

## Un Plan Estratégico de Docencia e Investigación para el Hospital Docente 24 de Diciembre: Una experiencia de Planificación de la Educación en Salud.

Pág. 80 - 103

**\*Leonidas Cajar  
Cabrera**

\*Universidad de  
Panamá,

Instituto Centroamericano  
de Administración y  
Supervisión de la  
Educación  
ICASE

Unidad de  
Administración y  
Supervisión Educativa

[leonidas.cajar@up.ac.pa](mailto:leonidas.cajar@up.ac.pa)

Fecha de  
Entrega:  
abril de 2012.

Fecha de  
Aceptación:  
julio de 2012

### Resumen

La Universidad de Panamá, en su condición de integrante del Consejo Directivo del Hospital Regional Docente 24 de Diciembre, a través de su Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, dispuso a fines del año 2011, colaborar en la formulación de un Plan Estratégico de Docencia e Investigación para el primer hospital docente creado por Ley de la República.

En esa experiencia de planificación de la educación en salud, que se desarrolló durante el año 2012, participaron activamente los coordinadores y representantes de los 13 servicios de atención existentes y más de 35 integrantes del personal de salud del hospital, incluidas sus principales autoridades.

Este artículo presenta los resultados de esa experiencia y los principales componentes del Plan Estratégico de Docencia e Investigación para el período 2013-2016, el cual fue formulado siguiendo los criterios explicativos y normativos del enfoque de Planificación Estratégica Situacional. Este describe el origen y contexto institucional del proceso, muestra con detalles los análisis situacionales realizados sobre el estado de la docencia y la investigación, expone las propuestas que surgieron para asumir plenamente las funciones de extensión e internacionalización propias de los hospitales docentes modernos.

El Plan Estratégico de Docencia e Investigación cuyos componentes se esbozan en este artículo, incluye una Visión consensuada y un conjunto de Objetivos, así como un cuerpo de acción conformado por Operaciones y Demandas de Operaciones y algunos Vectores de los Resultados para comprobar avances y estimar cumplimientos. Se trata de una propuesta de acción planificada para una institución que a la fecha de este escrito sigue requiriendo desarrollo planificado y consolidación institucional.

### Palabras clave:

Docencia Hospitalaria, internalización, planificación estratégica situacional.

## ABSTRACT

The University of Panama, acting in its capacity as a member of Council of Directors of 24th of December Regional Teaching Hospital, Through the office of the Vice-rectorate for Research and Post Graduate study, decided at the end of the year 2011 to collaborate in the formation of a Strategic Teaching and Research Plan for first teaching hospital created under the Laws of the Republic.

The coordinators and representatives of the 13 existing care services and the more than 35 health staff members of hospital, including its principal authorities, participated actively in the health education planning experience, which was developed during the year 2012.

This article presents the results of that experience and the main components of the Strategic Teaching and Research Plan for the period 2013-2016, Which was formulated according to the explanatory and normative standards of the focus on the Strategic Situational Planning. This describes the institutional origin and context of the process, shows in detail the situational analyses undertaken with regard to the teaching and the research, shows the proposals which arose in order to fully assume the extension and internationalization functions required in modern teaching hospitals.

The Strategic Teaching and Research Plan whose components are outlined in this article includes a consensual Vision and a group of Objectives for the period and a body of actions consisting of operations, requirements for operations, and some magnitudes of results in order to verify progress and estimate compliance. This is a proposal for planned action by an Institution which this date continues to need planned development and institutional consolidation.

**KeyWord:** Teaching hospital staff, internalization, strategic situational planning.

## Introducción

Es ampliamente compartida la convicción de que **sin planificación no hay salud pública organizada y efectiva**, por lo que es razonable pensar que esta certeza estuvo presente entre las consideraciones de los que aprobaron la Ley N° 77 del noviembre de 2010 que creó el Hospital Regional Docente 24 de Diciembre y dispuso que la Subdirección de Docencia e Investigación del mismo, contara con su plan estratégico.

En ese mismo convencimiento la Universidad de Panamá, que es parte del Consejo Directivo del Hospital y participa en la selección de su Subdirector de Docencia e Investigación, dispuso, por vía de su Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, contribuir a ese propósito designando al autor de este artículo para que asesorara la formulación del Plan Estratégico 2013-2016 de esa Subdirección.

El proceso de planificación se desarrolló durante el año 2012. Participaron en el mismo más de 35 profesionales de la salud de casi todas las especialidades representadas en la institución. El cual contó con la colaboración de las autoridades médicas del Hospital y de funcionarios administrativos de la Universidad de Panamá. Las principales tareas de gestión de información, análisis y elaboración durante el proceso fueron efectuadas por el Equipo del Plan, conformado por los coordinadores de docencia de los 13 servicios de atención, encabezados por el Subdirector de Docencia e Investigación. Hacemos aquí reconocimiento formal al trabajo creativo, compromiso profesional e institucional del Equipo del Plan y su adhesión práctica a los postulados de la Planificación Estratégica Situacional comprobada durante el proceso.

Este artículo presenta los antecedentes y el contexto institucional de la experiencia y la importancia que tiene la Subdirección como interfaz Universidad-Hospital Docente y lugar de intenso intercambio de experiencias y saberes que tienen lugar en un espacio institucional donde se enseña y aprende con la vida y la muerte.

El escrito describe los elementos del enfoque de Planificación Estratégica Situacional que orientó el proceso. Expone como resultados del proceso de análisis causal de cada uno de los 4

problemas relacionados con las funciones de un hospital docente moderno: docencia hospitalaria, investigación, extensión e internacionalización y presenta gráficamente los flujogramas situacionales que sirvieron de herramientas para la obtención de esos resultados.

También figuran en el artículo los componentes del plan generados durante el proceso que incluye: la Visión renovada y consensuada de la Subdirección, los Objetivos del Plan 2013-2016, la Estructura Programática, es decir, el Cuerpo de Acción del Plan y los Resultados esperados en el año horizonte expresados en términos del Vector Descriptor de Resultados (VDR). El artículo culmina con algunas consideraciones finales sobre el Hospital Regional Docente 24 de Diciembre y su lento tránsito hacia su consolidación institucional definitiva como hospital docente y reitera dos convicciones compartidas durante la experiencia: sin planificación no habrá salud pública organizada y efectiva, y la incuestionable certeza de que la alternativa a la planificación en salud es la improvisación.

