

## **Una experiencia de la educación semipresencial en la especialidad de organización y administración de salud**

An experience of blended learning in the field of health organisation and management

Vivian de las Mercedes Noriega Bravo<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0003-0463-1988>

Carmen Arocha Meriño<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8659-4000>

Teresa de la Caridad Pérez Díaz<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-7142-4439>

<sup>1</sup>Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

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

### **RESUMEN**

**Introducción:** La contingencia epidemiológica causada por la COVID-19 y las medidas sanitarias de control dispuestas suscitaron innumerables retos. En el ámbito educacional se promovieron cambios en las estrategias educativas; mediadas, en esencia, por las tecnologías de la información y la comunicación.

**Objetivo:** Exponer las experiencias durante la preparación y realización del curso Gerencia básica de la especialidad de Organización y Administración de Salud, entre febrero y junio de 2021.

**Métodos:** Se realizó una revisión de la literatura disponible en Internet sobre la modalidad semipresencial, la virtualización del proceso enseñanza-aprendizaje y su empleo como alternativa para dar continuidad al curso durante la pandemia. De igual manera, sobre información contenida en el programa de estudio vigente para la especialidad de Organización y Administración de Salud y de los informes de actividades del curso Gerencia básica, edición 2020.

**Posicionamiento:** Se reseña la estructura, estrategia docente y otros elementos del Programa de Estudio de esta especialidad; se describen las consideraciones que constituyeron premisas para la reorganización transitoria en la modalidad semipresencial del mencionado curso y se detalla la dinámica seguida en uno de los encuentros presenciales.

**Conclusiones:** Las innovaciones en cuanto a métodos, medios y estrategias didácticas introducidas en el curso Gerencia básica, aseguraron la permanencia de los estudiantes en el proceso docente-educativo a pesar de la situación epidemiológica y la creación de un escenario semejante al contexto laboral habitual del directivo. Asimismo, se lograron resultados ventajosos en el desempeño del residente y el cumplimiento de los objetivos docentes declarados.

**Palabras clave:** especialidad de organización y administración de salud; modalidad semipresencial; proceso de enseñanza-aprendizaje; educación a distancia; COVID-19.

## ABSTRACT

**Introduction:** The epidemiological contingency caused by COVID-19 and the sanitary control measures put in place raised innumerable challenges. In the field of education, changes in educational strategies were promoted; mediated, in essence, by information and communication technologies.

**Objective:** To present the experiences during the preparation and implementation of the Basic Management course in the speciality of Health Organisation and Administration, between February and June 2021.

**Methods:** A review was carried out of the literature available on the Internet on the blended learning modality, the virtualisation of the teaching-learning process and its use as an alternative to provide continuity to the course during the pandemic. Likewise, information contained in the current syllabus for the speciality of Health Organisation and Administration and the activity reports of the Basic Management course, 2020 edition.

**Positioning:** The structure, teaching strategy and other elements of the Study Programme of this speciality are reviewed; the considerations that constituted the premises for the

temporary reorganisation in the blended learning modality of the aforementioned course are described and the dynamics followed in one of the face-to-face meetings are detailed.

**Conclusions:** The innovations in terms of methods, media and didactic strategies introduced in the Basic Management course ensured the permanence of the students in the teaching-educational process despite the epidemiological situation and the creation of a scenario similar to the manager's usual work context. Likewise, advantageous results were achieved in the resident's performance and the fulfilment of the declared teaching objectives.

**Keywords:** speciality of health organisation and administration; blended learning modality; teaching-learning process; distance education; COVID-19.

Recibido: 08/02/2024

Aceptado: 19/02/2024

## Introducción

La contingencia epidemiológica originada por la propagación del SARS-CoV-2 y las medidas sanitarias dispuestas para la prevención de contagios plantearon retos en las formas de organizar el proceso de enseñanza-aprendizaje a todos los niveles e instituciones. Ello acentuó el interés por modalidades de enseñanza distintas a la tradicional; estrategias de enseñanza combinada que asegurara la necesaria interacción entre el docente y el estudiante, sobre todo, mediadas por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

La mediación tecnológica ha originado la formación en los llamados entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje, al producir mejores y más rápidas formas para diseminar los conocimientos. Este concepto viene asociado a un nuevo paradigma en el que convergen las tendencias actuales de la educación para todos y durante toda la vida. Debe entenderse como un proceso o una actividad de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla

fuera de un espacio físico, temporal y a través de Internet, lo cual ofrece diversidad de medios y recursos para apoyar la enseñanza.<sup>(1,2,3)</sup>

Sin duda las TIC han propiciado a la comunidad educativa acceder a diversas herramientas de enseñanza y asumir modalidades acertadas para interactuar con los estudiantes y desarrollar nuevas estrategias didácticas. De ahí que se experimenten cambios de los esquemas tradicionales en los procesos formativos. No obstante, la esencia está en implementar en los entornos virtuales el modelo didáctico centrado en la construcción del conocimiento por el estudiante, que posibiliten el desarrollo del pensamiento y su mejor asimilación.

