

TÍTULO: GESTIÓN INSTITUCIONAL Y ESTRATEGIA DE ENFRENTAMIENTO A LA COVID-19. EXPERIENCIA EN LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

AUTOR: Diana Sedal Yanes

GRADO CIENTÍFICA: Doctor en Ciencias Filosóficas

NIVEL EN QUE TRABAJA: Superior

CENTRO DE TRABAJO: Universidad de Oriente

CARGO QUE DESEMPEÑA: Rectora

CORREO ELECTRÓNICO: diana@uo.edu.cu

PROYECTO AL CUAL PERTENECE: La gestión de la calidad de los procesos universitarios en las instituciones de la Educación Superior de Santiago de Cuba.

Resumen

El presente trabajo hace énfasis en la estrategia de enfrentamiento a la Covid -19 desde la gestión institucional, teniendo en cuenta la dimensión mundial de la pandemia y los desafíos que la misma impuso a la cotidianeidad. La llegada inesperada del SARS-COV-2 como ya se conoce obligó a todas las instituciones a implementar medidas emergentes para poder enfrentar y atenuar sus efectos. Llegado este punto, corresponde reflexionar sobre las acciones desarrolladas por la Universidad de Oriente, el sistema de trabajo implementado y el papel de los cuadros en la respuesta integral a los diferentes procesos, para garantizar en primer lugar, la culminación de estudio y posteriormente su continuidad como prioridad de la estrategia.

Palabras claves: gestión institucional, contexto institucional, estrategia de enfrentamiento, currículo base.

INTRODUCCIÓN

Una vez que se declara el país en transmisión, no se subordinaron las políticas públicas de bienestar social a la economía. Por el contrario, se privilegió la educación, la salud y el desarrollo pleno de la población independientemente de los costos de este evento (Morin, 1997).

El primer caso de COVID-19 fue detectado en Cuba el 11 de marzo de 2020. Sin embargo, el país había reaccionado a la epidemia y elaborado respuestas desde mucho antes. En ellas se aprecia el esfuerzo temprano por articular la gestión gubernamental con la gestión científica, tecnológica y el conocimiento de los expertos. Las políticas

sociales, en particular las políticas de educación fueron favorecidas por el gobierno y atendidas de manera particular en función de preservar la vida de los educandos. Sin embargo, no pocos se preguntaban ¿Qué implicación tendría la Covid-19 en la Educación Superior? ¿Cómo dar respuesta la continuidad y culminación de estudio luego de cinco meses de distanciamiento? En principios estas preocupaciones no solo fueron de las familias y los propios estudiantes. En igual medida, el claustro también mostró preocupaciones ante la complejidad del escenario epidemiológico y la incertidumbre que se generó.

Al mismo tiempo que la dirección del país fue modelando los posibles escenarios de la Covid-19 en Cuba, la Universidad de Oriente (UO) fue generando los contextos probables de la Educación Superior en el territorio, atendiendo a la dispersión de la matrícula y las características de las carreras.

DESARROLLO

El curso 2019-2020 comienza con una matrícula total de 16 900 de ellos 5 815 estudiantes del Curso Diurno, 151 del Programa de Formación de Ciclo Corto, 10475 del Curso por Encuentro y 459 de Educación a Distancia (Boletín Estadístico UO, 2020). Como todos los anteriores, inició en septiembre con una especial particularidad devenida de la coexistencia de dos planes de estudio y por consiguiente con estudiantes que debían graduarse al terminar unos el 4to año y otros el 5to año. A ello se debe agregar que dicha matrícula está conformada por estudiantes que abarcan las provincias desde Ciego de Ávila hasta Guantánamo añadiendo cierta complejidad a los procesos de movilidad y atención diferenciada en caso de ser necesario. De las 52 carreras que se estudian en el Curso Diurno, 1 aún se encuentra en el Plan de estudios D y las restantes están o transitan al Plan de estudios E. De igual forma, las 44 carreras que se estudian en el CPE.