### **Antecedentes**

El Hospital Regional Docente 24 de Diciembre cuenta con las Subdirecciones Médica, Administrativa y de Docencia e Investigación. El Plan Estratégico sólo involucra a ésta última, que entre otras funciones tiene: formular las políticas académicas y de investigación del Hospital, definir lineamientos metodológicos de su sistema académico, promover convenios académicos con otros hospitales docentes y servir de vínculo articulador con las facultades de las Ciencias de la Salud. En tal sentido, dicha Subdirección es interfaz entre la Universidad de Panamá y el Hospital.

Esta experiencia de planificación se desarrolló en medio de un periodo excepcional en el que Universidad de Panamá cumplía con éxito un crucial proceso de autoevaluación para su acreditación. El Plan Estratégico de la Subdirección, en adelante, el Plan, estaría llamado a consolidar la presencia universitaria en esa entidad hospitalaria, como autoridad académica que, además, otorga los grados académicos a los profesionales de la salud en Panamá.

El Hospital Regional Docente 24 de Diciembre, en adelante HRD-24, transitaba momentos críticos relacionados a su consolidación institucional como hospital docente. Disponía de una

gran infraestructura recién inaugurada y equipamiento moderno, pero no contaba aún con todo el personal médico y administrativo necesario. Se estaban gestando importantes definiciones que terminaron por concretar de manera definitiva su transferencia a la jurisdicción institucional de la Caja del Seguro Social, lo que generó importantes cambios en su estructura de dirección y en la propia Subdirección de Docencia e Investigación para la cual se formulaba el Plan. Todo lo cual determinó el alcance y destino del producto que se describe en este artículo.

### **Contexto interinstitucional del Plan Estratégico**

El contexto institucional y legal del Plan Estratégico lo configuran fundamentalmente dos instrumentos legales: la Ley N° 77 de 2010 que crea el HRD-24 y el “Convenio Regulador de las Relaciones de Docencia-Servicio-Investigación entre el Ministerio de Salud, el Hospital Regional Docente 24 de Diciembre y la Universidad de Panamá”. En ambos, figura la Universidad de Panamá como autoridad académica imprescindible. También hacen parte de dicho contexto interinstitucional, las leyes constitutivas y normas particulares de cada una las instituciones asociadas en el Convenio, al igual que las disposiciones administrativas y financieras que emanan del Ejecutivo.

Tiene lugar entre la Universidad y el Hospital, un intenso intercambio de experiencias y saberes en el marco de condicionamientos y determinaciones comunes provenientes de los ámbitos nacional e internacional. El HRD-24 recibe del ámbito universitario importantes influjos relacionados a los procesos de transformación académica curricular, acreditación internacional, movilidad de profesores y estudiantes, proyectos internacionales y la virtualidad de los ambientes educativos, entre otros. Así mismo, desde éste y otros hospitales docentes, la Universidad de Panamá acoge saberes generados por las prácticas médicas hospitalarias íntimamente ligadas a los problemas de salud y urgencias reales de la población. Todo lo cual demanda acción interinstitucional planificada.

La docencia hospitalaria es la actividad de formación académica en servicio que tiene lugar en ciertos centros hospitalarios que cumplen fines asistenciales. En Panamá, esta tiene lugar principalmente en el ámbito de la salud pública. Se trata, a nuestro juicio, de algo más que

simples escenarios de docencia-aprendizaje, porque en los quirófanos, consultorios y salas de atención de los hospitales docentes, se enseña y aprende con la vida humana y la muerte. Todo lo cual desborda los intercambios de saberes propios de la formación académica.

Panamá cuenta con otros hospitales docentes, entre los que figuran. El Hospital Santo Tomás, Hospital del Niño y el Complejo Hospitalario de la Caja de Seguro Social, todos llamados a actuar y servir como una red. Enmarcado en esa concepción, el Plan sitúa al HRD-24 como nodo clave de red de hospitales docentes de la República de Panamá.

## ENFOQUE Y METODOLOGÍA DEL PLAN

### Enfoque de planificación

La formulación del Plan Estratégico que se describe en este artículo se fundamentó en la Planificación Estratégica Situacional (PES), enfoque creado por el economista chileno Carlos Matus, teórica y metodológicamente diferente de la Planificación Normativa Tradicional y la ampliamente difundida Planificación Estratégica Corporativa. Su carácter estratégico está dado porque reconoce la existencia de oposición y restricciones. Entiende lo estratégico como el modo de lidiar o cooperar con otros en un juego para vencer su resistencia o ganar su colaboración.

Es situacional porque entiende que la planificación tiene lugar en un espacio de producción social donde el sujeto planificador juega un papel al igual que sus oponentes y/o aliados. Todo lo que ocurre en ese espacio depende tanto del sujeto como de los otros en interacción con el entorno social. El proceso de PES de Matus lo componen cuatro (4) momentos: explicativo, normativo, estratégico y táctico operacional. En esta experiencia se ensayan solamente los dos primeros.

El Plan Estratégico no se limitó a cumplir los requisitos de planificación contenidos en la Ley N°77. Fue asumido como la herramienta de conducción política de un actor específico, en este caso de la Subdirección de Docencia e Investigación del HRD-24, la que en adelante denominaremos: la Subdirección. Este actor estaría ligado a la Vicerrectoría de Investigación y

Postgrado de la Universidad de Panamá, respondiendo a los intereses académicos y científicos universitarios e impulsando un proyecto social transformador en el ámbito de la docencia y la investigación hospitalaria.

### **Descripción general del proceso**

El proceso se inició con la revisión bibliográfica y documental de las leyes constitutivas de las instituciones involucradas y documentos del HRD-24. Se efectuaron intercambios de opiniones in situ con personal directivo y técnico del hospital.

Luego se conformó y capacitó al Equipo del Plan mediante Seminarios-Talleres de “Introducción a la Planificación Estratégica Situacional, realizados a lo largo del proceso. En la formulación del plan se cumplieron los momentos explicativo y normativo del enfoque de Planificación Estratégica Situacional.