Aun cuando todo lo anterior no suponga la desaparición de las clases tradicionales presenciales, los apoyos tecnológicos permiten un cambio cualitativo muy profundo en la pedagogía contemporánea y, sobre todo, en la concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje. Particularmente en el posgrado, el tradicional esquema en el cual el “profesor expone” y el “estudiante toma notas”, está siendo desplazado por el patrón del profesor como asesor, tutor, facilitador del aprendizaje en ambientes interactivos, con el uso de nuevos métodos y formas de organizar la enseñanza. Por otro lado, el estudiante se consolida como el genuino y principal gestor del conocimiento.

Cabe señalar que la virtualización del proceso enseñanza-aprendizaje en las ciencias médicas reconoce en la educación semipresencial, el valor de lo presencial a partir de un componente práctico que posibilite evaluar los conocimientos adquiridos y su nivel de profundización.<sup>(4)</sup> Se procura así la formación integral del estudiante a partir del desarrollo de su independencia y autorregulación, con una concepción desarrolladora.

En criterio de *Hernández* y otros,<sup>(5)</sup> la modalidad semipresencial adquiere una nueva cualidad didáctica cuando combina diferentes métodos, medios y formas organizativas con novedosas estrategias, estilos y avanzados recursos materiales, en el que se destacan las TIC. Se une todo ello a la construcción de nuevos estilos de trabajo docente y estudiantil.

La especialidad es una forma académica de posgrado encaminada a ofrecer al sistema nacional de salud (SNS) profesionales altamente competentes desde el punto de vista profesional y científico; individuos provistos de sólidos conocimientos en determinadas

ramas de la profesión y con habilidades para desempeñarse de modo efectivo en la prestación de servicios de salud. Ello responde no solo a intereses individuales, sino a necesidades sociales, económicas y de otros tipos, ligadas al desarrollo del país. Tal es el compromiso que adquiere el sistema de salud cubano con la formación de profesionales de la salud pública, capaces de proyectar las acciones de salud hacia la población.

La situación epidemiológica creada por la COVID-19 con la implementación de medidas sanitarias de distanciamiento social, las restricciones de circulación a fin de reducir la movilidad vinculada a la actividad laboral y estudiantil y evitar aglomeraciones de personas, generaron condiciones reales que exigieron cambios transitorios de los procesos educativos.<sup>(6,7,8)</sup>

En la Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP), como en muchos centros docentes del país, se hicieron adecuaciones de los cursos, en las diferentes modalidades de posgrado que se imparte, la reorientación didáctica de “lo convencional hacia la virtualidad”, tanto en medios didácticos como en las formas de organizar la enseñanza. Algunos cursos de la especialidad de organización y administración de salud experimentaron ajustes. El presente trabajo tiene como objetivo exponer las experiencias durante la preparación y realización del curso Gerencia básica de la especialidad de Organización y Administración de Salud, entre febrero y junio de 2021.

## **Experiencia en la educación semipresencial**

### **Reseña de la estructura y estrategia docente del Programa de Estudios de la especialidad de Organización y Administración de Salud**

El programa de estudios de la especialidad de Organización y Administración de Salud, estructura sus contenidos en tres áreas de formación directamente relacionadas con su objeto de trabajo y estudio, derivadas de la función rectora, que es la administración.<sup>(9)</sup> Se desarrolla con dedicación a tiempo completo en las instituciones y servicios de salud, en

las cuales se vincula el componente de dirección en el ámbito laboral con el académico y el investigativo.

La estructura didáctica multidisciplinaria en que se expresan los contenidos del referido programa es el curso, en total 17. En el diseño de estos están presentes los conocimientos correspondientes a una o varias unidades didácticas, las que se estructuran alrededor de un objetivo, el cual enuncia las acciones que el estudiante, en este caso el residente, estarán en condiciones de realizar con un alto nivel de destreza y profundidad al finalizar sus estudios.

