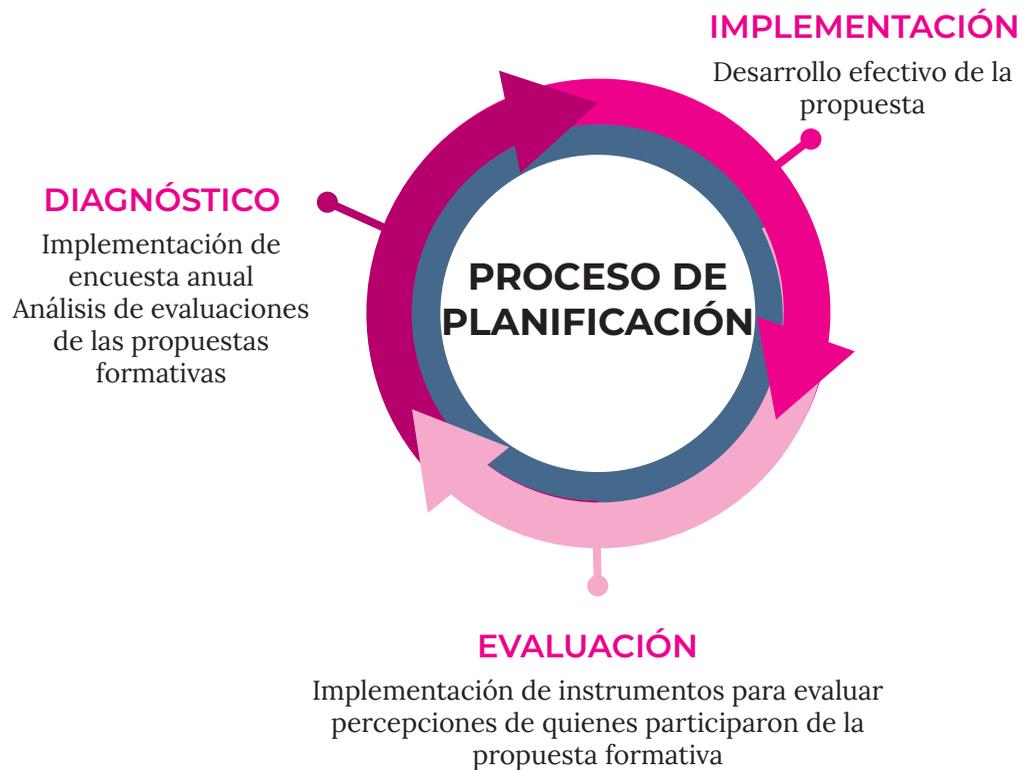


Imagen ilustrativa del proceso de diagnóstico - implementación - evaluación

### Proceso para propuestas formativas para instituciones externas

En el caso de la planificación de propuestas formativas para instituciones externas, el proceso es diferente en algunos puntos específicos. Se parte de reuniones preliminares con la institución que demanda el espacio formativo, luego de las cuales elaboramos un diagnóstico, a partir

de un formulario de caracterización de la institución que realiza el pedido y una encuesta de necesidades de capacitación. Estos instrumentos recaban información sobre:

la descripción completa de la institución/dispositivo: lugar físico, tipo de dispositivo, nivel de atención, función, cantidad de integrantes, disciplinas y roles/funciones de los actores, a qué población destinan la atención, problemáticas generales y específicas del dispositivo

el motivo de la demanda, expectativas, necesidades, prioridades, entre otros puntos que consideramos centrales para conocer con más detalles algunas cuestiones de la/s institución/es con la que trabajaremos.

Se pautan encuentros durante todo el proceso, siempre con la premisa de que los agentes de salud para y con quienes trabajamos puedan ser participantes activos. La articulación es continua, lo que implica que se re-evalúen de manera constante las propuestas en base a lo que surge de dichos intercambios. Este movimiento empático con las y los trabajadores de salud es vertebral, más aún cuando la formación se tiene en cuenta como política institucional clave en la transformación de las prácticas.

## 6. DISPOSITIVOS PARA LA FORMACIÓN

---

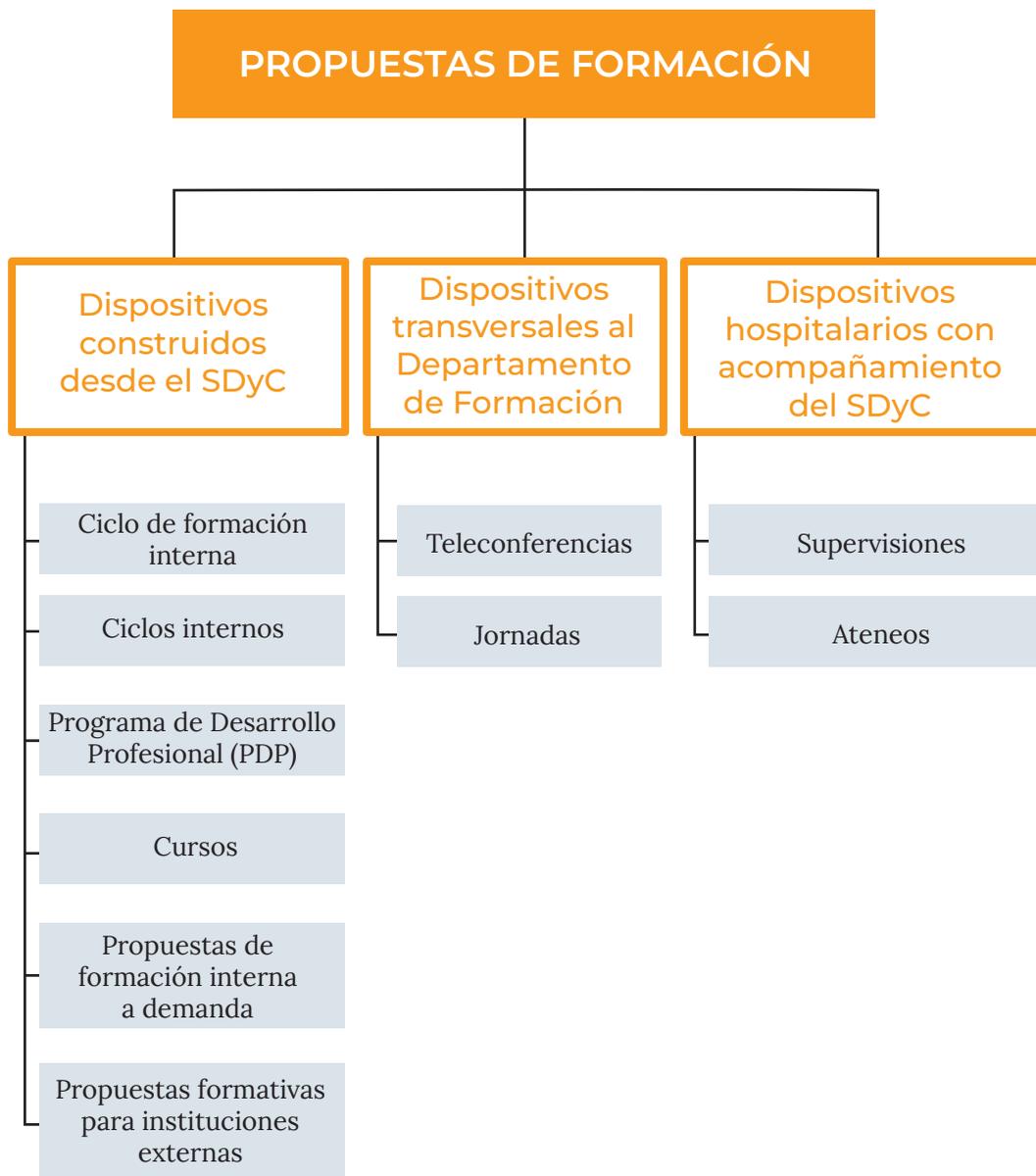
En este apartado nos proponemos compartir los dispositivos<sup>4</sup> implementados a lo largo del periodo referenciado (2020-2023). Estas propuestas se sustentan en el marco teórico descrito; parten de la idea de habilitar espacios estructurados de intercambio y debate en los cuales se reflexione sobre las prácticas en salud con una mirada crítica sobre nuestro rol, tareas y función. La intención es construir saberes colectivos para mejorar y transformar la praxis en pos de garantizar derechos tanto para las personas usuarias como para quienes trabajan.

Los dispositivos promueven la formación permanente y actualizada de las y los trabajadores internos, cualquiera sea su función dentro del hospital, así como también la participación e implicación de trabajadores externos a la institución. Se trata de propuestas que pueden ir modificándose y adquiriendo otras especificidades, coherente con el contexto complejo y cambiante, pero que sientan una base potente para pensar y promover la transformación de las prácticas, en línea con lo que propone el enfoque de EPS.

---

<sup>4</sup> Tomando a M. Souto (2019), el término “dispositivo” adquiere significados particulares en función de los usos propios de cada campo, pero es posible identificar algunas características generales: se trata de un artificio que tiene un carácter utilitario; es creado para cumplir una función, para lograr un resultado más o menos específico; posee valor de herramienta, de “medio para”, y por ello se orienta a una finalidad. Es mezcla de arte y técnica, de oficio y profesión, de habilidad, destreza, conocimiento, maestría para ser puesto en práctica. Todo dispositivo dispone, resuelve, decide, pero a la vez pone en disposición, crea una situación, prepara, anticipa, propone, genera una aptitud para algún fin, pone en juego potencialidad y posibilidad a futuro (Souto, 2019).