### **Momento Explicativo**

Para la identificación y selección de los problemas críticos que corresponden al momento explicativo, se empleó la técnica FODA que identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. No hace parte del método PES pero ofrecía dos ventajas: era del dominio de los integrantes del equipo del plan y se contaba con estudios FODA vigentes para los servicios del HRD-24.

La selección de los problemas del Plan incluyó la aplicación de una matriz de frecuencia y la aplicación de criterios discriminadores como: importancia o magnitud de los problemas, la capacidad de acción sobre los mismos, el costo de postergarlos y el grado de complementariedad entre ellos. Se seleccionaron 4 problemas centrales de la Subdirección considerando las funciones imprescindibles de un hospital docente moderno: docencia, investigación, extensión y la internacionalización.

Para el análisis causal de los problemas centrales del Plan se utilizó el Flujograma **Situacional**, que es un modelo cualitativo gráfico del Método PES que lleva a los siguientes

cuestionamientos: ¿Qué es lo que ocurre: malestar o problema? ¿Cómo enunciar con precisión el problema? ¿Cómo se comprueba la existencia del mismo?

(Descriptor); ¿Por qué ocurre? (Causas); y ¿Qué sucedería si continua sin solución? (Consecuencias).

Los flujogramas emplean descriptores para precisar exactamente lo que debe ser explicado, observar la evolución del problema y comprobar la efectividad del plan.

Es por ello que deben ser precisos, monitoreables y no presentar relaciones causales entre sí. Al conjunto de descriptores se le denomina Vector Descriptor del Problema (VDP). El Método PES también aporta el concepto de Vector Descriptor de Resultados (VDR) que permite, durante el proceso, comprobar avances y medir cumplimientos en el año horizonte. Las causas de los 4 problemas centrales del Plan se agruparon en tres (3) categorías de incidencia o responsabilidad de los actores: gobernabilidad del actor, de otros actores y fuera de juego. Los resultados de la aplicación de estos conceptos figuran más adelante en los Flujogramas Situacionales que se presentan.

### **Momento Normativo**

El momento normativo se desarrolló en dos (2) fases. La primera se ocupó de discutir la Visión y Misión de la Subdirección y la segunda se centró en la elaboración de la Estructura Programática, es decir, el cuerpo de acción del Plan.

Para la construcción consensuada de la Visión, la precisión de la Misión y Objetivos se emplearon procedimientos de la Planificación Estratégica Corporativa en atención a que la mayoría de los servicios de atención del HRD-24 contaban a la fecha con versiones de visión y misión vigentes de ejercicios anteriores y algunos contaban con consenso interno.

Este ejercicio pasó por la revisión de conceptos mediante seminarios-talleres. Se elaboraron borradores de visión, misión, valores a partir de versiones existentes en los servicios de atención para armonizarlos luego con las visiones del HRD-24 y de las demás instituciones involucradas.



El procedimiento continuó mediante acciones iterativas hasta alcanzar la formulación de Visión que se presenta en la sección de resultados.

El proceso normativo condujo a la configuración de la Estructura Programática del Plan Estratégico. Denominamos así al cuerpo de acción que está conformado por Operaciones (Op) y Demanda de Operaciones (DOp). Las primeras son actos de intervención propuestos en el Plan Estratégico para cambiar la realidad contenida en las causas del problema dentro del campo de gobernabilidad del actor que, en este caso, es la Subdirección. Para actuar sobre las causas que están en el campo de gobernabilidad de otros actores, es decir, donde la subdirección tiene poca o ninguna capacidad de decisión, ésta debe presionar o exigir la acción de otros actores, a dicha intervención se la denomina Demanda de Operaciones (DOp).

El cuerpo de acción del Plan Estratégico se completó mediante múltiples sesiones de taller, de trabajos grupales, individuales y a distancia. Para las Op y DOp se consideraron los recursos implicados, los responsables y plazos de cumplimiento.

En los talleres de esta fase participaron algunos funcionarios de la Caja de Seguro Social integrados al HRD-24 a fines de 2012.

## **RESULTADOS Y COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO**

En esta sección presentamos los **resultados** obtenidos durante el desarrollo del momento explicativo del proceso de planificación. Estos sirvieron de base para la formulación de los principales **componentes** del Plan Estratégico formulados a su vez durante el momento normativo, los que serán descritos más adelante.

### **Resultados**

Los resultados del momento explicativo son: los problemas centrales del HRD-24 y los análisis causales de cada uno. Se identificaron 4 problemas centrales que corresponden a las funciones de: docencia hospitalaria, investigación, extensión e internacionalización, propias de los hospitales docentes modernos. A cada problema corresponde un análisis causal realizado durante