La Universidad de Oriente en sus planes de preparación para la defensa tiene previsto como variante la etapa de la desconcentración de la matrícula en todas sus modalidades y precisa actividades docentes a realizar en cada período, sin embargo, nunca ha sido necesaria su implementación. No obstante, en Santiago de Cuba si han existido situaciones que han exigido la desconcentración de la matrícula y el ajuste correspondiente de los planes de estudio por períodos relativamente cortos. Uno de ellos fue la situación sísmológica anómala en el año 2016. Para ese momento fue necesario aplicar el Plan de Reducción de Desastres e implementar 6 indicaciones denominadas: *“Situaciones de sismo de gran intensidad”*.

Posteriormente, en septiembre de 2019, nuevamente el país enfrentó una situación energética compleja con efectos en el proceso docente y derivó un reajuste del programa de estudio, emitiéndose indicaciones especiales de la Rectora *“Sobre las medidas a cumplir por la Universidad de Oriente para enfrentar la coyuntura energética”*. Justo con la llegada de la Covid-19 a nuestro país en marzo de 2020 y sin conocimiento exacto de todas sus consecuencias, se advirtió de un cambio total y progresivo de todo cuanto nos rodeaba. De forma inesperada, se ofreció información por los medios de

comunicación sobre la presencia de los primeros casos en Cuba y ya, para el 25 de ese mismo mes, se procedía a la desconcentración de la matrícula en las universidades.

Hasta ese momento, no se advertía la magnitud de lo que acontecería. Solo por las referencias de otros países, como China y algunos europeos, se consideraba inicialmente que sería un evento perdurable, pero sin una exacta estimación temporal. En este contexto, era necesario activar todas las fuerzas en función de accionar contra un virus que era muy letal y estaba al alcance de todos.

¿Cuáles fueron las acciones inmediatas de la dirección universitaria ante la desconcentración de la matrícula?

Atendiendo a la rápida evolución de la pandemia en Cuba, desde mediados del mes de marzo se elaboraron un conjunto de indicaciones para cada estructura organizativa. Dentro de las que se destacan:

- Diseñar por parte de los colectivos de carreras de las carpetas metodológicas para la preparación de los estudiantes acogidos a la modalidad semipresencial.
- Reorganización de los contenidos en función de la cantidad de horas lectivas recibida por cada carrera en esa etapa en la que recién había comenzado el segundo semestre.
- Coordinación con la Dirección de Transporte Provincial para organizar el traslado de los estudiantes a cada provincia.

En esta circunstancia, la dirección universitaria comienza a trabajar en condiciones de máxima y extrema prudencia epidemiológica y solo activa un grupo de trabajo estratégico que se encargaría de organizar y convocar a aquellos responsabilizados en su ejecución. En ese sentido, el grupo quedó constituido por la Rectoría de la Universidad y el Director de Recursos Humanos e invitando ocasionalmente a los Decanos o Directores según el proceso a asegurar.

Inicialmente, para adecuar el sistema de trabajo fue necesaria implementar un conjunto de acciones para el cumplimiento del plan de medidas con el fin de garantizar la prevención, enfrentamiento y control del nuevo coronavirus SARS-COV-2 (COVID-19) a partir de la Indicación No.1 del Ministro de Educación Superior.

La prioridad para entonces estaba en lograr que cada estudiante contara con las guías de estudio entregadas por cada colectivo de carrera y el desafío consistía en garantizar la auto preparación de los mismos para que una vez reincorporados, poder asumir las adecuaciones del proceso docente y proceder a la continuidad. Es importante significar que en las condiciones de semipresencialidad, la UO no consideró prudente la utilización de la vía virtual para el seguimiento del proceso docente. Pues en cierta medida no podía ser garantizado desde la institución y no todos los estudiantes se encontraban en condiciones de cobertura para recibir el servicio, ni económicamente las condiciones eran favorables para ello. Teniendo en cuenta las diferencias familiares (Perera P, 1997) hoy todavía no se alcanza a tener posibilidades para pagar y sostener los servicios informáticos.

Ante el contexto presentado, se dibujaban muchas incertidumbres (Morin, 1994) por parte de los estudiantes, sus familiares y la propia comunidad universitaria que fueron evaluadas con frecuencia en los Consejos de Dirección y reuniones de trabajo. Tomándose decisiones oportunas en cuanto a la prioridad de la culminación de estudio y su continuidad.