A fin de organizar la presentación, clasificaremos las propuestas formativas en tres grupos en relación con el grado de implicancia que tiene el SDyC en la gestión educativa de cada una. Cabe aclarar que ninguno de estos dispositivos puede ser llevado adelante de manera solitaria, sino que requiere necesariamente de un trabajo concatenado con todas las áreas y servicios de la institución.



Dispositivos construidos por el Servicio de Docencia y Capacitación

Dispositivos contruidos desde el Servicio de Docencia y Capacitación: se trata de propuestas en las que el servicio tiene un rol clave en el diseño, planificación, implementación y evaluación.

Dispositivos transversales al Hospital: propuestas que por su envergadura institucional requieren de la participación de una diversidad de actores para su puesta en marcha.

Dispositivos hospitalarios con acompañamiento del Servicio de Docencia y Capacitación: son propuestas de formación de larga trayectoria en el campo de las ciencias de la salud, en las que el SDyC presta colaboración.

*a. Dispositivos contruidos desde el Servicio de Docencia y Capacitación*

Ciclo de Formación Interna del Servicio de Docencia y Capacitación

Las propuestas formativas que se incluyen en este grupo tienen la particularidad de haber sido diseñadas, acompañadas e implementadas por integrantes del SDyC en distintos roles y niveles de dedicación. Si bien en algunos casos pueden contar con la participación de profesionales externos al servicio, es central nuestra labor para garantizar su funcionamiento.

Desde el SDyC consideramos que un aspecto trascendental para el desarrollo de nuestra tarea institucional es la formación en temáticas atinentes a la prácticas pedagógicas en salud. Por ello, garantizamos espacios protegidos de reflexión sobre la posición política y epistémica en relación a la formación y sobre herramientas concretas para la gestión de propuestas educativas, tomando como base los principios de la EPS.

Para dar curso a esta necesidad, diseñamos y llevamos adelante entre todo el equipo un encuentro de frecuencia mensual y una duración estándar de 2 horas en el que desarrollamos, a través de diferentes dinámicas, temáticas que son seleccionadas previamente por la coordinación del servicio -pero que siempre son adaptables a las necesidades grupales y coyunturales que se van detectando-.

Los espacios de formación interna son llevados a cabo por parejas o tríadas pedagógicas del equipo, elegidas por su formación específica en relación a la temática que se necesita desarrollar.

Algunos ejemplos de contenidos abordados durante el año 2022 son: la tarea de gestión y planificación de las distintas propuestas formativas, elementos para el armado de programas, recursos didácticos para la virtualidad, estrategias didácticas para la presencialidad, el rol de tutorío en cursos virtuales, entre otros. Para 2023, nuestra agenda fue la siguiente:

Mes	Temática del encuentro	Objetivos del encuentro
Marzo	Gestión y registro del trabajo del SDyC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar un instrumento digital de gestión, comunicación y registro de las tareas del SDyC</li> <li>• Explorar sus usos y posibilidades</li> </ul>
Abril	Educación Permanente en Salud (EPS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptualizar la EPS a partir de lecturas bibliográficas</li> <li>• Identificar acciones del SDyC que se alinean con este enfoque</li> </ul>
Mayo	Evaluación de aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir las principales características de la evaluación de aprendizajes</li> <li>• Reconocer su rol en los procesos de enseñanza y aprendizaje</li> </ul>

Junio	Rol y función del SDyC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciar el rol y función del SDyC</li> <li>• Comprender la transversalidad de nuestra práctica en relación al hospital</li> <li>• Identificar las dimensiones subjetivas, institucionales y sociales que direccionan nuestra prácticas</li> </ul>
Julio	Instrumentos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los instrumentos de evaluación utilizados por el SDyC</li> <li>• Reconocer qué contenidos permiten evaluar</li> <li>• Conocer nuevos instrumentos específicos de ciencias de la salud</li> </ul>
Agosto	Evaluación de mitad de año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar nuestro rol dentro del SDyC a nivel individual y grupal</li> <li>• Identificar los principales logros del SDyC de la primera mitad del año e identificar próximos desafíos</li> </ul>
Septiembre	Organización de las X Jornadas del Hospital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar los roles, funciones y tareas de los integrantes del SDyC para las Jornadas</li> </ul>
Octubre	Implementación de instrumentos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer las diferentes acepciones de la evaluación</li> <li>• Identificar los instrumentos vinculados a cada una y su posible implementación</li> </ul>
Noviembre	Evaluación de las Jornadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el desarrollo de las jornadas: identificar fortalezas y oportunidades de mejora</li> </ul>
Diciembre	Evaluación de fin de año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar los proyectos en los que participamos</li> <li>• Evaluar nuestro ciclo de formación interna</li> <li>• Construir nuevas estrategias para llevar adelante el ciclo en 2024</li> </ul>

La dinámica, si bien es planificada por el equipo a cargo, siempre responde a los pilares pedagógicos fundamentales que sostenemos: la participación activa de quienes integran el espacio, la construcción de conocimiento y de estrategias para fortalecer nuestra tarea, la habilitación de un espacio de reflexión que permita pensarnos como equipo de trabajo dentro del Servicio, y la apropiación conceptual de nociones pedagógicas fundamentales que den sustento nuestras prácticas.

El conocimiento disciplinar propio del campo pedagógico nos permite construir criterios fundamentados a la hora de diseñar e implementar propuestas formativas, en contraste con un accionar de orden intuitivo que muchas veces guía las prácticas educativas.

A fin de seguir potenciando este espacio, nos proponemos:

- traer nuevas temáticas para problematizar
- velar por la articulación con las necesidades y problemáticas de los otros servicios del Hospital



2023 - Ciclo de Docencia: Roles y función del servicio de docencia.

Presentamos a continuación los dispositivos de formación implementados, con la intención de dar cuenta del trabajo del SDyC en su gestión, diseño, seguimiento y/o evaluación, así como también de destacar las fortalezas de cada uno y los aspectos en los que consideramos necesario seguir trabajando.

### Ciclos Internos

El objetivo de este dispositivo es promover un espacio de reflexión y formación sobre temáticas transversales a la práctica cotidiana de los trabajadores de los diferentes servicios asistenciales del Hospital. Se trata de encuentros presenciales en los que se propicia la participación y la construcción activa de un conocimiento que permita echar luz sobre escenas de la vida institucional. La propuesta se lleva a cabo desde el año 2021 y es el SDyC quien está a cargo de identificar las necesidades de formación, planificar, gestionar y garantizar el desarrollo de los encuentros y las actividades.

Como mencionamos anteriormente, cada año se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación que consta de información recopilada a partir de encuestas a agentes, entrevistas con jefaturas y directivos institucionales y de los requerimientos que la época y la normativa vigente imprimen. De allí es que se recaba parte de la información para la construcción de la planificación de los encuentros del año siguiente. Dicha planificación se presenta, conversa y articula con las jefaturas de los dispositivos asistenciales y con la Dirección de Hospital, contemplando a su vez instancias intermedias de evaluación que permitan adecuar la propuesta a las necesidades actuales y situadas de los equipos.

El funcionamiento de los Ciclos Internos comenzó en el año 2021 a partir del pedido de encuentros formativos sobre temáticas específicas por

parte de algunos servicios asistenciales. Frente a la evaluación positiva del espacio, en el año 2022 se decidió abrir la propuesta a todo el Hospital con el objetivo de encauzar las demandas particulares de los distintos servicios junto al diagnóstico de necesidades de capacitación realizado por el SDyC. Si bien se trataron de espacios valiosos de intercambio y producción, quedaron en evidencia las dificultades que existían en los abordajes interdisciplinarios e interdispositivos.



2021 - Ciclo Interno: sistema de salud argentino, dirigido al Departamento de Administración

Por ello, durante el año 2023 los ciclos internos tuvieron la impronta de ser un espacio de encuentro y trabajo entre dispositivos, donde trabajadores del Hospital se encontraron para conversar sobre la clínica, así como los desafíos y las tensiones que emergen de la práctica institucional.

Esta apuesta interdispositivos se sustenta en la comprensión, tal como plantea Stolkiner (2005), de una realidad social que nos es cada vez más compleja y en la que cada vez nos resulta más difícil intervenir:

La interdisciplina nace, para ser exactos, de la incontrolable indisciplina de los problemas que se nos presentan actualmente. De la dificultad de encasillarlos. Los problemas no se presentan como objetos, sino como

demandas complejas y difusas que dan lugar a prácticas sociales inervadas de contradicciones e imbricadas con cuerpos conceptuales diversos (Stolkiner, 2005, p. 2)

No basta con saberes disciplinares específicos, se necesita de un esfuerzo sostenido en la búsqueda de mayores grados de articulación, construcción de saberes y acuerdos en conjunto.

Como servicio nos encontramos con el desafío de que la propuesta se constituya como un espacio de reflexión sobre la práctica de las y los trabajadores, enfatizando el potencial educativo que ofrecen las situaciones de trabajo. Nuestra tarea implica propiciar que este potencial emerja a la hora de poner a jugar los problemas que como equipos nos encontramos en nuestro cotidiano, en miras a transformar y repensar las lógicas en las que se sustenta la cultura institucional.