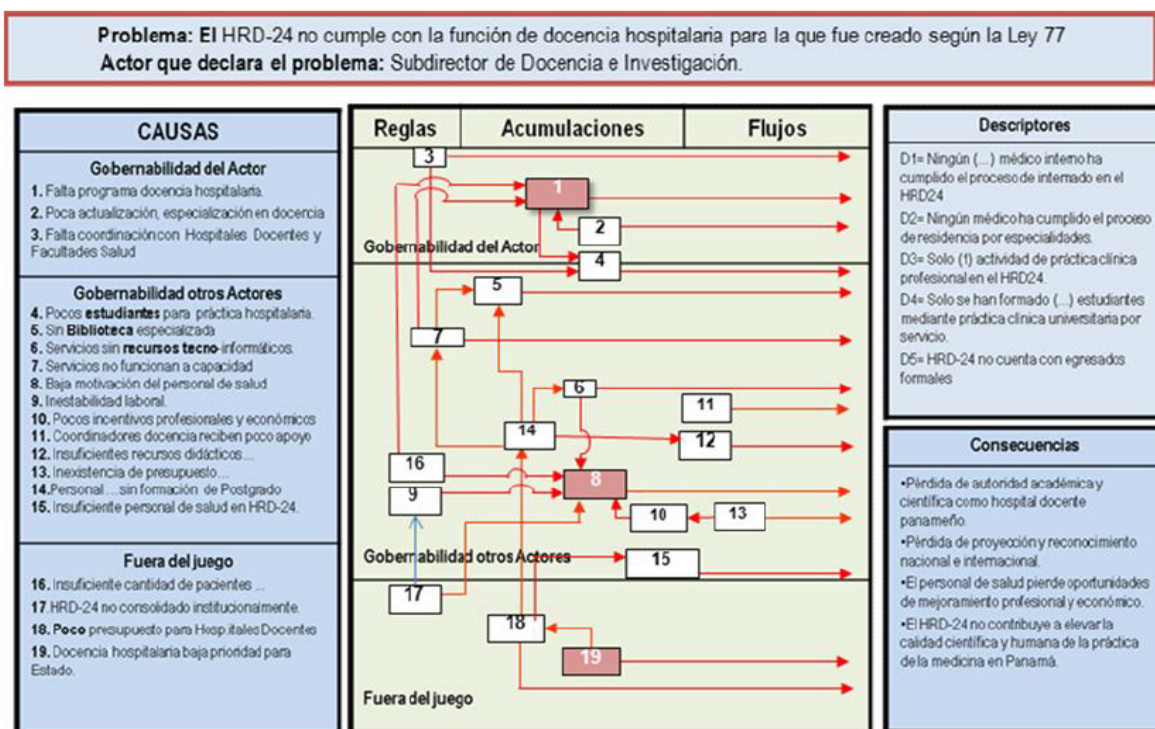
el proceso de planificación mediante los Flujogramas Situacionales del Método PES. A continuación se presentan: los 4 problemas del Plan, los respectivos Flujogramas Situacionales y una sucinta descripción de cada uno.

## 1. Docencia hospitalaria

- **Problema:** El HRD-24 no cumple la función de docencia hospitalaria para la que fue creado según la Ley N°77 de 2010
- **Análisis causal**

### Flujograma N°1

#### Problema de la docencia hospitalaria



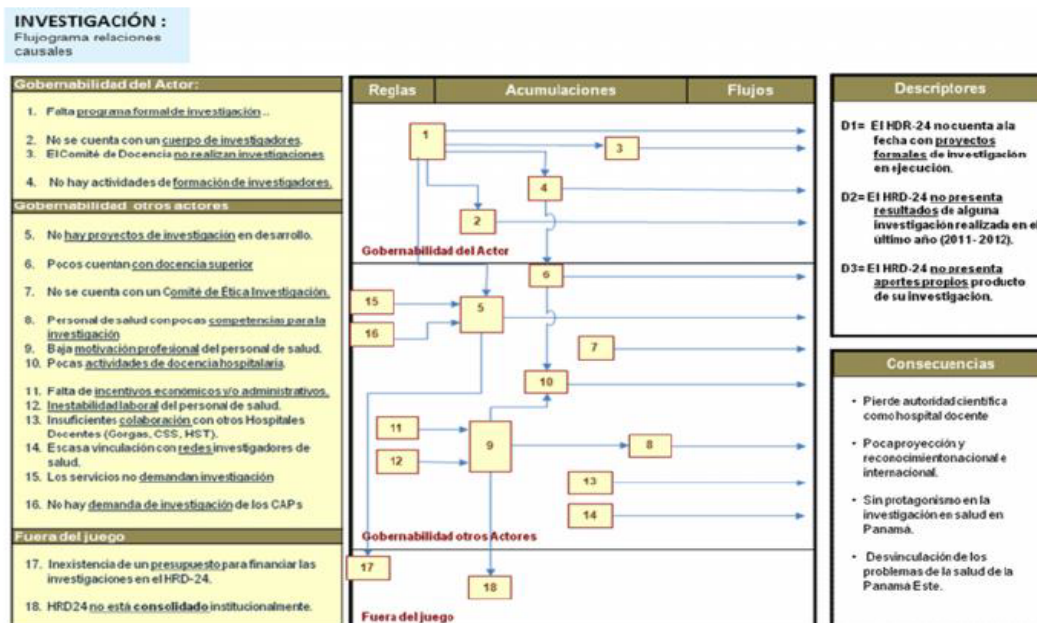
Los **descriptores** del Flujograma N°1 comprueban de forma tangible la existencia del problema porque a la fecha del estudio, ningún médico interno ha cumplido el proceso formativo de internado, ni ha habido residencias por especialidad y en la institución no se contaba con egresados. Hay 19 factores causales asociados al problema. En el campo de gobernabilidad del

actor destacan: la inexistencia de un programa formal de docencia (c-1) y falta de especialización en docencia superior del personal de salud (c-2). En el campo de gobernabilidad de otros actores figuran otras causas como: la inexistencia de demanda de prácticas hospitalarias (c-4), personal médico sin formación de postgrado (c-14) y la baja motivación para la docencia entre otras. En el flujograma se observa que las causas más determinantes están en el campo de gobernabilidad de otros actores y fuera del juego. Por ello, las soluciones dependen de actores e incluso de decisiones de otros niveles del sistema de salud, ante las cuales el actor sólo puede gestionar o demandar acción. Como **consecuencia** del problema tenemos que el HRD-24 pierde autoridad académica y científica como hospital docente y desaprovecha las posibilidades de proyección y reconocimiento nacional e internacional. Este flujograma presenta gráficamente las relaciones causales que explican por qué el HRD-24 no cumple con la función de docencia para el que fue creado.

