

## La planeación estratégica de la Filial de Ciencias Médicas “Piti” Fajardo en tiempos de COVID-19

The strategic planning of the Medical Sciences Branch "Piti" Fajardo  
in times of COVID-19

Midiala Lugo Valdés<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-8769-3652>

Yadira Gamboa Díaz<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-1162-7012>

Alexandro García Vargas<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1104-3431>

Ana Olivia Ramos Rodríguez<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5631-4696>

<sup>1</sup>Universidad de Ciencias Médicas de Artemisa, Facultad de Ciencias Médicas Artemisa, Filial “Piti” Fajardo. San Cristóbal, Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [day74@infomed.sld.cu](mailto:day74@infomed.sld.cu)

### RESUMEN

**Introducción:** La planeación estratégica se desarrolla en cualquier sistema organizacional o institución, ya sea académica, de salud, entre otras. Así, Solimano y González, en la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile, fundada en 1942, basaron su planificación en 3 ejes: generar un quehacer académico de excelencia, fortalecer la relación con el entorno y establecer una organización moderna al servicio del quehacer académico.

**Objetivo:** Aplicar un modelo de planeación estratégica que satisfaga las necesidades de la institución en los momentos actuales de contingencia.

**Métodos:** Se utilizaron los métodos histórico, dialéctico y la modelación. Se revisaron documentos y se realizaron entrevistas, para diseñar un modelo de planeación estratégica para la Filial de Ciencias Médicas “Piti” Fajardo concebido como producto del análisis de los modelos de dirección estratégica y participativa, procedimientos y técnicas adecuados a las nuevas condiciones de la institución.

**Resultados:** Se realizó la estructuración del trabajo docente determinando las principales direcciones del trabajo docente - metodológico durante el paso de la modalidad presencial de estudios a la Educación a Distancia, tanto, en el pregrado como en el postgrado e investigaciones donde los principios básicos de dirección estuvieron orientados hacia el trabajo en equipo.

**Conclusiones:** La planeación estratégica permitió el tránsito de la educación tradicional a distancia garantizando la continuidad del proceso docente educativo en el pregrado y postgrado de la institución en los tiempos de COVID-19.

**Palabras clave:** planeación estratégica; educación a distancia; dirección.

## ABSTRACT

**Introduction:** Strategic planning is developed in any organizational system or institution, whether academic, health, among others. Thus, Solimano and Gonzalez, in the School of Public Health of the University of Chile, founded in 1942, based their planning on 3 axes: to generate an academic work of excellence, to strengthen the relationship with the environment and to establish a modern organization at the service of academic work.

**Objective:** To apply a strategic planning model that meets the needs of the institution in the current times of contingency.

**Methods:** Historical, dialectical and modeling methods were used. Documents were reviewed and interviews were conducted to design a strategic planning model for the "Piti" Fajardo Medical Sciences Branch, conceived as a product of the analysis of the strategic and participative management models, procedures and techniques adequate to the new conditions of the institution.

**Results:** The structuring of the teaching work was carried out, determining the main directions of the teaching-methodological work during the transition from the face-to-face modality of studies to distance education, both in the undergraduate and graduate programs and researches where the basic principles of management were oriented towards team work.

**Conclusions:** The strategic planning allowed the transition from traditional to distance education guaranteeing the continuity of the educational teaching

process in the undergraduate and graduate of the institution in the times of COVID-19.

**Keywords:** strategic planning; distance education; management.

Recibido: 02/06/2020

Aceptado: 11/02/2021

## Introducción

La evolución de la planeación estratégica ha sido abordada por varios teóricos de la teoría administrativa, entre ellos Ansoff.<sup>(1)</sup> Esta se introdujo por vez primera, a mediados del año 1950, en algunas empresas comerciales, de las cuales las más importantes fueron las que principalmente desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal o, como también se les denominó, sistemas de planeación a largo plazo.

Sin embargo, Igor Ansoff, gran teórico de la estrategia, introdujo por primera vez la cultura del pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico. Este ubica el comienzo de la planeación estratégica en el año 1960 y la ve asociada a los cambios en los impulsos y las capacidades estratégicas. Para otros autores, la planeación estratégica, entendida como un sistema de gerencia, surgió formalmente en la década de los 70, como resultado de la evolución del concepto de planeación, y desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias).<sup>(1)</sup>

La planeación estratégica se desarrolla en cualquier sistema organizacional o institución (ya sea académica, de salud, entre otras). Así, *Solimano y González*, en la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile, fundada en 1942, basaron su planificación en 3 ejes: generar un quehacer académico de excelencia, fortalecer la relación con el entorno y establecer una organización moderna al servicio del quehacer académico.<sup>(2)</sup>