### **Experiencia Ciclos Internos 2023**

Se trabajó en torno a tres ejes temáticos que se desarrollaron en dos encuentros presenciales de frecuencia mensual con una duración de dos horas cada uno. Los mismos transcurrieron durante la jornada laboral entre los meses de marzo y noviembre.

Por su trabajo en la institución y el vínculo con los equipos, se convocó a los supervisores<sup>5</sup> del Hospital para que, por duplas, puedan llevar adelante junto con el SDyC, la planificación y coordinación de la propuesta. Para la construcción de los encuentros se mantuvieron reuniones periódicas en conjunto con alguna de las jefaturas asistenciales, en la búsqueda por construir escenarios pedagógicos que posibiliten la intersección entre la

---

<sup>5</sup> Se trata de profesionales de diferentes disciplinas, con vasta experiencia laboral y académica, que acompañan, escuchan y piensan junto a los equipos posibles intervenciones a partir de los emergentes de la práctica clínica. Es un rol institucional que tuvo lugar en el periodo 2013-2015 y que se retomó con el plan estratégico 2020-2023, hasta la actualidad.

teoría, el marco normativo y la práctica de los equipos. Se trató de un trabajo articulado en el que el SDyC acompañó la planificación, socializando estrategias didácticas adecuadas para propiciar el intercambio y la discusión, teniendo en cuenta objetivos definidos para cada encuentro.

Recuperando a Davini (2008), al considerar al conocimiento como un medio y no un fin, se trata de invertir la secuencia metódica donde clásicamente se propone la asimilación de conocimiento para luego transferirlo a situaciones concretas. Consideramos que en las situaciones reales del cotidiano hay conocimientos en juego que pueden ser analizados y problematizados como parte de la necesaria reflexión sobre la práctica profesional, y también es en la práctica donde se pueden ver las falencias o necesidades de adquisición de conocimiento concreto, técnico y/o teórico. Para que eso ocurra es necesario contar con un espacio diseñado para tal fin, que haga emerger esos conocimientos y facilite modos de trabajo para abordarlos. El conocimiento académico acompaña ese proceso para aportar complejidad y sustento teórico a las problemáticas que aparezcan. Es por eso que esta manera de plantear la propuesta de enseñanza incluye la transmisión de conocimiento pero no se limita a ella; el centro no se encuentra en su incorporación sino en la producción de nuevas alternativas posibles.

Partiendo de este enfoque, la propuesta se organizó de la siguiente manera:

- En el primer encuentro de cada eje se propuso recuperar interrogantes, dificultades y/o problemas de las prácticas de los equipos a través de diferentes actividades como la discusión de casos, el trabajo en pequeños grupos, el análisis de un recurso audiovisual y breves exposiciones conceptuales. Se trató de encuentros participativos, donde se buscó poner en diálogo las tensiones que interpelan a los equipos, siempre en relación al eje acordado. Quienes coordinaron el espacio tuvieron la función de moderar los intercambios, guiar la discusión y

realizar síntesis y conceptualizaciones. Lo trabajado y sistematizado a lo largo de este primer encuentro fue el insumo fundamental para la planificación y el entramado teórico que se desplegó en el siguiente.

- El segundo encuentro buscó profundizar conceptualmente las temáticas que sobresalieron en el primer encuentro y su relación con el eje en cuestión. En esta línea, se facilitó bibliografía para acompañar y enriquecer la discusión.

Los ejes temáticos trabajados durante esta edición fueron: diálogos y reflexiones en torno a la clínica en salud mental comunitaria, uso e impresión diagnóstica y estrategias en relación a los horizontes terapéuticos.



2023 - 1er Ciclo Interno del año: 1er encuentro: "Diálogos para una clínica en salud mental comunitaria: tensiones, implicancias, desafíos"

Para evaluar la propuesta del ciclo 2023 diseñamos e implementamos una encuesta dirigida a quienes participaron para conocer sus percepciones sobre los encuentros. El análisis de la misma nos permitió contar con un insumo clave que posibilitó identificar fortalezas y oportunidades de mejora, a fin de pensar la continuidad del 2024.

Apostamos a que los Ciclos Internos sean un espacio jerarquizado y valioso, que interpele a los trabajadores y habilite el intercambio, reflexión y la construcción colectiva de conocimiento entre los equipos.

### Programa de Desarrollo Profesional

Fue el proyecto de mayor alcance en relación a los procesos formativos de los trabajadores del Hospital. Tuvo el objetivo de favorecer el desarrollo de espacios de formación dentro de la jornada laboral, buscando garantizar la actualización continua en diversas temáticas vinculadas a la tarea hospitalaria. Se trató de un programa que se sostuvo en la decisión política de concebir a la formación como potencia transformadora de las prácticas, que a su vez se traduzcan en mejoras en la calidad de atención de la población.

Al otorgarle a los trabajadores profesionales y no profesionales horas de su jornada para ser destinadas a la formación de manera obligatoria, el PDP se transformó en una estrategia de promoción de la capacitación en temáticas propias de su praxis.

Este programa se implementó entre los años 2020 y 2023. El primer año contó con una propuesta de tres cursos dictados por el SDyC a través del Campus Virtual, entre los cuales los trabajadores del hospital inscriptos podían optar. Esta modalidad y estructura se mantuvo de manera similar hasta el 2022 inclusive.

Para dar cuenta de las propuestas que se pusieron a disposición durante este período, presentamos a continuación el listado de ofertas formativas, según período de edición del programa:

N° de Edición	Período	Propuestas de cursos
1 <sup>ra</sup>	Noviembre 2020 - Abril 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanitarismo. Concepción social de la salud</li> <li>• Proceso de subjetivación y micropolítica</li> <li>• Inducción al sistema nacional de empleo público.</li> </ul>
2 <sup>da</sup>	Mayo - Octubre 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanitarismo. Concepción social de la salud</li> <li>• Proceso de subjetivación y micropolítica</li> <li>• Inducción al sistema nacional de empleo público.</li> </ul>
3 <sup>ra</sup>	Noviembre 2021 - Abril 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Estado. Representación de sus trabajadoras y trabajadoras</li> </ul>
4 <sup>ta</sup>	Mayo - Octubre 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley Micaela</li> </ul>
5 <sup>ta</sup>	Noviembre - Diciembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos Generales del trabajo en el Hospital Lic. Laura Bonaparte</li> </ul>

Cuadro 1. Ediciones PDP 2020-2022

A partir de 2023 el programa inició una transformación en la búsqueda de una mayor adecuación a las necesidades institucionales y de quienes trabajan. En este sentido se decidió contemplar, además de la formación a través de propuestas internas de la institución, la posibilidad de la elección de la capacitación externa. Esto significó que los agentes puedan acreditar horas correspondientes a formaciones que realizaran en otras instituciones, siempre que se encontrasen dentro de los lineamientos del marco normativo y el Plan Estratégico del Hospital. Para este proceso de evaluación y certificación se creó un Comité Evaluador encargado de la tarea de valorar la pertinencia de las propuestas externas elegidas por los agentes según rol y función en la institución.

Desde el SDyC se llevó adelante la gestión del programa, a fin de que su implementación pueda realizarse de manera organizada y articulada con los demás sectores implicados. La herramienta principal donde se desarrolló el proceso de acreditación del PDP fue el Campus del Hospital. Allí se presentaron todas las propuestas formativas, además del espacio de carga de certificación que permitió llevar el registro de las horas de formación que cada agente acreditaba. Se trató de acompañar, pero a la vez propiciar la autonomía y responsabilidad de cada una de las personas que participaron en el programa, al entender al acceso a la formación en su doble acepción: como derecho y como obligación. Incorporar la educación al contexto del trabajo impulsa la reflexión sobre el propio hacer y habilita la transformación de las prácticas de los dispositivos de nuestro hospital.

Por último cabe destacar que este programa, al ofrecer también propuestas externas, permitió la articulación entre el Hospital y otros organismos como el Ministerio de Salud de la Nación, el Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad, el Instituto Nacional de la Administración pública (INAP), entre otros.

### **La implementación de la Ley Micaela N° 27.499**

La Ley Micaela establece la formación obligatoria en género para todas las personas que integran los tres poderes del Estado. Su sanción -en diciembre de 2018- aportó un marco para que las instituciones garanticen una propuesta formativa hacia sus trabajadores que apunte a la problematización y concientización de la perspectiva de género en el contexto laboral, representando un hito fundamental en materia de equidad de género.

Los inicios del proceso de implementación dentro de la institución fueron en el 2020, cuando autoridades del área de Formación y la Dirección del Hospital recibieron una capacitación en el marco del programa

formativo para hospitales llamado: “Darnos Cuenta, construyendo estrategias para pensar las políticas públicas hospitalarias y los abordajes de las violencias con perspectiva de género en cumplimiento con la Ley Micaela”.

Posteriormente, el SDyC fue el encargado de planificar y desarrollar una propuesta propia para los trabajadores de nuestro Hospital. Para ello se convocó a trabajadores de distintas áreas y disciplinas que tenían un recorrido previo en la temática para que pudiesen funcionar como “cohorte piloto” y brindar una retroalimentación de la experiencia con la proyección de lanzar la capacitación a al resto del personal del Hospital.