## 2. Investigación

- **Problema:** El HRD-24 no cumple la función de investigación que establece la Ley N°77 de 2010
- **Análisis causal**

## Flujograma N°2 Problema de la investigación



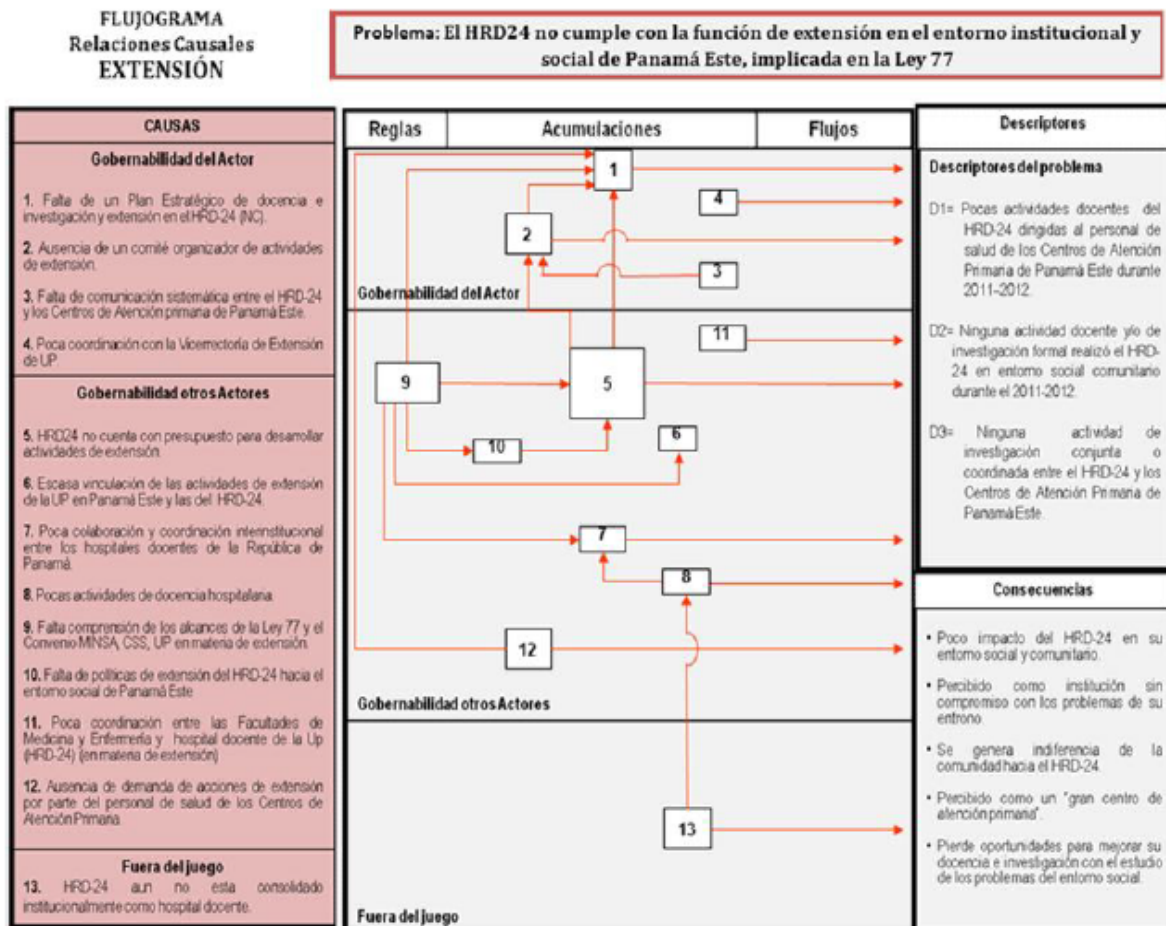
Según los descriptores del Flujograma Situacional N°2, al momento del estudio en el HDR-24 no habían proyectos formales de investigación, no se han presentado resultados de investigaciones realizadas ni se han hecho aportes producto de investigaciones formales. El análisis causal del problema identificó **18 causas relevantes**, en su mayoría ubicadas fuera del campo de gobernabilidad del actor que planifica, lo que significa que el Plan Estratégico depende de decisiones que deben tomar otros actores del sistema. Entre las causas de mayor incidencia están la falta de proyectos de investigación (c-5), limitadas competencias del personal de salud para la investigación (c-8) y no hay actividades de docencia hospitalaria que induzcan la investigación (c-10). Se identificaron causas institucionales relacionadas con la disponibilidad de recursos y facilidades administrativas para estimular la investigación (c-11) y (c-12). Tampoco se identificó demanda de acciones de investigación desde los servicios de atención (c-15) y de los Centros de Atención Primaria (c-16). El Plan tiene aquí uno de los obstáculos más importantes: la ausencia de presupuesto del Estado para la investigación (c-17) en el Hospital Regional Docente 24 de Diciembre. Todo lo cual configura una situación crítica para cumplir su función investigadora.

Entre las **consecuencias** tenemos que la institución pierde autoridad científica como hospital docente que aporta al conocimiento y desaprovecha oportunidades de proyección y protagonismo social.

### 3. Extensión

- **Problema:** El HRD-24 no cumple con la función de extensión en el entorno institucional y social de Panamá Este, implicada en la Ley N° 77.
- **Análisis causal**

**Flujograma N° 3**  
**Problema de Extensión**



Si bien la extensión no figura de manera explícita en la Ley Constitutiva del Hospital, fue asumida en el Plan como parte consustancial de la docencia y la investigación universitaria. De allí que fuera considerada como proyección de la misión docente e investigativa del hospital.