El programa utiliza como escenarios formativos las instituciones y servicios de salud, debidamente acreditados, donde los residentes puedan adquirir las habilidades relacionadas con las actividades de dirección. Las actividades académicas se realizan de forma presencial, seis días laborales de la semana cada mes, y están orientadas hacia formas en que se desarrolle la capacidad de independencia y participación del residente como principal sujeto del proceso de enseñanza aprendizaje. Al concluir la semana de actividades lectivas, se orientan trabajos independientes, relacionados con los diferentes ambientes de dirección, para establecer la combinación de la teoría con la práctica en correspondencia con las funciones, tareas y actividades que realiza el directivo.

Gerencia básica es un curso del área III. Tiene como finalidad desarrollar capacidades para introducir técnicas, métodos y estilos de dirección, a fin de alcanzar formas altamente eficientes de organizar el trabajo profesional, aprovechar racionalmente el tiempo disponible e implementar equipos comprometidos con los objetivos y estrategias de la organización. Se declaran un grupo de contenidos esenciales distribuidos en cuatro temas.

### **Organización del curso Gerencia básica**

La educación semipresencial contribuye a la mejora de la enseñanza mediante la flexibilidad en los tiempos y espacios educativos, acceso a un sinnúmero de recursos y nuevos modos de interacción entre docentes y estudiantes. La combinación de encuentros presenciales y la no presencialidad (de manera general con empleo de las TIC) propician la independencia cognoscitiva, la autogestión del aprendizaje, el

autodesarrollo, la autoevaluación y el crecimiento personal.<sup>(10)</sup> Tomado en cuenta estos elementos se hicieron algunas consideraciones en la fase preparatoria del curso:

- Aplicar el hecho reconocido internacionalmente de que todo curso para formación y desarrollo de líderes requiere siempre una parte presencial, a tono como se procede en los estudios de ciencias médicas.
- Asegurar que durante el tiempo entre una sesión presencial y la otra, los residentes realizarán en autoestudio la solución de ejercicios, problemas y casos, de manera que dichos encuentros se utilizaran solo para discutir dichas soluciones, comprobar los conocimientos adquiridos e incorporar nuevos problemas y casos para resolver durante la sesión. Asimismo, profundizar en las materias tratadas.
- Para cada bloque (tiempo a distancia y tiempo presencial) se haría un programa de trabajo con los objetivos que tendría el bloque, la bibliografía y los materiales a utilizar por los residentes, lo que debían traer para la sesión presencial, además del plan operativo para ese día. En cada sesión presencial los estudiantes recibirían todo lo necesario para prepararse con vistas a la siguiente.
- Cada bloque se correspondería con 15 días (sujeto a ajustes si fuera necesario). Al final de cada cual se produciría la sesión presencial y se entregaría el plan y los materiales para el bloque siguiente.
- El estilo de trabajo se desarrollaría sobre los conceptos, generalmente aceptados, para la preparación de líderes: análisis de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, establecimiento de prioridades, manejo de la crítica, negociación, gestión en situación de crisis y, en general, todos aquellos que “solo se pueden aprender haciendo”.
- Priorizar el uso de todas las innovaciones educativas que ya se venían empleando en los temas de gerencia en la especialidad e incorporar aquellas otras que, dado el método a utilizar, podían añadirse.

- Empleo de medios didácticos asequible a todos los residentes, que motiven y despierten su interés y, además, proporcionen entornos para la expresión, la simulación y la creación de contenidos.
- Para la base de intercambios entre residentes y con los profesores, crear un grupo de WhatsApp que, por su flexibilidad, facilidad de operaciones y tamaño admisible de adjuntos, asegurara una comunicación oportuna en todo momento.

### **¿Cómo se desarrolló el curso de Gerencia básica?**

En el período de febrero a junio de 2021 se impartió el mencionado curso con la participación de un pequeño grupo de profesores del claustro. Se efectuaron seis bloques con su respectivo día presencial y cuya duración fue en promedio de cuatro horas. A modo de ilustrar la dinámica seguida en las sesiones de trabajo, se muestra el plan que sirvió de guía a la tercera sesión de actividades.

#### **Contenido general**

1. Estudio y análisis de un caso en plenaria.
2. Presentación y discusión de la tarea “Evaluación de un producto para entrenamiento de líderes”.
3. Presentación y discusión de la tarea “Toma de decisiones en equipo. Solución de un problema”.
4. Miniconferencia en video.
5. Plan para la próxima sesión.

#### **1. Estudio y análisis de un caso en plenaria (30 minutos)**

Exhibir, para su discusión, un caso en video relacionado con la creación de un proyecto de mejora de la calidad de vida en una comunidad. El desarrollo se programó de la siguiente forma:



- a) Exhibición del video (15 minutos).
- b) Apertura del debate. Un profesor actúa como facilitador.
- c) Preguntas adicionales para ganar en profundidad.
- d) Análisis final de la actividad por un profesor.