La estrategia para lograr este alcance masivo fue vehiculizar la capacitación a través del PDP. Se diseñó una propuesta virtual de seis meses de duración en la que se pudo profundizar en los contenidos de cada módulo, realizando un anclaje en las problemáticas del campo de la salud (y fundamentalmente la salud mental) que estuvieran atravesadas por la cuestión del género. Por otro lado, fue una oportunidad para la reflexión, interpelación y revisión de las propias prácticas y modos de vinculación entre trabajadores.

Una vez finalizada la cohorte que realizó la capacitación a través del PDP, se priorizó generar encuentros presenciales con algunos dispositivos específicos, como la RISaM, destinada a residentes, jefaturas, instructores y supervisores de la Residencia, y el área de Mantenimiento.

Finalizando el año 2023, 290 trabajadores han aprobado la capacitación de Ley Micaela, lo que representa un 42% del total del personal de la Institución.

Se continuará trabajando para que la Ley pueda pasar de la letra escrita a su efectiva implementación durante los próximos años, buscando

poner en diálogo los conceptos centrales de la perspectiva de género y diversidad con las tareas que los trabajadores ejercen cotidianamente.



2023 - Capacitación de Ley Micaela para el Servicio de Mantenimiento del Hospital

## Cursos

Son propuestas formativas que tienen por objetivo la problematización de contenidos pensados en clave de época y desde la perspectiva de derechos, para la producción de conocimiento de alto valor que pueda redundar en mejores prácticas. Dicha formación está dirigida a trabajadores de nuestro hospital y de otras instituciones de todo el país con la intención de promover el intercambio y debate, y de ser espacios de apertura de interrogantes en donde las distintas miradas se pongan en conversación.

Se desarrollan mayormente en modalidad virtual y montados sobre el Campus del Hospital como entorno de aprendizaje. La incorporación de nuevas tecnologías para la enseñanza y el aprendizaje en entornos virtuales contribuyó a la creación de condiciones y oportunidades para la accesibilidad de actores de todo el territorio nacional a los cursos propuestos.

Según las particularidades del curso, las modalidades pueden ser: sincrónica, asincrónica o mixta; tutorada, semi tutorada o autoadministrada. Estas especificidades están ligadas a quiénes serán los destinatarios, con qué intencionalidad se ofrecerá el curso y enmarcado en qué proyecto. Cada modalidad implica la ejecución de distintos roles y funciones dentro del equipo de SDyC que conllevan tareas y tiempos diversos en cada uno de los eslabones del proceso formativo. Por ejemplo, si la modalidad es virtual, asincrónica y autoadministrada, implicará mayor dedicación en la planificación, especialmente en el armado de las actividades. Esto se piensa con el objetivo de garantizar la reflexión, aprendizaje y articulación de los materiales, buscando herramientas autoadministradas creativas que permitan alcanzar dicha meta. En cambio, si la modalidad es tutorada, conllevará un gran trabajo durante la implementación en el seguimiento e intercambio con los participantes. Será importante que la intervención del tutor fomente el intercambio entre las y los participantes y que las devoluciones aporten nuevas herramientas conceptuales ancladas a la praxis de los destinatarios.

Las temáticas a abordar parten de la construcción de un diagnóstico de necesidades orientado a recabar aquellas problemáticas que se consideran prioritarias según las demandas de los equipos de salud. Es decir, para seleccionar los cuerpos conceptuales a trabajar se parte de lo no resuelto, de aquello que moviliza y que inquieta a las y los trabajadores. Es un desafío pensar propuestas que generen interés y que no estén ligadas únicamente a la posibilidad de acceder a la certificación. Es parte de nuestra responsabilidad planificar espacios valiosos que motiven el deseo de formarse activamente y que les aporte herramientas para seguir enriqueciendo sus prácticas.

En líneas generales existen dos maneras de llevar a cabo este tipo de propuestas, en cuanto a la planificación, gestión e implementación:

El SDyC es el que desarrolla el curso, conformando un equipo que se encarga de la planificación, gestión e implementación, compuesto por quién/es formula/n el contenido, una persona del área pedagógica y otra de administración. Cada quien cumple roles y funciones distintas que se aúnan para crear cursos de calidad tanto en su contenido como en la estrategia didáctica. En algunas situaciones se articula con otros dispositivos para enriquecer los contenidos de la propuesta y/o integrar el equipo docente, reforzando uno de nuestros pilares que es el trabajo interdisciplinario e interdispositivo. De esta manera, se ofrecen cursos que reflejan una mirada integral y ampliada de la temática a trabajar.

Se convoca a docentes externos del ámbito de la salud y la educación para planificar y desarrollar los cursos. Se conforma el equipo docente por su experiencia y trayectoria en el tema a trabajar, y es el SDyC quien acompaña en el proceso de planificación y gestión, siendo parte del diagnóstico, construcción y evaluación de cada propuesta.

Algunas de las temáticas trabajadas en los cursos fueron: problemas en salud y estrategias colectivas para su abordaje, interdisciplina en salud, perspectiva de derechos en infancias, consumo problemático de sustancias, estrategias psicofarmacológicas, vínculo entre salud y educación, abordaje de la salud sexual integral, perspectiva de género, entre otras.

Desarrollamos a continuación dos ejemplos para ilustrar cada modalidad:

Desde el SDyC se llevó adelante el curso “Una aproximación a la perspectiva de las infancias”, el cual surge de la necesidad formativa común identificada a partir de la articulación y demanda de diferentes instituciones del territorio nacional. En muchos casos, el requerimiento traía aparejado interrogantes, inquietudes y preocupaciones que entendemos son propias de la complejidad del trabajo con las infancias y adolescencias.

La creación de un curso desde el SDyC implica un trabajo interdisciplinario arduo, que comienza con la división de roles y funciones del equipo a cargo, según el aporte disciplinar y la tarea de cada uno en el servicio. El proceso de armado conlleva meses de abocarnos a las distintas etapas del proceso: diagnóstico, planificación, gestión, implementación y evaluación. Implica también revisar y reevaluar lo planificado inicialmente en articulación con lo que va sucediendo en las distintas etapas del proceso.

En este ejemplo en particular, el equipo estuvo compuesto por un médico psiquiatra infanto-juvenil, una psicóloga, una pedagoga y un administrativo.

El trabajo incluyó: construcción del programa del curso, elección de los materiales (fundamentación, objetivos, cronograma, destinatarios, etc.), producción y elección de materiales (bibliográficos, audiovisuales, etc.), planificación de actividades que apunten al intercambio y reflexión de la práctica en articulación con los conceptos trabajados, creación del aula virtual, tutorío, creación e implementación de herramientas de evaluación, entre otras tareas.

Es importante destacar que frecuentemente participan otros actores de algunas de las tareas del proceso de armado de los cursos, como por ejemplo el área de Comunicación que es la encargada de la difusión de los cursos (hacia dentro y hacia afuera del Hospital) y otros profesionales internos a la institución pueden compartir materiales relevantes para enriquecer el Programa.

“Cuestiones cruciales de la práctica clínica actual” es un curso que ha sido creado por la Lic. Silvia Quevedo Lasarte<sup>6</sup>, quien también es la docente. Está dirigido a agentes de salud internos y externos del Hospital, y se trabajan distintos conceptos clínicos contemporáneos, partiendo de la teoría psicoanalítica y en articulación con saberes de otras disciplinas del ámbito de la salud mental.

---

6 Egresada de Psicología y Sociología (UBA), psicoanalista. Área de Formación Hospital Nacional Lic. Laura Bonaparte: Supervisora y docente en equipos del hospital. Coordinadora de cursos presenciales, sincrónicos y asincrónicos. Perteneció al equipo fundador del Centro Carlos Gardel. Supervisora de varios dispositivos de CABA. Autora de libros y publicaciones. Consejera del Consejo Consultivo Honorario en Salud Mental y Adicciones por la Asociación de Psicólogos del GCBA.

En este caso, el SDyC acompaña a la docente en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Trabajamos en equipo sobre la propuesta pedagógica, lo que implica la participación activa en la confección del programa, cronograma, actividades y la encuesta de evaluación, etc. A su vez, prestamos soporte en todo lo atinente al Campus Virtual, en el armado del aula, seguimiento, tutorío, entre algunas de las tareas propias del equipo de Docencia.

El programa del curso es propuesto por la docente, pero siempre el trabajo de articulación apunta no sólo a acompañar sino a buscar el modo en que el mismo se ancle a las necesidades de los agentes de salud en relación a las problemáticas de la práctica clínica.

Este es uno de los ejemplos de los cursos en los cuales el SDyC actúa como puente entre los docentes externos y los trabajadores de la salud.

### Propuestas de formación interna a demanda

Además de las propuestas planificadas como parte del plan anual de formación, nuestro servicio busca estar disponible y atento a las necesidades que surgen en los dispositivos asistenciales y no asistenciales. Creemos que es una tarea central vehiculizar espacios que posibiliten la reflexión situada y los problemas que surgen en los equipos de salud. De esta disponibilidad, emergen distintas propuestas bajo la modalidad de talleres para abordar prácticas institucionales que los equipos identifican que necesitan ser repensadas.

Algunas de estas propuestas son creadas y coordinadas por el SDyC; otras, en articulación con otros agentes de la Institución.