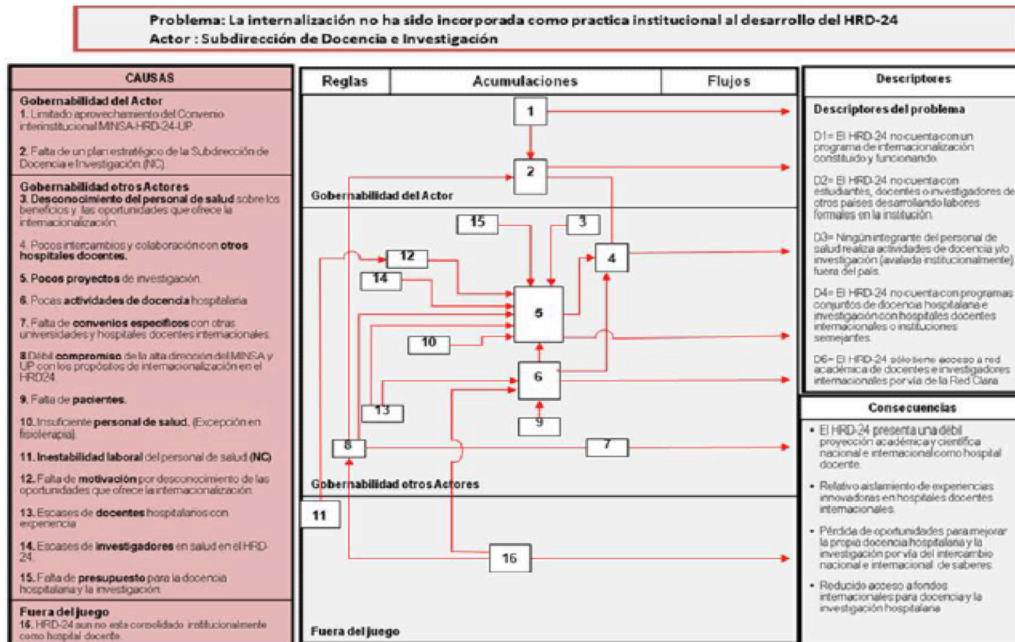
Los descriptores del **Flujograma Situacional N°3** evidencian que durante el año 2011 en el HRD-24, salvo los “Miércoles Científicos” no se realizaron actividades de actualización y/o capacitación al personal de salud de los Centros de Atención Primaria (CAP’s). No se realizó ninguna investigación formal que vinculara el hospital a los problemas del entorno social y comunitario al que se debe, ni se efectuaron actividades conjuntas o coordinadas con los centros del primer nivel de salud. Entre las causas descubiertas figuran: en primer lugar la limitada comprensión de los alcances de la Ley N° 77 y el Convenio Interinstitucional en materia de extensión y la inexistencia de un presupuesto para ello. Es escasa la vinculación de las actividades con las de la Universidad de Panamá en ese campo. El HRD-24 no cuenta con presupuesto para ello, tampoco es significativa la demanda de acciones de extensión desde el nivel primario. Como **consecuencias**, el Hospital es percibido como una institución con poco compromiso con las comunidades y como un “centro de atención primaria grande”. De esta forma el hospital pierde oportunidades para mejorar su docencia hospitalaria por vía del estudio de los problemas de salud del entorno social y comunitario al que se debe.

#### **4. Internacionalización**

- **Problema:** La internacionalización no ha sido incorporada como práctica institucional al desarrollo del HRD-24.
- **Análisis causal**

## Flujograma N°4

### Problema de la Internacionalización



En el Plan también se asume la internacionalización como función consustancial a la docencia hospitalaria y la investigación. Se define como un proceso orientado a fomentar lazos de cooperación con otros hospitales docentes nacionales e internacionales a través de la movilidad académica, proyectos conjuntos de investigación e intercambios académicos y profesionales.

En el Flujograma N°4 los **descriptores** son elocuentes. El HRD-24 no cuenta con un programa para ese propósito y no realiza intercambios con otros hospitales docentes. Más crítico aún, no cuenta con docentes o investigadores, en consecuencia no puede proyectarse a los escenarios globalizados de la salud pública. El gráfico ilustra la complejidad de las interrelaciones causales de este problema.

Puede apreciarse que 14 de las 16 causas se ubican en el campo de gobernabilidad de otros actores o están fuera del juego. Esto hace más difícil ensayar accesos a soluciones y coloca al actor que declara el problema en situación de total dependencia de decisiones de otros. Destacan como causas críticas, la escasa actividad de docencia hospitalaria (c-6) y de investigación (c-5 y

(c-14), la falta de presupuesto (c-15) y, nuevamente y como causa agobiante la poca consolidación institucional como hospital docente (c-16). **Consecuencia** de lo cual, el HRD-24 presenta una débil proyección académica y científica internacional como hospital docente y un relativo aislamiento de experiencias innovadoras en hospitales docentes internacionales. Esto lleva a la pérdida de oportunidades para mejorar la propia docencia hospitalaria y la investigación por vía del intercambio de saberes con el mundo de los hospitales docentes nacionales e internacionales lo que, a su vez, reduce sus posibilidades de acceso a fondos internacionales.

### Componentes del Plan Estratégico

Por su parte, el momento normativo aportó los cuatro (4) componentes que configuran el Plan Estratégico: la Visión consensuada de la Subdirección, los Objetivos del Plan 2013-2016, la Estructura Programática es decir el Cuerpo de Acción del Plan y los Resultados esperados en el año horizonte, nos referimos al Vector Descriptor de Resultados (VDR). A continuación una descripción sucinta de los mismos.

#### La Visión consensuada del HRD-24 (2013-2016)

El proceso de planificación produjo un **primer componente** del Plan que es la Visión consensuada del HRD-24, la que quedó reformulada en los siguientes términos:

#### VISIÓN

Ser líderes en la docencia hospitalaria con altos estándares de calidad y acreditada en investigación científica y bioética, la extensión de saberes a las comunidades y a otros niveles del sistema de salud y la internacionalización del conocimiento en el HRD-24. Constituiremos sólidamente en el respaldo científico y docente de los servicios de atención prestados a los pacientes con calidez y respeto. Lo que nos hace acreedores al reconocimiento nacional e internacional por la calidad de los productos y resultados de nuestra gestión.



- **Los Objetivos del Plan 2013-2016**

<b>OBJETIVOS</b>
<p><b>DOCENCIA</b> Cumplir con calidad y compromiso a la función de docencia hospitalaria que establece la Ley 77 y el Convenio.</p>
<p><b>INVESTIGACIÓN</b> Desarrollar con dedicación y rigor científico la función de investigación que le corresponde según la Ley 77 y el convenio Interinstitucional.</p>
<p><b>EXTENSIÓN</b> Propiciar el intercambio organizado de saberes con el entorno social y comunitario compartiendo tareas con las instituciones del nivel primario de atención de Panamá Este.</p>
<p><b>INTERNACIONALIZACIÓN</b> Impulsar la internacionalización de saberes y la producción científica como práctica institucional, de forma progresiva durante el periodo.</p>
<p><b>GESTIÓN</b> Elevar la calidad y la eficiencia de la gestión de recursos y actividades de docencia e investigación en el HRD-24</p>

- **La Estructura Programática del Plan Estratégico**

La Estructura programática, es el **tercer componente**. Se trata del cuerpo de acción del plan, conformado por Operaciones (Op) y Demandas de operaciones (DOp). Las Op, reiteramos, son actos de intervención que ejecuta el actor para cambiar la realidad contenida en las causas de los 4 problemas centrales del plan. Por su parte, las DOp son actos de intervención sobre otros actores con mayor gobernabilidad sobre las causas del problema porque controlan los recursos económicos, políticos, administrativos o tecnológicos necesarios para el Plan. La Estructura programática del Plan quedó conformada por 4 Operaciones (Op) y un conjunto de Demandas de Operaciones (DOp). A continuación se presentan las denominaciones. Sus detalles hacen parte del documento final del Plan.