Los modelos para el liderazgo del cambio ya sean en los mandos superiores como en los intermedios crean el cambio y dan respuesta a las directrices que reciben

desde puestos superiores. Para poder liderar de forma efectiva, los directivos deben dirigir el cambio en tres niveles.<sup>(3)</sup>

Para promover el trabajo en equipo como competencia docente transversal en el ámbito educativo universitario de las ciencias médicas, se requiere desarrollar investigaciones que contribuyan a identificar las fortalezas y debilidades del mismo en este contexto específico de aprendizaje.<sup>(4)</sup>

El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos. Esto es fundamental para lograr los resultados en momentos de cambio.<sup>(5)</sup>

La gestión del cambio es una responsabilidad de todo directivo en salud donde se lleve a cabo de forma correcta diferentes metodologías y herramientas de liderazgo centrándose en la capacidad para comunicar la visión estratégica de sus subordinados; medio de motivación y compromisos genuinos, promueve la innovación y transformación de situaciones de cambio en oportunidades.<sup>(6)</sup>

La Filial de Ciencias Médicas “Piti” Fajardo en este periodo se ha visto sujeta a procesos de cambio para cumplir con su función, misión y visión en los tiempos de pandemia ubicada en el municipio San Cristóbal en la parte sur occidental de la provincia Artemisa. Tiene como misión la formación de estudiantes de medicina, estomatología, enfermería y las carreras de Tecnología de la Salud, constituye el centro para la formación regional de los municipios de San Cristóbal, Candelaria y Bahía Honda, y la formación provincial de las carreras de Tecnologías de la Salud. Su matrícula incluyen estudiantes de los 11 municipios de la provincia para lo que cuenta con diferentes escenarios docentes ubicados en el policlínico “Camilo Cienfuegos”, Hospital “Comandante Pinares” y la propia Filial “Piti” Fajardo, además de la sala de rehabilitación y 26 consultorios médicos para la educación en el trabajo.

Guiar la gestión del cambio y facilitar la complementación necesaria entre los niveles estratégico, táctico y operativo, para la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de la institución ante las nuevas tareas de pesquizaje activo, así

como, el cambio de enseñanza de presencial a distancia requiere de métodos modernos de dirección científica, que al ser aplicados pudieran lograr con efectividad cumplir con las nuevas tareas del centro.

En atención a lo antes señalado, se proyectó la investigación, cuyo objetivo fue aplicar un modelo de planeación estratégica que satisfaga las necesidades de la institución en los momentos actuales de contingencia.

## Métodos

Se utilizaron los métodos histórico, dialéctico y la modelación, así como la revisión de documentos y realización de entrevistas, para diseñar un modelo de planeación estratégica para la Filial de Ciencias Médicas “Piti Fajardo. Como principio básico estuvo orientado hacia el trabajo en equipo como técnica de dirección adecuada a las nuevas condiciones de la institución.

Se realizó un estudio observacional descriptivo de corte transversal. El universo estuvo constituido por las asignaturas en pregrado y posgrado que tuvieron continuidad de estudio en la Filial de Ciencias Médicas “Piti” Fajardo de San Cristóbal. Las variables estudiadas para el pregrado fueron asignaturas que cerraron por recorrido o trabajo extraclase; asignaturas que requirieron presencialidad. Para el posgrado se estudiaron matrícula del Diplomado en terapia intensiva según categorías; matrícula del Diplomado en bioseguridad y ventilación mecánica según categorías.

La información fue recopilada de los registros de posgrado de la institución y los registros de Secretaría Docente de la institución. Se utilizaron las tablas estadísticas para presentar la información y el porcentaje para su interpretación.

## Resultados

### Estructuración del trabajo docente

Ante la situación excepcional presentada por la pandemia de COVID-19, y como parte de las indicaciones del país se decidió realizar adecuaciones del curso escolar en la Filial, lo que requirió de un reordenamiento de los procesos docentes

educativos. Se ajustó las condiciones para continuar con el proceso docente de forma no presencial.

La dirección estratégica partió de la evaluación del proceso organizacional de la institución, enfocados en los principios, indicaciones y orientaciones que desde el Ministerio de Educación Superior fueron orientadas, con las adecuaciones particulares del Ministerio de Salud Pública (MINSAP) y la sede provincial, para la continuidad y culminación del proceso docente en las carreras de Medicina, Tecnología de la salud y Enfermería, orientadas y discutidas en los departamentos, y áreas de resultados claves y posteriormente reproducidas en los diferentes subsistemas metodológicos. Se aplicó un modelo de dirección estratégica que garantizara el funcionamiento ante las nuevas tareas estratégicas a cumplir durante la etapa y su posterior incorporación a la normalidad.