Aquellas actividades que se articularon con instituciones externas al Hospital fueron coordinadas por agentes de las mismas, con el

acompañamiento del SDyC para anclar las propuestas a la práctica interna.

Algunos ejemplos de estas actividades son:

*Talleres para el Servicio de Farmacia:* se planificaron e implementaron dos encuentros de capacitación, a pedido del equipo y en articulación con la jefatura del servicio. El foco estuvo puesto en el marco normativo y los procesos de atención a raíz de la inauguración de una farmacia satélite, que les implicó el desafío de la atención directa y sin intermediarios de los usuarios.

*Talleres sobre violencia sexual* (articulado con el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad): se realizaron dos encuentros junto al equipo de docencia del Ministerio, dirigidos al Dispositivo de Abordaje Territorial. Esta demanda surgió de los equipos de dicho servicio, ya que la violencia sexual es una problemática cotidiana con la que se encuentran en su práctica en territorio y fue necesario ampliar los recursos teóricos y prácticos para su abordaje. La estrategia estuvo centrada en el análisis y discusión de viñetas clínicas que trajeron los agentes de salud del dispositivo.



2022 - Ciclo Géneros y Diversidad: "Salud Mental y Género. Diálogos interdisciplinarios".  
Coordinaron el encuentro: Lic. Belén Casas, Lic. Maia Epstein y la Dra. Silvia Di Segni.



2022 - Presentación Manual Clínico de Atención integral de la salud ante situaciones de violencias por motivos de género

*RCP y manejo del Desfibrilador Externo Semiautomático*: se articuló con DINESA (Dirección Nacional de Emergencias Sanitarias) para que desarrollen espacios de capacitación para todos los dispositivos asistenciales y no asistenciales del Hospital. Se llevó adelante un encuentro de 6 horas teórico-prácticas en diferentes fechas para que lo realizaran todos los trabajadores del hospital.



2022 - Capacitación RCP Y Primeros Auxilios coordinada por DINESA

## Propuestas formativas para instituciones externas

El Hospital es referente nacional en materia de Salud Mental y en el abordaje de consumos problemáticos de sustancias, centrándose en la implementación de la Ley Nacional N° 26.657. Esto habilita y promueve la posibilidad de que distintos equipos y/o instituciones de todo el territorio nacional nos convoquen para solicitar espacios formativos con el objetivo de trabajar temáticas vinculadas a su práctica.

Se trata de demandas espontáneas de los equipos (centros de salud; dispositivos territoriales, equipos de algún servicio del Hospital, etc.) y/o vinculadas a articulaciones entre instituciones (convenios entre el Hospital y otras instituciones, tales como Hospitales, Secretarías, Direcciones, Ministerios, etc.).

Una vez que se genera la demanda, desde el SDyC enviamos un formulario a completar por los equipos que nos permite contar con un diagnóstico inicial, vinculado a la caracterización de la institución y del equipo solicitante, y también incorpora algunas preguntas que ayudan a identificar y reflexionar sobre las posibles necesidades de capacitación.

En un segundo momento, y con la información ya recabada, realizamos una entrevista con el equipo de la institución externa para trabajar en la construcción del diagnóstico de necesidades de capacitación y los posibles objetivos y alcances de la propuesta. Partiendo de esa demanda inicial, intentamos identificar conjuntamente las temáticas prioritarias que surgen, además de clarificar cuáles son los recursos (materiales y simbólicos) con los que cuentan ambas partes.

- A partir de estos intercambios, se abren distintas variantes que pueden dar respuesta a la demanda:
- La posibilidad de realizar los cursos creados por nuestro servicio, que ya están en funcionamiento.

- La planificación de ciclos formativos breves (tres o cuatro encuentros) para el abordaje de algunas de las temáticas que se ubicaron como prioridad en el diagnóstico construido.
- Supervisiones clínicas y estratégicas que se articulan, planifican y gestionan junto al Servicio de Telesalud<sup>7</sup> perteneciente al Departamento de Redes del Hospital.

Cada proceso de trabajo que iniciamos es artesanal y singular; requiere principalmente de la escucha y de un diálogo que nos permita ir arribando a las necesidades pedagógicas a las que podríamos dar respuesta, para luego elaborar la estrategia que más se adecúe a esa situación. Muchas veces esa demanda inicial se va transformando a medida que llevamos a cabo estas conversaciones y es ese intercambio el que nos ayuda a despejar cuál puede ser un aporte valioso a ese pedido.

El desafío que se nos presenta está ligado a encontrar el modo de establecer y sostener un compromiso de acompañamiento del proceso formativo por parte de quienes ocupan cargos de gestión y/o coordinación en esas instituciones. Esto implica:

- La realización de evaluaciones intermedias para trabajar en conjunto sobre posibles ajustes de las propuestas.
- Una retroalimentación continua en relación a lo que los trabajadores van compartiendo sobre el proceso formativo.
- Una participación activa del cierre del proceso: esto podría llevarse adelante, por ejemplo, con la realización de algún encuentro junto a

---

<sup>7</sup> El Hospital Nacional en Red Lic. Laura Bonaparte es referencia nacional para la red de telesalud en el marco del programa telesalud mental federal del ministerio de salud de la nación. Procura fortalecer dicha red acompañando a las jurisdicciones, hospitales, centros de salud y demás actores del ámbito sanitario mediante consultas de segunda opinión (ofreciendo espacios de discusión y reflexión sobre los casos) y armando equipos ampliados (incorporando disciplinas en los equipos tratantes). Con ello, se busca generar prácticas de calidad y en el marco de la ley de salud mental 26657.

los trabajadores y el SDyC, en el que evalúen el impacto del proceso formativo. O bien, tener un rol en la lectura y corrección de actividades integradoras con el fin de que les sirva de insumo para pensar nuevas líneas de capacitación/trabajo que resuenen con resultados que se extraigan del proceso; entre otras posibles intervenciones.

En definitiva, esperamos que los espacios formativos implementados generen propuestas que se sitúen en las necesidades de los trabajadores y no se trate de capacitaciones aisladas; esto requiere que las gestiones se responsabilicen por la articulación del proceso formativo con la práctica cotidiana de quienes fueron parte del mismo. Hemos tenido diversas experiencias con instituciones en las que logramos establecer y obtener estos acuerdos, pero sigue siendo un desafío pensar cómo fortalecer este compromiso entre partes.

Durante estos años hemos acompañado a equipos de todas las provincias del país, generando vínculos que se han sostenido en el tiempo, que enriquecen el trabajo en salud por el intercambio de experiencias y saberes.

Siguiendo lo establecido por la Ley de Salud Mental, en relación a la cooperación entre las provincias, creemos que el trabajo intersectorial es clave para construir redes que mejoren y transformen las prácticas en salud a nivel nacional. La construcción de saberes comunes, el establecimiento de acuerdos colectivos, la generación y sostenimiento de vínculos interinstitucionales, sin duda permite que se trabaje en pos de que la perspectiva de derechos se transversalice y se expanda en todo el territorio argentino.

A continuación se presenta un cuadro con las experiencias formativas desarrolladas en diferentes provincias del país durante el período 2020-2023.

Algunas de las temáticas trabajadas fueron: Marco normativo vigente en Salud, Modelos de abordaje en Consumo Problemático de Sustancias,

Salud Comunitaria, Perspectiva de Género, Dispositivos novedosos de atención ambulatoria, Planificación y gestión en educación en salud, Rol del Profesional, Perspectiva de Derechos en las Niñeces, Dimensión Cuidadora para enfermero/as.

Periodo	Provincia	Institución	Propuesta
2020-2023	Jujuy	DIAT Alto Comedero	2022: Ciclo de Supervisiones con articulación con propuesta en el campus virtual (actividades y materiales) 2023: Curso virtual asincrónico “Introducción al Abordaje Integral de la Salud Mental. Hacia una concepción social de la salud desde la perspectiva de derechos” con cierre sincrónico virtual.
2020-2022	Santa Fe	Dirección de Salud Mental	Curso virtual tutorado-Sincrónico
2021	Tucumán	DIAT	Curso virtual tutorado-Sincrónico
2021	Buenos Aires	Subsecretaría de Consumos Problemáticos y adicciones	Taller Presencial
2021-2022	Salta	Ministerio de Desarrollo Social	Curso virtual asincrónico y talleres sincrónicos creado para dispositivos convivenciales de protección de derechos de niñeces y adolescencias en estado de vulneración, de la provincia de Salta. Dirigido a agentes encargados del cuidado en instituciones de Medidas de Protección Excepcional.
2022	Buenos Aires	Hospital Municipal de Salliqueló	Ciclo de Supervisiones
2022	Santa Fé	Hospital Agudo Avila	Ciclo de Supervisiones