<b>Estructura Programática del Plan</b> Operaciones (Op) y Demanda de Operaciones (DOp) de Plan	
<b>1</b>	OP-1 Desarrollo de una Docencia Hospitalaria Moderna
<b>2</b>	OP-2 Desarrollo de la Función de Investigación del HRD-24
<b>3</b>	OP-3 Desarrollo de la Función de Extensión
<b>4</b>	OP-4 Desarrollo de la Internacionalización.
<b>5</b>	DOp-1 Constitución del Comité de Ética para el Desarrollo de la Investigación y la Docencia.
<b>6</b>	DOp-2 Divulgación las Funciones Docentes e Investigativas del HRD-24

Para actuar decisivamente sobre el problema de la docencia hospitalaria el Plan propone la **Op-1: “Desarrollo de una Docencia Hospitalaria Moderna”**. Los objetivos de esta operación incluyen: la actualización profesional y docente del personal de salud, coordinación de acciones docentes con otros hospitales docentes nacionales e internacionales y con las Facultades de Ciencias de la Salud. También se prioriza la sensibilización de jefes de servicios y los directivos del hospital a favor de las acciones de docencia, investigación y extensión. La Op-1 estaría a cargo del/la Subdirector/a de Docencia e Investigación y tendría un efecto organizador y multiplicador que estimularía directamente en el desarrollo de las demás funciones que la Ley N° 77 y el Convenio Interinstitucional le asignan a la institución.

La **Op-2**, denominada: **“Desarrollo de la función de Investigación del HRD24”** asume la investigación como la segunda función fundamental del hospital. Propone planificar la investigación científica ligada a la docencia hospitalaria y coordinar esfuerzos investigativos con las Facultades de Ciencias de la Salud de la Universidad de Panamá y otras. Prioriza acciones consistentes de motivación para la investigación, dirigidas al personal de salud del hospital y de los CAP's de Panamá Este.

La Op-2 incluye la constitución de un Comité de Ética y la gestión de incentivos para la investigación. Entre las actividades relevantes figuran: diagnósticos de capacidades y disposición para la investigación, constitución de equipos y formación de investigadores, promoción de estudios clínicos y proyectos formales de investigación y la vinculación progresiva con las redes hospitalarias y la Red Clara, entre otros.

El Plan propone como **Op-3: “Desarrollo de la función de Extensión del HRD-24”**, a cargo de la Subdirección, en virtud de lo cual está, dentro de sus posibilidades y competencias institucionales, busca asumir la función de extensión en su entorno social e institucional, en coordinación con la Vicerrectoría de Extensión de la Universidad de Panamá. Entre sus objetivos también están: planificar y definir políticas de extensión, coordinar acciones con otras instituciones hospitalarias y de educación superior del país y mejorar su propia docencia y la investigación hospitalaria.

La **Op-4**, denominada **“Desarrollo de la Internacionalización”**, depende de los resultados de otras operaciones (Op-2 y Op-3). Sus objetivos de movilidad académica de docentes e investigadores, al igual que su proyección nacional e internacional, requieren que haya docencia hospitalaria organizada y continua de productos de la investigación en el HRD-24.

En la estructura programática del Plan figuran dos importantes: Demandas de Operaciones: la DOp-1 denominada: **Constitución del Comité de Ética para la Investigación y la Docencia** en el HRD2-4 y la DOp-2 llamada **Divulgación de las Funciones Docentes e Investigativas** del HRD-24.

La Constitución de un Comité de Ética figura en el Plan como condición sine qua non de la actividad investigativa. Se propuso para asegurar el predominio de prácticas idóneas en decisiones relativas a la investigación y la docencia, velar por el respeto a los derechos del paciente y del personal de salud del hospital y asegurar el sustento jurídico de las acciones investigativas de la institución. El plan le asigna la condición de Demanda de Operación (DOp) porque su creación y funcionamiento no depende del actor sino de que éste requiera y/o demande la intervención de otros actores dentro y fuera de la institución. Tal dependencia se extiende a la elaboración de la propuesta de creación, la discusión y gestión de consensos y construcción de viabilidad de la misma. Este comité estaría llamado a proponer directrices, reglamentos, políticas y orientaciones éticas para la actividad de investigación en la institución.

Por su parte, la “Divulgación de las Funciones Docentes e Investigativas del HRD-24” (DOp-2) figura en el Plan como una estrategia para viabilizar las principales operaciones del plan. Entre

sus objetivos están: generar conocimiento interno y externo sobre las funciones de Docencia, Investigación, Extensión, e Internacionalización del HRD-24, contribuir a su consolidación institucional en el ámbito de la salud pública nacional y proyectar a sus usuarios una nueva imagen de hospital docente. Dicha estrategia pasa por una amplia discusión interna sobre la Misión y Visión del HRD-24 y la generación de compromisos profesionales e institucionales de sus integrantes.

### El Vector Descriptor de Resultados (VDP-2016)

El **cuarto componente** del Plan es el **Vector Descriptor de Resultados (VDR)**. Contrastando los descriptores de problema con los de resultados durante la ejecución del Plan, se irá precisando la eficacia del mismo. El desarrollo de las Operaciones y Demanda de Operaciones irá modificando los respectivos descriptores. A continuación una síntesis del VDR del Plan para el 2016. Se dejan las cantidades abiertas (\*) para que sean determinadas al momento de la ejecución del Plan.