Múltiples han sido los desafíos de los cuales habla el propio Presidente de la República Miguel Díaz Canel Bermúdez en el artículo “Gestión gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la COVID-19”. Entre otras, refiere las capacidades propias del sector científico, el significativo potencial humano que labora en las universidades y entidades de ciencia, tecnología e innovación con capacidad de respuesta a disímiles contingencias. Esto incluye la formación de pregrado y posgrado, incluido el doctorado en ciencias, en perfiles como biología, microbiología, bioquímica, farmacia, psicología, ingeniería biomédica y otras de relevancia para el sector (Díaz Canel & Núñez Jover, 2020).

A ello se suma la preparación académica del claustro para desarrollar los ajustes necesarios para dar continuidad al proceso docente y asumir la culminación de estudio en el período más adecuado y preciso de acuerdo a las condiciones.

La extensión del tiempo de pandemia exigió de la contextualización de los procesos y por consiguiente la actualización del cuerpo legal para atender la situación creada en función de normar todo cuanto pudiera esclarecer, ordenar y guiar al sistema de Educación Superior en general y a las universidades de forma particular lo que se materializó en indicaciones y resoluciones emitidas por la máxima autoridad facultada en sus efectos, el Ministro.

Indicaciones Especiales emitidas por el Ministro de Educación Superior:

- RS SM 470 del 23 de marzo de 2020: “Indicaciones Especiales No. 1 del 2020 del Ministro de Educación Superior sobre el cumplimiento del Plan de Medidas para la prevención, enfrentamiento y control del Nuevo Coronavirus SARS-Cov-2 (COVID - 19)”: suspende las actividades docentes de Pre y Posgrado en todos los tipos de cursos, aplicando la modalidad no presencial.
- Adecuación de la jornada laboral para aplicar como regla general la modalidad de teletrabajo y trabajo a distancia, evitando la movilidad y asegurando los procesos imprescindibles. Cerrar las residencias estudiantiles de pre y posgrado quedando sólo los estudiantes extranjeros.
- RS SM 486 del 26 de marzo de 2020: Indicaciones Especiales No. 2.
- RS SM 509 del 9 de abril de 2020: Indicaciones Especiales No. 3, emitidas atendiendo a la etapa epidemiológica de transmisión autóctona limitada: pospone la realización de los Exámenes de Ingreso a la Educación Superior hasta que la situación epidemiológica lo permita. Posponer por las instituciones de Educación Superior, los diseños de las variantes de culminación de estudios para el presente curso académico hasta que la situación epidemiológica lo permita. Suspender las orientaciones y coordinaciones de profesores y estudiantes bajo el principio de la modalidad no presencial.
- RS SM 523 del 15 de abril de 2020 Indicaciones Especiales No. 4: organizar integralmente con el apoyo de las organizaciones y dirigentes estudiantiles las nuevas tareas de impacto de los estudiantes y profesores según las necesidades de los Consejos de Defensa Municipal y Consejos de Defensa Provincial en residencias, barrios y comunidades evitando la movilidad y sin violar el aislamiento social.

De igual forma la dirección de la UO de acuerdo a las facultades conferidas a la Rectora emitió las **indicaciones especiales** correspondientes:

- Indicaciones Especiales No. 1 del 23 de marzo de 2020 “Sobre el Enfrentamiento al Nuevo Coronavirus (Covid-19).
- Indicaciones Especiales No. 2 del 22 de mayo de 2020 “Sobre el Enfrentamiento al Nuevo Coronavirus (Covid-19). Recuperación POST-COVID-19”.

Normas legales emitidas por el Ministro del MES:

- Resolución 48/2020 publicada en Gaceta Oficial No. 24 Extraordinaria del 7 de mayo de 2020 “Adecuaciones al Proceso de Ingreso a la Educación Superior al Curso Académico 2020-2021”.
- Resolución 49/2020 publicada en Gaceta Oficial No. 24 Extraordinaria del 7 de mayo de 2020 “Adecuaciones de los Procesos de Continuidad y Culminación de Estudios en los Cursos Académicos 2019-2020 Y 2020-2021”
- Resolución No. 51 publicada en Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria “Ajustes de los Procesos de Continuidad y Evaluación de los Estudios de Posgrado y de la Formación de Grados Científicos en los Cursos Académicos 2019-2020 Y 2020-2021”.