Cuando se analizó la continuidad de estudio, la situación más compleja estuvo centrada en las carreras de Tecnología de la Salud por la dispersión, por municipio de los estudiantes estuvo las mayores concentraciones en los municipios de Artemisa y San Cristóbal. El menor número fue en el Mariel y en San Antonio de los Baños, se sumó a esta dificultad que un porcentaje considerable no vive en las cabeceras municipales sino en zonas alejadas con una cobertura deficiente de servicios de comunicación e Internet. Todo esto constituyó un verdadero reto al tratar de hacerle llegar las informaciones generales y las orientaciones inherentes al proceso docente.

Se utilizaron diferentes medios de comunicación con el objetivo de difundir todas las tareas orientadas y recoger dichas tareas, dentro de ellas: los correos electrónicos, policlínicos municipales y desde la facultad de Artemisa el uso del aula virtual.

Los profesores y estudiantes contaron con diferentes guías para la preparación y evaluación de las asignaturas. Semanalmente hubo retroalimentación de las actividades realizadas por los estudiantes que fueron enviadas por la red de Infomed y a partir de estas evaluaciones se organizaron y planificaron las actividades evaluativas que permitieron cerrar la evaluación de las asignaturas que terminaron por recorrido y trabajo final.

## **Principales direcciones del trabajo docente - metodológico durante el paso de la modalidad presencial de estudios a la Educación a Distancia**

Se analizó por el Departamento Metodológico las indicaciones emitidas por la Dirección Nacional de Docencia Médica del MINSAP para ponerlas en vigor en nuestro centro, de acuerdo a sus particularidades y a las particularidades de cada carrera que comenzó desde el inicio de la planificación de cada actividad y terminó con los resultados finales de la evaluación. Entre ellas:

1. Se impartió actividad metodológica de actualización sobre confección de Guías de Estudio para los docentes basado en las regulaciones indicadas por el vicedecanato académico de la facultad de Ciencias Médicas de Artemisa; la Resolución 2/18 Artículo 167.
2. Elaboración por parte de los profesores de las guías de estudio y guías para la orientación de las Tareas Extraclases.
3. Entrenamiento a los profesores sobre Trabajo con el Aula Virtual de Salud.
4. Rediseño de la planificación docente y calendario de evaluación de las carreras.

En el caso de las asignaturas que cerraron por recorrido se tuvo en cuenta la evaluación, asistencia y actuar en la pesquisa como indicadores a medir para emitir la nota final.

Las que terminaron con trabajo extraclase, se confeccionaron guías para orientar la Tarea Extraclase de cierre de asignaturas y se mantuvieron las tareas por semanas para la evaluación del recorrido.

Además, se planificó el cronograma evaluativo para el año terminal de estudio en todas las carreras.

En las asignaturas que cerraron por recorrido el 62,5 % correspondieron a tecnología debido a la gran cantidad de carreras que abarca. En medicina predominó el trabajo extraclase con un 30,3 % lo que permitió el trabajo de

retroalimentación del estudiante y la formación de habilidades investigativas (Tabla 1).

**Tabla 1-** Distribución de asignaturas que cerraron por recorrido o trabajo Extraclase según carreras. Filial “Piti” Fajardo, San Cristóbal, 2020

Carreras	Cierre de cada asignatura			
	Recorrido	%	Trabajo extraclase	%
Medicina	8	16,6	10	30,3
Tecnología	30	62,5	17	51,5
Enfermería	10	20,9	6	18,2
Total	48	100,0	33	100,0

Nota: se excluyeron a las que necesitaron presencialidad.

En la carrera de medicina el 46,3 % requirieron presencialidad, fueron las rotaciones cortas en 5to año y las rotaciones de 4to año las de mayor peso, ya que hubo gran cantidad de asignaturas que requirieron presencialidad para formar las habilidades clínicas y quirúrgicas, mientras que en las carreras de tecnología fueron las rectoras de cada carrera específica (Tabla 2).

**Tabla 2-** Distribución de asignaturas que requirieron presencialidad, según carreras. Filial “Piti” Fajardo, San Cristóbal, 2020

Asignaturas	No.	%
Medicina	19	46,3
Tecnología	18	43,9
Enfermería	4	9,8
Total	41	100,0

Se elaboraron 83 guías de estudio, de ellas 33 asignaturas para orientar la Tarea Extraclase de cierre de asignaturas, 17 para completar el recorrido y 50 de orientación para la continuidad de estudio en las que requerían continuidad.