## **2. Presentación y discusión de la tarea Evaluación de un producto para entrenamiento de líderes**

En página adjunta aparece el texto del ejercicio. Se realizará en 30 minutos de la manera siguiente:

- a) Cada grupo entrega un informe escrito, no mayor de una página, con el resultado de su valoración y realiza una presentación oral, no mayor de cinco minutos, basada en un PowerPoint.
- b) Un panel de profesores actúa como evaluador de la actividad, tanto desde el punto de vista del valor de la solución, como de la calidad del informe escrito y del PowerPoint, de acuerdo con las normas de calidad generalmente aceptadas. Los profesores deben ser representantes del Grupo de Desarrollo Gerencial que fue el grupo de trabajo que encargó la evaluación. Se hacen preguntas, si se considera necesario.
- c) Después de realizadas todas las presentaciones los profesores del panel, exponen las conclusiones y recomendaciones preliminares acerca de cada exposición y de la actividad en general. El análisis del documento escrito se informa en la semana posterior a la siguiente sesión.

## **3. Presentación y discusión de la tarea Toma de decisiones en equipo. Solución de un problema**

- a) Al final de este documento aparece el texto del ejercicio (uno distinto para cada grupo). La actividad se desarrolla en 45 minutos de la forma siguiente:

- b) Cada grupo hace una presentación del resultado de su trabajo utilizando la forma o estilo propio más conveniente, pero siempre limitado a un máximo de cinco minutos. Se reconoce también como valor, el empleo de un tiempo menor.
- c) Se dispone del mismo panel de profesores, pero en este caso se tiene en cuenta que cada grupo asume un problema diferente a resolver, por lo que durante la presentación se hacen las preguntas que se estime conveniente y, al final se expresan consideraciones sobre el trabajo.
- d) A manera de cierre, los profesores solicitan opiniones sobre este tipo de actividad y hacen las observaciones necesarias. El panel de profesores amplía sobre el tema objeto del trabajo con el sentido de que los residentes ganen en profundidad sobre su contenido.

#### **4. Presentación de una miniconferencia en video sobre un tema de desarrollo personal (10 minutos)**

- Hábito 8. Escuchar con empatía. (7 minutos).
- Comentarios de los residentes (3 minutos).

#### **Bibliografía para esta sesión**

- CD-ROM Gerencia en Salud 2017. La Habana: Biblioteca Virtual de Salud de Cuba; 2017.
- Con el apoyo de los materiales:
  - DeGerencia.com. Cómo manejar el tiempo empresarial. Métodos y herramientas para el trabajo en equipo. Estados Unidos: Blade Media LLC; 2021. Disponible en: <https://degerencia.com/tema/habilidades/administracion-del-tiempo/>
  - Altamirano Sánchez AE. ¿Qué es un diagrama de afinidad? Gestipolis. 2015. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/que-es-un-diagrama-de-afinidad/>

Sobre los resultados al impartirse el curso, se acotó lo siguiente:

- En todas las sesiones se aprovecharon las oportunidades para introducir innovaciones educativas, tanto las consideradas clásicas como las más recientes. La forma semivirtual de organizar la actividad docente permitía desplegar ampliamente esta posibilidad.
- Se tuvo presente que la educación a distancia, tal como la modalidad semipresencial, están potenciadas por una mediación didáctica innovadora sustentada en el uso de las TIC, y donde el método y las estrategias de enseñanza-aprendizaje constituyen la estructura y el modo de desarrollar el proceso para lograr el objetivo.
- Se privilegiaron métodos y estrategias que se ajustan a la actividad cotidiana del directivo como el aprendizaje basado en problemas, las simulaciones y el juego de roles. Se emplearon técnicas como la tormenta de ideas, la toma de decisiones orientada a consenso, la evaluación de proyectos, la reducción de listado, el diagrama de afinidad, el diagrama de causa-efecto, las técnicas de priorización, el cine-foro, las entrevistas, las técnicas de presentación visual, la evaluación de artículos y otros.
- Entre las actividades de mayor relevancia en los seis bloques se reconocen: conferencias en video de universidades extranjeras impartidas por profesores de reconocimiento internacional; estudios de casos de alta complejidad; cines-foros; miniconferencias sobre desarrollo humano y minitalleres.
- La última sesión, “cierre intensiva de práctica”, se orientó a la evaluación final y completar así el proceso evaluativo. Se dispuso de 12 casos *flash*, un cuestionario sobre control, cinco escenas de películas y siete minivideos. Durante casi cuatro horas se produjo una dinámica en la que todo ese fondo de materiales se mezclaba en cualquier orden y estilo de discusión; los profesores se iban alternando para introducir cada material.