2022	Entre Ríos	Dirección de Prevención de los consumos problemáticos de Villa Paranacito	Encuentros de Supervisión estratégica y curso virtual asincrónico: Introducción al Abordaje Integral de la Salud Mental. Hacia una concepción social de la salud desde la perspectiva de derechos
2022	Entre Ríos	Hospital Felipe Heras	Talleres y curso virtual asincrónico: “Introducción al Abordaje Integral de la Salud Mental. Hacia una concepción social de la salud desde la perspectiva de derechos”
2022	Neuquén	Centro de Salud Nueva Esperanza	Ciclo Formativo de 5 encuentros sincrónicos virtuales
2022	Buenos Aires	Hospital Alejandro Korn - La Plata	Talleres sincrónicos virtuales y curso virtual asincrónico: Introducción al Abordaje Integral de la Salud Mental. Hacia una concepción social de la salud desde la perspectiva de derechos
2022-2023	Nacional Todas las provincias de Argentina	SENAF	Curso virtual asincrónico y talleres sincrónicos, creado para los distintos dispositivos de todo el país que trabajan con jóvenes en conflicto con la Ley Penal. Curso: Abordaje integral en salud mental, consumos problemáticos y cuidados en la niñez y adolescencia para equipos de Dispositivos Penales Juveniles
2022-2023	Buenos Aires	Hospital Favaloro	Ciclo Formativo de encuentros presenciales para Enfermería y gestión de pacientes
2023	Jujuy	DIAT San Pedro	Curso virtual asincrónico: Introducción al Abordaje Integral de la Salud Mental. Hacia una concepción social de la salud desde la perspectiva de derechos

2023	Chubut	Dirección Provincial de Salud Mental Comunitaria y Adicciones Referente Infanto Juvenil	Cursos virtuales para distintos dispositivos de la Provincia. Dispositivos: RISAM, Hospitales de distintos niveles, Hospitales Rurales, centros de salud Cursos: Problemas en salud y estrategias de abordaje colectivas; Una aproximación a la perspectiva de las infancias; Introducción al Abordaje Integral de la Salud Mental. Hacia una concepción social de la salud desde la perspectiva de derechos.
2023	Buenos Aires	Dirección Provincial de Dispositivos Territoriales de Protección Integral para personas en situación de violencia por razones de género, del Ministerio de Mujeres, Políticas de Género y Diversidad Sexual PBA	Curso virtual asincrónico: Introducción al Abordaje Integral de la Salud Mental. Hacia una concepción social de la salud desde la perspectiva de derechos

### *b. Dispositivos transversales al Departamento de Formación*

Este grupo incluye aquellos dispositivos que son llevados adelante por el Departamento de Formación, dentro del cual el Servicio de Docencia y Capacitación tiene un rol clave para su organización y seguimiento, pero al tratarse de actividades transversales, también otros servicios se encuentran implicados en su gestión y desarrollo.

## Teleconferencias

Comenzaron en el año 2020 en el contexto de aislamiento social preventivo obligatorio por Covid-19, a raíz de la necesidad de crear espacios de

encuentro pese a los distanciamientos obligatorios. Como antecedente a las Teleconferencias podemos mencionar los Ciclos de Conferencias que se llevaron a cabo de manera presencial durante los años 2013-2018.

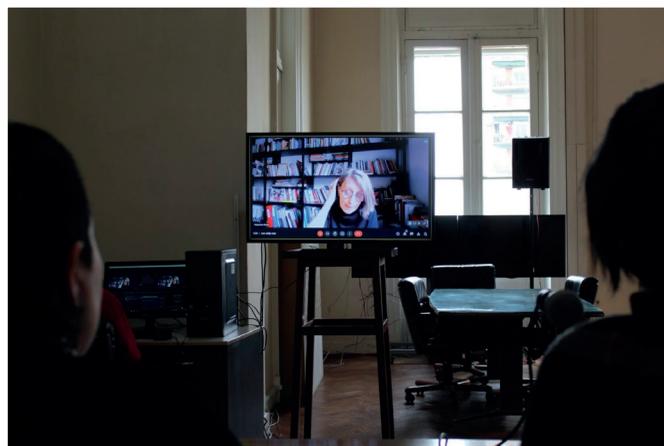
La emergencia sanitaria puso en urgencia a los equipos de salud, quienes tuvieron que salir a dar respuestas novedosas frente a problemáticas sin precedentes, pero también a problemáticas ya existentes que se complejizaron de manera significativa. En este contexto, desde el Departamento de Formación nos vimos en la tarea de generar y ofrecer espacios de reflexión y reconfiguración de las prácticas en pos de brindar herramientas a los equipos para afrontar una clínica en tiempos de incertidumbre.

Fue entonces que desde la Dirección del Hospital se nos convocó a armar el Ciclo de Teleconferencias. El mismo se desarrolló con una frecuencia quincenal, en modalidad virtual sincrónica, donde fueron invitadas personas referentes en distintas temáticas tales como: concepción social de la salud, infancias y adolescencias, consumos problemáticos y violencias.

Los Ciclos de Teleconferencias pueden visualizarse en el canal de Youtube del Hospital Bonaparte



@HospitalBonapa



2022 - Ciclo de Salud y Educación - Docente invitada: Alejandra Birgin. El encuentro fue titulado: "La escuela, los lazos y lo común en la pos pandemia".

Asimismo, se creó el Ciclo de Experiencias en Red y el Ciclo de Salud y Educación. El primero buscó acercar experiencias de trabajo de colegas y equipos interdisciplinarios que intervienen en distintos territorios del país, con el propósito de continuar consolidando las redes a nivel nacional e internacional. El segundo nació como iniciativa para pensar en la relación entre las personas, las instituciones, la comunidad educativa y los procesos de aprendizaje. Ambos tuvieron una frecuencia mensual, también en modalidad virtual sincrónica.

Por último, durante el 2022 implementamos los Ciclos de Géneros y Diversidad, como parte de la estrategia de transversalización de la perspectiva de géneros y diversidad en nuestra Institución; el Ciclo de Artes y Salud Mental, que nació como estrategia para la distribución y el acceso al capital cultural, entendido como componente que hace a la salud integral; y el Ciclo de Investigaciones en Salud con el objetivo de difundir el conocimiento construido por referentes de la salud en el ámbito de la investigación científica comprometida con la transformación de las prácticas. Este último fue organizado en conjunto con el Servicio de Investigación.

El contexto de salida de la pandemia permitió que estas actividades tuviesen una modalidad mixta: presencial para quienes quisieran acercarse al Hospital, y virtual por streaming para que quienes venían acompañando los ciclos en años anteriores pudieran también participar de estas nuevas propuestas.

Desde el SDyC articulamos los encuentros, realizando el contacto y la invitación a los teleconferencistas así como organizando la participación de quienes deseaban inscribirse a la actividad. Se articuló con las áreas de Comunicación para la difusión e inscripción y con Sistemas para el monitoreo de la transmisión por el canal de Youtube del Hospital.

Por último, desde la Editorial “Lic. Laura Bonaparte” se seleccionaron múltiples teleconferencias para desgrabar, siendo insumo luego para la publicación en la serie “Enunciaciones” del sello editorial.

Como fortaleza, podemos destacar que la modalidad de las teleconferencias posibilitó que miembros de toda la comunidad a lo largo y a lo ancho del país, así como de otras regiones y países, pudiesen encontrarse a discutir sobre distintos ejes que atañen a los procesos de salud integral de la población. Pero fundamentalmente, configuraron espacios de sostén y alojamiento en tiempos críticos.

Para el 2024 se encuentra planificado el “Ciclo Diálogos Emergentes” que tiene el objetivo de conversar, generar interrogantes y ensayar algunas posibles respuestas frente a emergentes de la práctica cotidiana. El hilo conductor de este próximo ciclo será la problematización de los tratamientos en salud mental en las instituciones públicas, las prácticas de cuidado centradas en el usuario/a y las problemáticas complejas que los equipos vivencian en su práctica cotidiana.

Los Ciclos de Teleconferencias pueden visualizarse en el canal de YouTube del Hospital Bonaparte: <https://www.youtube.com/hospitalbonaparte>.

## Jornadas

Las Jornadas anuales del Hospital fueron inauguradas en el año 2013 con el objetivo de construir un espacio de intercambio para los trabajadores sobre la praxis y los saberes institucionales. En especial, ante aquellos problemas que conciernen a los equipos, en el marco de las políticas públicas sanitarias y en materia de salud mental.

Se trata de una invitación a participar a quienes vienen trabajando y pensando en torno a los debates actuales con el espíritu de entrelazar las experiencias con la política pública, y socializar nuevos conocimientos del campo.

La apuesta al encuentro e intercambio en las Jornadas parte de considerar que la construcción de espacios de reflexión sobre las prácticas en salud en clave de época resultan fundamentales. Es por ello que se incluyen mesas de trabajos, espacios de talleres, paneles y espacios de conversatorios. Se trata de una propuesta que invita al diálogo y a la construcción de redes con el propósito de continuar tejiendo puntos en común y líneas de acción que nos sigan encontrando para reflexionar sobre las intervenciones clínicas y aportar nuevas acciones en la práctica diaria.

En los últimos años el evento ha crecido de manera exponencial, lo cual ha aportado considerablemente a la consolidación del Hospital como referente nacional en salud mental y consumos problemáticos, contando con una participación significativa de equipos de todo el país.

Cada edición de las Jornadas se organiza en dos días de trabajo bajo un lema y algunos ejes problemáticos. Los mismos son pensados, contruidos y finalmente elegidos a partir de las problemáticas concretas y las demandas de la práctica con las que los equipos del Hospital Bonaparte trabajan diariamente, en consonancia con las vicisitudes de la época actual. A partir del Plan Estratégico 2020-2023, los 4 lemas que encabezaron cada año fueron: en el 2020, “Intervención clínica en tiempos de incertidumbre”; en el 2021, “Las violencias: plurales necesarios. Estrategias de abordaje desde el sistema de salud”; en el 2022 “Abordaje desde la complejidad: instituyendo derechos desde el armado de redes” y en 2023, “Modelos de atención en salud mental y su impacto en las prácticas. A 10 años de la reglamentación de la Ley 26.657”.