Todo el marco legal implementado permitió orientar la gestión institucional sobre bases y fundamentos concretos a partir de la coyuntura planteada y preparar el camino hacia la articulación de la estrategia a seguir en la nueva normalidad.

Estrategia económica a implementar en la etapa de recuperación POST-COVID-19. Contextualización y ajustes en la Universidad de Oriente.

A partir del mes de junio se diseñaron las adecuaciones de la UO a la estrategia económica para implementar en la etapa de recuperación POST-COVID-19, en función de ello se identificaron conjunto de medidas organizativas que permitirían darle sostenibilidad a los procesos y garantizar las condiciones para enfrentar cada etapa hacia la nueva normalidad, siendo en ello necesario:

1. Garantizar el funcionamiento del **Puesto de Dirección** (1ra, 2da, 3ra fase).
2. Retomar en la tercera fase, **el Sistema de Trabajo de la Institución**.
3. **Mantener el Sistema de Guardia** del Puesto de Dirección (1ra, 2da fase) y restablecer en la 3ra fase el Oficial de Guardia Superior.
4. Continuar garantizando la atención a la población (1ra, 2da, 3ra fases).
5. Crear todas las condiciones para desarrollar la tercera fase de la Primera Etapa de Recuperación POST-COVID-19, son las relacionadas con los ejercicios de culminación de estudios, para garantizar que los graduados se puedan incorporar a la vida laboral.
6. Delimitación de los recursos humanos en correspondencia con las modalidades de empleo previstas para la etapa.
7. Evaluación de los gastos incurridos por el Centro en la dirección en esta etapa de pandemia.

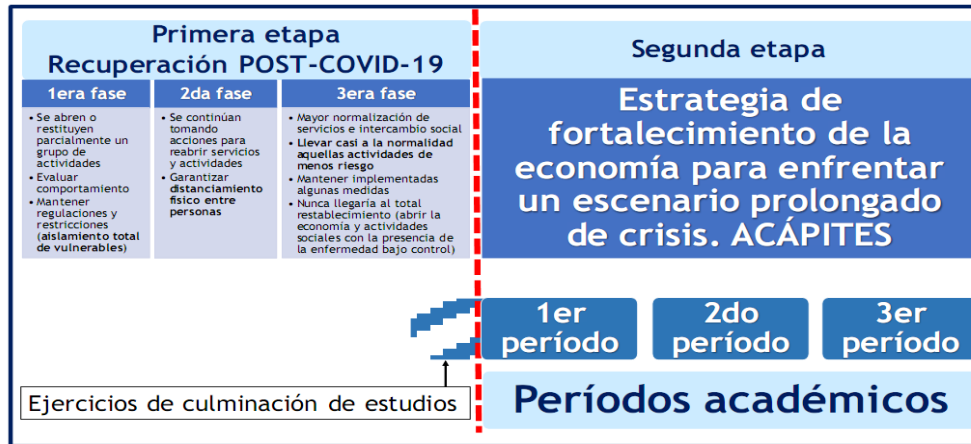
8. Reajuste del transporte, el presupuesto y los recursos humanos según indicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).
9. Ajuste del presupuesto en elementos y partidas priorizando las acciones de mantenimiento e inversiones, centro de datos, laboratorio de aceites esenciales, grupo electrógeno, acciones de mantenimiento del edificio IMS-1.