VECTOR DESCRIPTOR DE RESULTADOS	
<b>DOCENCIA</b>	
D1=	El HRD-24 contará con un programa formal de docencia hospitalaria ligada a la investigación y la extensión.
D2=	Al menos 25 médicos habrán cumplido el proceso de residencia por especialidad entre 2013 y 2016
D3=	(*) estudiantes de práctica clínica serán formados por servicios.
D4=	El HRD-24 aportará al menos (*) egresados formales durante el periodo de vigencia del Plan.
<b>INVESTIGACIÓN</b>	
D1=	El HRD-24 aprobará un mínimo de (*) proyectos de investigación por año.
D2=	Se presentarán a la comunidad científica nacional resultados de al menos (*) proyectos concluidos para su publicación en revistas especializadas.
D3=	El HRD-24 contará con (*) Investigadores formados.
<b>EXTENSIÓN</b>	
D1=	(*) actividades por año dirigidas a los CAP's. de Panamá Este
D2=	(*) actividades anuales de extensión ligadas a la docencia y la investigación en el entorno social.
D3=	(*) proyectos de investigación en conjunto con los CAP's por año.
<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>	
D1=	Programa inicial de internacionalización y movilidad académica formulado para el periodo 2013-2016
D2=	(*) Acciones de intercambio con estudiantes, docentes e investigadores con las Facultades de Ciencias de la Salud de UP y otras universidades.
D3=	(*) Actividades de docencia e investigación con otros hospitales docente nacionales e internacionales.

## **Recursos implicados en el Plan**

La ejecución del presente plan requiere de distintos tipos de recursos entre ellos: capital humano, recursos administrativos, tecnológicos, informáticos y políticos.

Algunas de las Operaciones y Demandas de Operaciones solo requerirán de ciertos tipos de recursos, por ejemplo humanos y administrativos con los que ya cuenta la institución. En esos casos las mismas tendrán un elevado grado de viabilidad en el sentido de que no dependen de decisiones financieras, por ejemplo. La mayoría de las Op y DOp tienen implicaciones significativas en materia de recursos por lo que su eventual implementación deberá contar con decisiones de naturaleza tecno-política. Así, la viabilidad financiera del plan dependerá de decisiones del ámbito político y también de la disposición de los actores relevantes a asumir compromisos de acción planificada. Será determinante el valor tecno-político que, en su momento, se le asigne en las instancias superiores de la administración pública a la misión docente e investigativa y de promoción de cultura de salud del primer hospital docente por Ley de la República.

## **Algunas limitaciones de la experiencia**

El trabajo estuvo signado por la condición de una institución hospitalaria recién creada en tránsito hacia convertirse en un hospital docente en propiedad. El ritmo del proceso de planificación y la dedicación de los participantes, estuvieron determinados por los dilemas de las instituciones que sufren cambios y ajustes administrativos, porque generan incertidumbre laboral a todos los niveles de la institución.

Sin embargo, esto no impidió que los intercambios de conocimientos y experiencias fueran de la más alta calidad profesional y humana. Los integrantes del equipo del Plan mantuvieron en todo momento una actitud constructiva y una consistente disposición de trabajo.

La experiencia de construcción del Plan Estratégico para la Subdirección de Docencia e Investigación del HRD-24, sólo cubrió los momentos explicativos y normativos del Enfoque Estratégico Situacional, por tanto no se hicieron alcances cuantitativos y presupuestarios, ni acometió la selección de trayectorias de las operaciones. El Plan Estratégico quedó configurado para posteriores estudios de actores, análisis de vulnerabilidad y viabilidad política, técnica y legal que corresponden al momento estratégico del Enfoque Estratégico Situacional.

### Consideraciones finales

1. A la fecha que se escribe este artículo el HRD-24 sigue un lento tránsito hacia su consolidación institucional definitiva como entidad hospitalaria docente. Lo cual depende de determinaciones institucionales superiores. Su débil consolidación es una causa transversal a todos los problemas de la Subdirección y del propio hospital. Es razonable pensar que esta realidad deberá esperar a que se produzcan decisiones de Estado que cambien la dirección de lo que acontece y hagan posible que el primer hospital docente creado por Ley de la República llegue a jugar plenamente el rol para el cual fue creado.
2. El HRD-24 cuenta ahora con un Plan Estratégico que es una propuesta indicativa perfectible que tiene capacidad de vigencia en virtud de que sus análisis tienen fundamento en realidades institucionales que no cambian muy rápidamente, a menos que sean intervenidas las causas que las generan mediante acciones importantes por parte de los actores y que las mismas alcancen consensos interesantes. El plan puede ser un punto de partida para cualquier esfuerzo de gestión planificada de la Subdirección de Docencia e Investigación y para propiciar la colaboración entre la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado de la Universidad de Panamá y esta institución de salud.
3. A lo largo del proceso de planificación se hizo evidente el alto sentido de compromiso profesional y social del Equipo del Plan y del personal médico del HRD-24, así como los directivos médicos. Una convicción compartida por los participantes acompañó el proceso y signó su trabajo: **sin planificación no es posible salud pública organizada**. También quedó

sustentado lo planteado por Matus, cuando expresó que la alternativa a la planificación en salud es la improvisación.

## Referencias

Cajar Cabrera, Leonidas, (1998), *La Planificación Estratégica: Herramienta para la Transformación de la Escuela a Través del Proyecto Educativo Institucional*, Panamá, Ministerio de Educación, Universidad de Panamá, AECI.

Matus, Carlos, (1996), *El Método PES, Planificación Estratégica Situacional*, Centro de Estudios de la Realidad Boliviana-CEREB, La Paz, Bolivia.

-----, (2013), *Plan Estratégico 2013-2016 Para la Subdirección de Docencia e Investigación del Hospital Regional Docente 24 de Diciembre*, Documento del Plan.

Ministerio de Salud, (2010), *Ley 77 de noviembre de 2010 Que Crea el Hospital Regional Docente 24 de Diciembre como Entidad de Gestión Pública*.

-----, (2010), *Convenio Regulador de las Relaciones de Docencia-Servicio-Investigación Entre el Ministerio de Salud, el Hospital Regional 24 de Diciembre y La Universidad de Panamá*, Panamá.