2021 - Mesa de apertura de las 8vas jornadas del Hospital Nacional en Red "Lic. Laura Bonaparte"



2022 - Entrega de libros de la Editorial "Licenciada Laura Bonaparte" en las 9nas Jornadas de Salud Mental.



2022 - Mesa 1: Reflexiones sobre el abordaje de la Urgencia y la Internación en un Hospital Especializado en Salud Mental (Hospital Bonaparte). El mismo se desarrolló en el Auditorio Diana Zacayán.



2023 - 10mas Jornadas de Salud Mental - Conversatorio C.  
Ley 26.657. Desafíos y tensiones en la práctica de los equipos de salud en el Salón "La Unión".

El Departamento de Formación, específicamente el área de Docencia, toma la tarea de la organización general y académica de las Jornadas. Esto implica articular con expositores, participantes, asistentes, invitades, autoridades ministeriales, con el comité de evaluación de los escritos presentados, la elaboración del programa y cronograma de actividades, la articulación con el área administrativa que se encarga de los procesos licitatorios, y con las áreas de comunicación, mantenimiento, nutrición, sistemas y limpieza para orquestar el evento.



2023 - Mural de Laura Bonaparte construido colectivamente en la inauguración del Centro Cultural Laura Bonaparte. La imagen fue sacada en las 10 as Jornadas de Salud Mental

Las Jornadas son el evento que reúne a todas las áreas del Hospital de forma transversal. Desde el año 2020 se ha retomado, al finalizar cada

edición de las Jornadas, el trabajo de edición de los escritos presentados y seleccionados para ser publicados en la serie “Jornadas y Congresos” de la Editorial “Lic. Laura Bonaparte”.

### *c. Dispositivos hospitalarios con acompañamiento del Servicio de Docencia y Capacitación*

Este grupo comprende aquellos dispositivos de carácter histórico en las instituciones de salud. El rol de nuestro servicio es velar por que estas propuestas se sostengan y enriquezcan, ya que son de gran valor para la actualización profesional.

## Supervisiones

Se trata de un dispositivo que tiene un valor fundamental dentro del campo de la salud mental, ya que propone un proceso de acompañamiento y de reflexión en la práctica. Responde a una intención fundamental del Hospital: orientar a los equipos interdisciplinarios en el acompañamiento de los usuarios a partir de la valorización de los aciertos, la identificación de los obstáculos y el análisis y resolución de problemas.

El equipo supervisor está integrado por profesionales con amplia experiencia en el campo de la salud mental, convocados por su recorrido académico y profesional, y por encontrarse afines al enfoque que lleva adelante la institución. Abarcan distintas disciplinas como psiquiatría, psicología, trabajo social, enfermería, terapia ocupacional, con la intención de pensar el abordaje clínico de forma interdisciplinaria y desde el paradigma de la complejidad.

Idealmente esta actividad consta de dos momentos: por una parte, la elaboración de un escrito por parte de los equipos acerca de una situación

clínica, institucional o de una experiencia de intervención grupal o comunitaria; y por otra, su presentación y discusión grupal. Su direccionalidad apunta a la construcción colectiva de criterios y consenso para decidir las estrategias terapéuticas. Se trabaja desde el diálogo, las preguntas reflexivas, la problematización de prácticas y la búsqueda de nuevas estrategias.

Los espacios de supervisión son heterogéneos por la cantidad de destinatarios y también por el equipo de supervisores convocado, que se organiza en duplas o tríadas interdisciplinarias. Se realizan como mínimo una vez por mes y en horario laboral, generalmente en la reunión de equipo semanal. Estos espacios son planificados por la institución, garantizando este tiempo para pensar las prácticas como instancia fundamental del trabajo en un Hospital.

Concebimos a la supervisión, siguiendo a Gabriel Listovsky (1999), como un medio para la formación que integra procesos de evaluación con acciones de capacitación, teniendo en cuenta los siguientes principios:

- La integridad del trabajador de salud debe ser protegida y sostenida en todo momento
- La supervisión debe preocuparse por desarrollar y apoyar el desarrollo de las capacidades de los supervisados
- Los supervisores deben permitir la participación del supervisado en su propio proceso de evaluación
- En la supervisión es clave el vínculo que se establezca. Debe caracterizarse por la contención, la claridad y la aceptación.

Si bien no se trata de un dispositivo diseñado por el Servicio de Docencia y Capacitación, se considera necesaria y relevante su gestión y acompañamiento para poder articularlo con el marco y paradigma institucional. En este sentido, el rol del nuestro equipo es, por un lado,

colaborar en la gestión y planificación del espacio para que la actividad efectivamente suceda, y por otro lado, elaborar instrumentos de registro por escrito que colaboran en darle coherencia y cohesión al dispositivo formativo. Por último, realizamos el seguimiento y estadística a fin de cada mes para evaluar si es necesario modificar alguna de las estrategias de supervisión.

Consideramos que este dispositivo es de gran valor, por lo que es necesario velar por su implementación y mejora continua. Su fortaleza radica en ser una instancia de formación interdisciplinaria orientada a promover el análisis e intercambio de experiencias de intervención desarrolladas por los dispositivos asistenciales. Es un momento de pausa en el cotidiano laboral para reflexionar sobre las intervenciones y estrategias que se llevan adelante en la clínica, y que muchas veces, avasallados por la demanda de atención, es difícil gestionar y jerarquizar dentro de la jornada de los equipos. Es un espacio de encuentro y de escucha activa entre pares, en el cual todas las disciplinas intervinientes tienen la oportunidad de pensar en las acciones y decisiones que ejecutan. Es un momento privilegiado para repensar la estrategia terapéutica y así garantizar la mejor atención de calidad posible.

En estos años hemos identificado algunas dificultades para que las supervisiones se sostengan en el tiempo: la constante demanda asistencial que muchas veces no deja espacios para otras actividades necesarias como la formación, la falta de planificación y la gestión, la dificultad para coincidir en los horarios disponibles entre los supervisores y los trabajadores, entre otras.

Más allá de estas dificultades, seguimos apostando a la mejora de la gestión de las supervisiones, ya que la complejidad de las situaciones clínicas a abordar ameritan garantizar espacios interdisciplinarios e interdispositivos para poder reflexionar y construir estrategias de mejor calidad.

## Ateneos

Los ateneos son espacios de presentación y discusión académica orientados a promover el análisis e intercambio de experiencias de intervención de los dispositivos asistenciales y a compartir actualizaciones en el campo de la salud. Tienen un enfoque educativo, ya que se orientan a la formación profesional, acudiendo a fuentes que den sustento y permitan complejizar aquello que se ponga en discusión. Su potencia radica en problematizar situaciones que surgen de las prácticas profesionales y que por su particularidad ameritan una revisión conjunta con integrantes del servicio y otras especialidades y disciplinas, lo que habilita el intercambio y la apuesta a diferentes perspectivas.

En el Hospital esta actividad contempla dos momentos: por una parte, la elaboración de un escrito acerca de un caso clínico, una situación institucional o de una experiencia de intervención grupal o comunitaria, y por otra, su presentación y discusión grupal. El segundo momento cuenta con la participación de moderadores (jefaturas de servicios no implicadas en la construcción del caso) con el objetivo de poder propiciar un desarrollo del encuentro más organizado. Se espera que esta última parte se constituya como un aporte para la orientación de los tratamientos y la construcción de nuevas estrategias de intervención que contribuyan a mejorar tanto la práctica profesional como la atención brindada.

Es importante tener en cuenta que al tratarse de una instancia de formación interdisciplinaria, y para fomentar un diálogo posible, el lenguaje utilizado debe ser comprensible para todas y todos, y si se utiliza terminología específica, procurar su explicación para las demás disciplinas.

El SDyC acompaña tanto en la organización de la actividad a partir de la recepción del escrito, su distribución, el armado del espacio y el seguimiento del cronograma anual, como en el desarrollo de los encuentros, siendo parte de los mismos.

## 7. REFLEXIONES FINALES

---

Este escrito surge del deseo colectivo de compartir nuestra experiencia de trabajo durante el periodo 2020-2023, a fin de dejar plasmadas todas las acciones emprendidas a lo largo de esos años. La escritura conjunta reviste un desafío que nos propusimos transitar como equipo, y en ese mismo acto, valorar el camino recorrido, así como también posibilitar el surgimiento de nuevos interrogantes sobre lo que hacemos y cómo lo hacemos.