De igual forma, se planificaron un conjunto de acciones que desde el punto de vista material favorecieran las condiciones de trabajo y de vida una vez establecida la nueva normalidad dentro de las que figuran:

1. Acciones de mantenimiento de la caldera de la Sede Mella.
2. Levantamiento de los recursos disponibles para el inicio del curso.
3. Culminación de las acciones de mantenimiento del Edificio G-H de la Residencia Estudiantil de la Sede Maceo.
4. Continuar trabajando en los ajustes del plan 2020 y la planificación de 2021 (1ra, 2da y 3ra fase).
5. Gestionar y organizar el pago del estipendio de todos los estudiantes del municipio Santiago que se encuentran en culminación de estudios y del resto de los años, que no cobran por tarjetas magnéticas (3ra fase).
6. Asegurar garantía salarial a los 565 trabajadores interrumpidos disponiendo de un fondo de 602,268.21 pesos como medida de protección al trabajador.
7. Garantizar el pago por tarjeta magnética a 4 515 estudiantes y por caja a los 1028 la suma de todo el estipendio correspondiente a este período una vez restablecida la presencialidad.
8. Vinculación de la comunidad universitaria a la producción de alimentos hacia los espacios definidos en la propia universidad y los asignados por el gobierno en el organopónico La República.
9. Contabilizar los gastos por **COVID-19**, los cuales ascienden a 665,404.53 de pesos que se emplearon en el apoyo al centro de aislamiento y mantener la vitalidad de la institución.

Organización de los tres períodos según Resolución 49 /2020 del Ministro.

Se retoma la propuesta de las etapas que plantea la dirección del país, en el mes de mayo de 2020 se proyectó según el siguiente esquema:



- ✓ El **primer período** comprende el cierre del curso 2019-2020, es de recuperación con 90 días (12 semanas). Se realiza el cierre de la culminación de estudios y los exámenes de ingreso. Se realizan los ajustes curriculares para el curso 2020-2021, se tramitan las solicitudes de los reingresos y cambios de carreras. Se garantiza la ubicación laboral de conjunto con el MTSS.
Desde este momento se priorizan las defensas de las tesis de maestrías, especialidades y doctorados. De igual forma se establecen las bases para la contribución y participación en la producción de alimentos.
- ✓ En el **segundo período** se inicia el curso académico 2020-2021. Se retoman las actividades de posgrado y los procesos de categoría docente.
- ✓ En el **tercer período** se desarrolla el segundo semestre del curso 2020-2021 y el cierre del mismo.

Adecuaciones más importantes al proceso de formación de pregrado priorizando el currículum base.

- La organización de la docencia en grupos que aseguren las medidas higiénicas sanitarias en las áreas docentes y de las residencias estudiantiles.
- La reducción de la docencia a 4 semanas (en cada grupo) y a 2 semanas de los exámenes ordinarios y extraordinarios.
- La carga docente no afectaría a los profesores, los que en su mayoría tendrían que duplicar las actividades al subdividirse los grupos.
- Priorizar las actividades prácticas en todas las asignaturas y la práctica laboral investigativa durante el período de no presencialidad.
- Asegurar la defensa de los trabajos de curso (Trabajo científico estudiantil).
- Planificar la docencia en las dos sesiones de clases en todos los años académicos.
- Asegurar las orientaciones con las carpetas y guías metodológicas perfeccionadas para las semanas de nopresencialidad.
- Realizar la convocatoria para exámenes de certificación por el Centro de Idiomas, organizar horarios de consulta y posibles estudiantes a presentarse en el período (preferentemente estudiantes de 3er año en Plan de estudios E y 3ro y 4to años en Plan D).

- Concluir por la Facultad de Lenguas Extranjeras con la entrega de Hago Constar y Diploma de Certificación a las secretarías docentes, priorizando los posibles egresados (antes del ejercicio de culminación de estudio –Resolución 165/ 2019).
- Desarrollar los horarios de consulta en ambas sesiones por profesores del Centro de Idiomas para atender estudiantes con posibilidades de realizar exámenes de certificación.
- Coordinaciones con las carreras para instrumentación de horario docente y evaluación final de la asignatura Educación Física. Se desarrollará un turno de clase semanal u otro deporte universitario. Septiembre 1-7/2020.
- Etapa de Preparación para el empleo: Perfeccionamiento del plan a partir de las afectaciones actuales. Socialización con los empleadores y presentación y discusión con los egresados. Septiembre-Octubre/2020

Organización y control de los ejercicios de culminación de estudios, para carreras y programas de formación de ciclo corto.