Se mantuvo en los escenarios docentes a los estudiantes de 6to año, tanto rotatorio como vertical. Se reubicó los que se encontraban fuera del municipio, manteniéndolos en la educación en el trabajo. Se realizaron los exámenes de fin de rotación tanto los prácticos como el teórico. Se logró evaluar todos los estudiantes del año terminal en el mes de julio para su incorporación a la asistencia en el mes de septiembre.



## Postgrado e investigaciones

Se suspendieron en la primera etapa las actividades académicas, las rotaciones hospitalaria que debían realizarse fuera del municipio, los talleres de proyecto y las tesis se reprogramaron de forma individual. Se estableció tutoría y tratamiento personalizado a cada residente, para lograr el avance de las investigaciones, sin afectar la actividad fundamental que en la primera etapa era la asistencia médica, encontrándose muchos residentes trabajando en centros de aislamiento.

Los residentes que estudiaban a tiempo completo en la ciudad de la Habana regresaron al municipio y se integraron a los servicios con tutores especialistas, otros a diplomado de terapia intensiva y actividades asistenciales.

En cuanto al desarrollo de las especialidades en la atención primaria de salud la especialidad de Medicina General Integral (MGI) desarrolló los módulos pendientes de forma virtual. Los exámenes de promoción no presentaron dificultades para realizarlo en el caso de las especialidades de atención secundaria. Se exceptuó aquellos que no habían podido cumplir con las rotaciones.

En el caso de las especialidades de MGI, fueron afectadas tanto por las rotaciones, salida a centros de aislamientos, no cumplimiento de habilidades prácticas en los de Estomatología General Integral (EGI) (incorporados a pesquisas, solo urgencias) se realizaron en el mes de octubre con la mejoraría de la situación epidemiológica Se impartieron 2 diplomados para médicos y licenciados en enfermería, y 2 entrenamientos para técnicos en enfermería, en temáticas relacionadas con la COVID-19.

Se incorporaron un total de 24 médicos entre especialistas y residentes de medicina interna y otras especialidades afines y 5 internos verticales.

Se incorporaron al diplomado de bioseguridad y ventilación mecánica, 46 licenciado en enfermería y 6 técnicos, la mayoría con misiones internacionalistas anteriores.

Se realizaron tareas por encargo a los profesores auxiliares y miembros del Consejo científico que se decidió ejecutaran tele-trabajo y trabajo a distancia, para mantener la sostenibilidad de la actividad científica. Dentro de estas tareas

se realizaron la elaboración de publicaciones científicas que fueron posteriormente publicadas en diferentes revistas indexadas. Se trabajó además en el envío de trabajos a eventos virtuales de salud.

### **Factores de dirección**

Los principios básicos estuvieron orientados hacia el trabajo en equipo donde cada directivo, departamento, carrera y profesor tenían fijados las metas de la continuidad del proceso tanto, en pregrado como en posgrado. Se contó con las herramientas necesarias para poder cumplir con las tareas y realizarlas con total compromiso y calidad, siendo la experiencia adquirida y la comunicación entre los miembros de la organización, un elemento fundamental para lograr los objetivos a corto y largo plazo.

La gestión anticipada al cambio permitió la preparación de varios proyectos e investigaciones relacionadas con la etapa de trabajo actual para preparar a los profesores en el uso de las tecnologías.

### **Discusión**

El impacto de la planeación estratégica para la continuidad del curso escolar 2019-2020 posibilitó cumplir con las actividades académicas planificadas, la culminación de estudios de los estudiantes de años terminales y la continuidad de la actividad de postgrado e investigación que permitieron la publicación en revistas científicas de reconocido prestigio de investigaciones relacionadas con la COVID-19, la preparación de cursos y diplomados para médicos y licenciados en enfermería, y entrenamientos para técnicos en enfermería, en temáticas relacionadas con la COVID-19.

Según lo expuesto por *González Pérez y Cabrera Rodríguez*,<sup>(6)</sup> la planeación estratégica posee un carácter social al ser diseñada y ejecutada por personas, y generar además un impacto en la sociedad con su aplicación, en el que la organización supera resultados en su interacción y adaptación con el entorno, de manera que se cumple el objeto social para el cual fue creada.

Según *Madrigal Castro Asneydi Daimi* y otros,<sup>(7)</sup> la planificación estratégica como momento de todo proceso de gestión, constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de cualquier institución. Las organizaciones que visualizan un cambio permanente de su gestión, garantizan un salto cuantitativo y cualitativo ascendente de manera permanente, en tal sentido, la planificación estratégica es un proceso fundamental de gestión institucional que coadyuva en la organización y determinación de dicho propósito.