A lo largo de estas páginas hemos intentado reconstruir nuestra tarea mirando en retrospectiva. Para ello, repusimos el contexto nacional, institucional y normativo en el cual se inserta nuestra práctica. Luego, explicitamos nuestro marco teórico con el fin de fundamentar desde dónde nos posicionamos para encarar la tarea diaria. En tercer lugar, historizamos brevemente la conformación del Servicio de Docencia y Capacitación y cómo se inscribe en la estructura hospitalaria. Por último, pasamos a presentar y describir los dispositivos que llevamos adelante desde el SDyC, en articulación con otras áreas del Hospital, y que constituyen el corazón de nuestra actividad y de este escrito. Este recorrido a través de las propuestas educativas diseñadas y su mediación a través de la escritura, nos permitió re-pensarnos y arribar a algunas reflexiones finales -aunque no acabadas-:

- Para diseñar e implementar una estrategia de formación situada con una perspectiva constructivista, creemos fundamental partir de

aquello que emerge de la práctica cotidiana. Es decir, tomar los problemas reales de la situación de trabajo para habilitar lecturas críticas y la construcción colectiva de posibles estrategias y marcos de acción. Esto tiene su sustento en una lectura política-epistémica que concibe a la formación como potencia transformadora de las prácticas cotidianas, y que además comprende que quienes trabajan día a día en instituciones y/o equipos de salud son actores clave en ese proceso. Con este propósito en la mira, las tareas de gestión y planificación -en contraposición a un hacer intuitivo, acrítico y desestructurado- son centrales para el armado de un plan integral de formación.

- El gran desafío que identificamos y que nos proponemos profundizar como línea de trabajo -más allá de los ajustes particulares en cada uno de los dispositivos- tiene que ver con seguir instalando el valor de la formación y reflexión para la mejora de las prácticas. Esto implica que la participación en espacios formativos no se conciba como una tarea extra desvinculada de la vida cotidiana en el hospital, sino que, por el contrario, realmente sea parte del quehacer laboral. El fin último es mejorar la experiencia de quienes necesitan de la atención en salud mental, y para ello es preciso contar con trabajadores actualizados en las temáticas referidas al campo, que a su vez se permitan problematizar y revisar constantemente sus prácticas. Se trata de un cambio en la cultura institucional, que busca que los agentes hagan propia esta necesidad formativa y reflexiva sobre lo que ya hacen -en muchos casos, hace varios años-. Por supuesto que este desafío nos involucra e interpela de lleno y nos conduce a la búsqueda de nuevas y mejores estrategias para lograr construir propuestas que tengan sentido y que impliquen a los trabajadores.
- Para llevar adelante una estrategia de formación de estas características, es fundamental que exista un acompañamiento institucional que genere las condiciones necesarias. Esto es, una decisión por parte de

los niveles de gestión y dirección, y una institucionalización de la formación, que cuente con los recursos materiales y humanos para encarar un proyecto sólido y con bases teóricas que lo sustenten. Sin embargo, cuando estas condiciones no están dadas, la apuesta es a poder sostener la microgestión de espacios formativos como forma de hacer frente a prácticas, que si no se revisan permanentemente, tienden a la automatización.

Este proceso de reflexión colectiva nos permitió dar cuenta cómo el proyecto político-pedagógico fue encontrando cada vez mayor coherencia con el enfoque teórico que nos propusimos sostener. En esa búsqueda, intentamos continuamente articular lo conceptual, ideológico, normativo y discursivo con las prácticas concretas.

Culminamos la escritura en medio de una transición gubernamental a nivel nacional, en el marco de un escenario político de profunda disgregación social. En este contexto, consideramos que la propuesta educativa presentada -conformada por una variedad de dispositivos formativos- es una apuesta al encuentro con otros, al diálogo entre trabajadores y sus distintas experiencias en salud. Y en este sentido, buscamos que sea un aporte para la construcción de puentes conceptuales en común que prefiguren nuevos y posibles escenarios institucionales valiosos.

Es nuestro deseo que esta lectura haya motivado ideas en torno a la educación permanente en las instituciones de salud y que los tiempos que sucedan a este periodo nos encuentren compartiendo otras experiencias inspiradoras.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

---

- Braceras, Diana (2023). *Obstáculos subjetivos e ideológicos en el funcionamiento de equipos interdisciplinarios de cuidados paliativos*.
- Charnes Cars, Gabriela (2006). *La complejidad y la simplicidad: evaluación y seguimiento de un proceso de educación permanente*.
- Clasen Roschke, María Alice; Davini María Cristina y Haddad Jorge (1993). *Educación Permanente y trabajo en salud: un proceso en construcción*.
- Davini, M. C. (2005). *Enfoques, problemas y perspectivas en la educación permanente de los recursos humanos de salud*. OPS. Julio, 45. Recuperado de: [https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/Davini\\_Educacion\\_permanente\\_rhus.pdf](https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/Davini_Educacion_permanente_rhus.pdf)
- Davini C. (2008). *Métodos activos de enseñanza y aprendizaje. La integración del conocimiento y la práctica*.
- Davini C.; Duré, I. (s/a) *Guía para la elaboración de Programas de Capacitación de los trabajadores en salud*.
- De Lellis, Martín; Fotia, Guillermo. *Interdisciplina y salud mental*.
- EDUC. AR. Ministerio de Educación (2021). *Claves y caminos para enseñar en entornos virtuales. Ideas para educar con TIC en múltiples contextos*. Disponible en: <https://www.educ.ar/recursos/155487/claves-y-caminos-para-ensenar-en-ambientes-virtuales>

- Elichiry, N. E. (1987). *El niño y la escuela: reflexiones sobre lo obvio*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Hospital Nacional en Red “Lic. Laura Bonaparte” (2020). *Plan Estratégico Institucional 2020-2023*.
- Ley 26.657 (2010). *Ley Nacional de Salud Mental*. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/175977/norma.htm>
- Ley 26.061 (2005). *Ley de protección integral de los derechos de NNYA*. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/110000-114999/110778/norma.htm>
- Ley 26.529 (2009). *Derechos del Paciente en su Relación con los Profesionales e Instituciones de la Salud*. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/160432/norma.htm#:~:text=El%20paciente%2C%20prioritariamente%20los%20ni%C3%B1os,sexual%20o%20cualquier%20otra%20condici%C3%B3n>
- Ley Nacional N° 26.485 (2009) *de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos donde desarrollan sus relaciones interpersonales*. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=152155>
- Ley 26.743 (2012). *Ley de identidad de género* en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/195000-199999/197860/norma.htm>
- Listovsky, g. (1999). *Programa de formación de formadores para profesionales con responsabilidad de formación en los servicios hospitalarios*. Disponible en: <https://buenosaires.gob.ar/areas/salud/dircap/mat/matbiblio/progformform.pdf>
- Maggio, M. (2012). *Enriquecer la enseñanza (Vol. 1)*. Buenos Aires: Paidós.
- Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno (Vol. 2)*. Caracas: Fundación Altadir.

- Merhy, E. E., Camargo Macruz Feuerwerker, L., & Burg Ceccim, R. (2006). *Educación permanente en salud: una estrategia para intervenir en la micropolítica del trabajo en salud*. *Salud colectiva*, 2(2), 147-160. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/731/73120204.pdf>
- Protocolo de violencia de género en el ámbito laboral para el Sector Público Nacional (2021) en [https://www.argentina.gob.ar/noticias/protocolo-marco-para-el-abordaje-de-las-violencias-por-motivos-de-genero-en-el-sector#:~:text=El%20Protocolo%20de%20violencia%20de,Organizaci%C3%B3n%20Internacional%20del%20Trabajo%20\(OIT\)](https://www.argentina.gob.ar/noticias/protocolo-marco-para-el-abordaje-de-las-violencias-por-motivos-de-genero-en-el-sector#:~:text=El%20Protocolo%20de%20violencia%20de,Organizaci%C3%B3n%20Internacional%20del%20Trabajo%20(OIT))
- Rovere Mario (1993). *Gestión de la educación permanente: una relectura desde una perspectiva estratégica*.
- Rovere MR. *Planificación estratégica de recursos humanos en salud*. Washington DC: OPS; 1993. p. 232. (Serie de Desarrollo de Recursos Humanos en Salud N°96).
- Souto, M. (2019). *Acerca de la noción de dispositivo en la formación universitaria*.
- Stolkiner, A. (2005). *Interdisciplina y salud mental*. IX Jornadas Nacionales de Salud Mental- I Jornadas Provinciales de Psicología.
- Tajer, D (2012) *Construyendo una agenda de género en las políticas públicas en salud*. En *Género y Salud. Las Políticas en acción*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Tajer, D (2020) "Género y subjetivación: modos de vivir, de amar y de trabajar. Organización de la experiencia de vida en la modernidad: varones públicos y mujeres privadas" en *Psicoanálisis para todxs*. Buenos Aires, Argentina: Topía.
- Wenger, Etienne (2001). *Comunidades de práctica. Aprendizaje significado e identidad*.

Este escrito presenta el trabajo realizado por el Servicio de Docencia y Capacitación del Hospital Nacional en Red “Lic. Laura Bonaparte” durante el periodo 2020-2023 inclusive. Tiene por objetivo compartir las diferentes propuestas educativas destinadas a garantizar la formación permanente de los trabajadores de la salud -tanto del hospital como de otras instituciones del territorio nacional-.

Nuestra tarea parte de la convicción compartida sobre la importancia del trabajo pedagógico situado en las instituciones de salud. Esto incluye la gestión, planificación e implementación de propuestas de formación que se traduzcan en la mejora de las prácticas y que, a su vez, promuevan transformaciones a nivel institucional.

Esperamos que sea un insumo valioso e inspirador para otras instituciones que se encuentren con el deseo de potenciar la formación desde, entre y para sus trabajadores.



Hospital Nacional en Red  
Lic. Laura Bonaparte

ISBN 978-987-48920-5-8



9 | 7 8 9 8 7 4 | 8 9 2 0 5 8 |