Las participaciones fueron registradas para finalmente evaluarse el curso. Con ello se consolidaron los conocimientos y se adelantaron algunos temas de los cursos siguientes.

- Por último, como elemento de índole organizativo, se establecieron normas de calidad para los informes y presentaciones y se estimuló al aporte de nuevas formas.

Aspectos a tener en cuenta:

- El énfasis de la educación a distancia con el uso de las TIC constituye un imperativo para avanzar en los procesos educativos, ante las condiciones especiales restrictivas impuestas por la pandemia de COVID-19 o cualquier otro evento epidemiológico complejo.
- Se cumplió la totalidad de las tareas lo que fue comprobado mediante las discusiones teóricas y prácticas de los trabajos. Como producto extra se aportaron soluciones a problemas y casos, sin entrega ni estudio previo.
- La organización del aprendizaje resultó ser atractiva, generó entusiasmo, participación, dinamismo y creatividad de los estudiantes. Estos expresaron la factibilidad de emplear tales métodos en las condiciones regulares de trabajo.

## Conclusiones

Las innovaciones en cuanto a métodos, medios y estrategias didácticas introducidas en el curso Gerencia básica, aseguraron la permanencia de los estudiantes en el proceso docente-educativo a pesar de la situación epidemiológica y la creación de un escenario semejante al contexto laboral habitual del directivo. Asimismo, se lograron resultados ventajosos en el desempeño del residente y el cumplimiento de los objetivos docentes declarados.

## Referencias bibliográficas

1. López Hung E, Pérez Rodríguez BA, Cordoví Hernández VD. Virtualización del programa Análisis de Datos para las carreras de Tecnología de la Salud. Revista Tecnología Educativa. 2019 [acceso 11/05/2023];4(2):479-88. Disponible en: <http://tecedu.uho.edu.cu/index.php/tecedu/article/view/191/132>
2. Luzbet Gómez FR, Laurencio Leyva A. La virtualización como alternativa para la educación de posgrado. Revista Cubana de Educación Superior. 2020 [acceso

- 02/05/2023];39(3):e17. Disponible en:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142020000300017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000300017&lng=es&tlng=es)
3. Juca Maldonado FJ. La educación a distancia, una necesidad para la formación de los profesionales. Revista Universidad y Sociedad. 2016 [acceso 02/05/2023];8(1):106-11. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n1/rus15116.pdf>
4. Vialart Vidal MN. Estrategias didácticas para la virtualización del proceso enseñanza aprendizaje en tiempos de COVID-19. Educación Médica Superior. 2020 [acceso 25/05/2023];34(3):e2594. Disponible en:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412020000300015&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412020000300015&lng=es&tlng=es)
5. Hernández Díaz A, González Hernández M, Viñas Pérez G. Estrategia de formación docente y modalidad semipresencial. Conrado. 2019 [acceso 02/05/2023];15(66):145-55. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000100145&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000100145&lng=es&tlng=es)
6. Ministerio de Relaciones Exteriores República de Cuba. Incrementan medidas para control de la COVID-19 en todo el territorio nacional. La Habana: MINREX; 2021 [acceso 07/10/2023]. Disponible en: <https://cubaminrex.cu/es/node/4419>
7. Roatta S, Tedini D. La pandemia del Covid-19 y el aprendizaje semipresencial en la educación superior. Rev. Iber. Tec. Educ. y Educ. en Tec. 2021;(28):318-23. DOI: [10.24215/18509959.28.e39](https://doi.org/10.24215/18509959.28.e39)
8. Guevara Espinoza JC, Paredes Menéndez GE, Malo Toledo C, Morales Caguana EF. La virtualización del proceso de enseñanza - aprendizaje y el desafío de sus anomias en la universidad de Guayaquil. Revista Universidad y Sociedad. 2022 [acceso 02/05/2023];14(5):288-94. Disponible en:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000500288&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000500288&lng=es&tlng=es) .
9. Ministerio de Salud Pública. Área de Docencia e Investigaciones. Programa de la Especialidad de Organización y Administración de Salud. La Habana: MINSAP; 2017.

10. Rodríguez Aguilar Y. Los estudios semipresenciales, su implementación en tiempos de la COVID 19. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores. 2021 [acceso 03/07/2023];9(1):00042. DOI: [10.46377/dilemas.v9i1.2872](https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2872)

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

### **Reconocimiento**

Los autores de este artículo legitiman la autoría del profesor Orlando Carnota Lauzán (fallecido), como expresión de gratitud y reconocimiento por la conducción exitosa del referido curso de Gerencia básica.