Coincidimos con lo expuesto en el libro *Planificar en la emergencia para seguir educando*<sup>(8)</sup> donde refiere que el gran desafío educativo en el escenario de la pandemia es seguir educando. Aun cuando la comunidad escolar debe permanecer en sus hogares para proteger su salud y la de los demás, el proceso educativo continúa. Ante este objetivo, el rol de la conducción escolar en el contexto de la emergencia es crítico. Los directivos o equipos directivos son interpelados por múltiples actores hoy: la comunidad educativa, las autoridades del sistema, los equipos de docentes y auxiliares, las familias, las y los estudiantes y también las organizaciones del territorio con las que la escuela interactúa. La cuestión es, entonces, pensar qué constituye esa escuela reformulada y, seguramente, provisoria. Qué permanece, qué falta y qué cambia por este período.

Se coincide con la opinión de *Renzo* y otros,<sup>(9)</sup> que plantea que la enseñanza virtual surge como una opción para sustituir a la enseñanza presencial, en particular durante esta pandemia. Tales enfoques no solo pueden ser necesarios para abordar eficazmente el dilema de la educación en estudiantes de medicina durante esta crisis actual, sino que también servirían para sentar las bases de la enseñanza médica en futuras emergencias sanitarias.

La planeación estratégica permitió el tránsito de la educación tradicional a distancia, garantizó la continuidad del proceso docente educativo en el pregrado y postgrado de la institución en los tiempos de COVID-19. Los principios básicos de dirección estuvieron orientados hacia el trabajo en equipo y cada directivo, departamento, carrera y profesor contaron con las herramientas necesarias para poder cumplir con las tareas y realizarlas con total compromiso y calidad. Se enfatiza suficientemente el carácter participativo donde se manifiesta el liderazgo.

## Referencias bibliográficas

1. Sánchez Jacas I. La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. MEDISAN. 2017 [acceso 15/06/2021];21(5):[aprox. 0 p.]. Disponible en: <http://www.medisan.sld.cu/index.php/san/article/view/1011>
2. González Pérez M, Cabrera Rodríguez S. La dirección estratégica y sus etapas constituyentes. Observatorio de la Economía Latinoamericana. 2012 [acceso 27/11/2020];(162). Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/gpcr.html>
3. Adilson Lana R. La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. Revista Científica "Visión de Futuro". 2008 [acceso 15/06/2021];9(1). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935469001>
4. Rodríguez Perón J. El trabajo en equipo como competencia transversal del claustro en la docencia médica superior. Revista Cubana de Medicina Militar. 2020 [acceso 15/06/2021];49(4). Disponible en: <http://www.revmedmilitar.sld.cu/index.php/mil/article/view/597/619>
5. Gómez Mujica A, Acosta Rodríguez H. Acerca del trabajo en grupos o equipos. ACIMED. 2003 [acceso 15/06/2021];11(6). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es).
6. Madrigal Castro AD, Calderón Mora MM. La planificación estratégica en las instituciones de educación superior. Gac Méd Espirit. 2017 Abr [acceso 27/11/2020];19(1):06-09. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1608-89212017000100002&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1608-89212017000100002&lng=es)
7. Lugo MT, Kelly V. Planificar en la emergencia para seguir educando. 1era ed. Buenos Aires; Argentina: UNICEF. 2020 [acceso 27/11/2020]. Disponible en: <https://www.unicef.org/argentina/media/8381/file/Serie-Conduccion-Covid-1.pdf>
8. Aquino-Canchari CR, Medina-Quispe CI. COVID-19 y la educación en estudiantes de medicina. Rev Cubana Invest Bioméd. 2020 [acceso 27/11/2020];39(2):e758.

Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03002020000200010&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002020000200010&lng=es).

### **Conflictos de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

### **Contribuciones de los autores**

*Midiala Lugo Valdés*: Conceptualización. Curación de datos. Análisis formal. Adquisición de fondos. Investigación. Metodología. Administración del Proyecto. Supervisión. Validación. Visualización. Redacción - borrador original.

*Yadira Gamboa Díaz*: Conceptualización. Curación de datos. Análisis formal. Investigación, Metodología. Administración del Proyecto. Supervisión. Validación. Visualización. Redacción - borrador original.

*Daysy León Canales*: Análisis formal. Recursos.

*Yordanka Moreno Obregón*: Investigación. Recursos.

*Ana Olivia Ramos Rodríguez*: Análisis formal. Investigación. Recursos.