Se previó la culminación de estudios en todas las facultades y centros universitarios municipales en todas las modalidades. De manera que, de las 62 carreras de la Universidad, 52 del Curso Diurno gradúan, 43 de Curso por Encuentro, cinco de Ciclo Corto y dos de Educación a Distancia.

Todos los estudiantes de año terminal podrán presentarse a los exámenes de culminación de estudio de acuerdo a las orientaciones dadas por las carreras y la modalidad definida en el plan de estudio correspondiente.

Modalidades de culminación de estudios que se ajustan en las carreras:

- Trabajo de diploma, hasta 60 páginas.
- Trabajos investigativos referativos, teórico prácticos, de hasta 35 páginas.
- Examen estatal.
- Ejercicios profesionales.

Se diseñó un proceso de culminación de estudio flexible que facilitara a cada estudiante la preparación junto a su tutor de acuerdo a la modalidad definida según índice académico. Los estudiantes eximidos que solicitaron por voluntad propia presentar su trabajo de diploma ante el tribunal disfrutaron de esa posibilidad.

Los colectivos de las facultades informaron en todos los casos de forma oportuna la modalidad a presentar o discutir su examen estatal o ejercicio de la profesión. En este proceso también se dio la posibilidad de eximir a todos los estudiantes que obtuvieron la condición de Título de Oro, los integrales de las carreras y los Premios al Mérito Científico cifra que ascendió a 321 estudiantes.

En este marco se estimaron para la culminación de estudios del curso académico 2019-2020 2626 estudiantes, 1200 de curso diurno, 1321 de curso por encuentro, 24 del curso a distancia y 81 de la educación superior de ciclo corto. En el curso por encuentro de la sede central se suman 463 estudiantes que se encontraban en los centros universitarios municipales lo que hizo un pronóstico de graduados de 1 321. De las 44 carreras que se estudian en esta modalidad, 23 gradúan estudiantes. De ellas, son 19 de Plan de estudios E y 4 de Plande estudios D.

Acciones previstas en las diferentes carreras y programas.

- Proponer la convalidación de estudiantes de 5to año que aún deben cursar asignaturas del Plan de Estudio en el segundo semestre.
- Priorizar en un primer momento los estudiantes de Santiago de Cuba y los de las provincias aledañas.
- Dejar pendiente si las condiciones se tornaban desfavorables a los 182 estudiantes del curso diurno con domicilios permanentes en La Habana (4), Ciego de Ávila (3), Camagüey (4), Las Tunas (15), Holguín (49), Granma (55) y Guantánamo (52).
- Definir un esquema de transportación para los estudiantes por provincias y municipios.

Protocolo para la transportación de los estudiantes de la provincia Santiago de Cuba cumpliendo el protocolo definido:

- Los directores de centros universitarios municipal coordinarán con la Dirección Municipal de Salud Pública para desarrollar el pesquisaje de cada estudiante previo traslado a la universidad.
- Los ómnibus se cubrirán al 50 por ciento de la capacidad cumpliendo las medidas higiénico – sanitarias establecidas.
- Una vez concluida la transportación se procederá a la desinfección del ómnibus.

Precisiones para la culminación del curso 2019-2020 en condiciones de COVID-19.

Los estudiantes de la Universidad de Oriente del primero hasta el penúltimo año se incorporan a la universidad cumpliendo con un conjunto de medidas higiénico- sanitarias y organizativos que permitan garantizar las condiciones de vida minimizando los riesgos en nuestras residencias estudiantiles y escenarios docentes.

En la universidad se garantiza el acceso a los espacios docentes, laboratorios y residencias estudiantiles sin dificultad en el primer período escalonado carreras de las facultades. En los Centros Universitarios también se previó similar escalonamiento logrando una adecuada planificación de las carreras previa coordinación con el Ministerio de Educación (MINED) en aquellos casos que utilizan espacios de dicho ministerio.

Se ubicaron los baños podálicos en cada área docente, residencia estudiantil y en los lugares públicos de acceso de trabajadores, profesores y estudiantes. También se aseguró la producción de hipoclorito de sodio para el uso en todas las áreas de la universidad.

En la residencia estudiantil se aseguró el alojamiento para cada grupo de carreras en las semanas propuestas tanto para el curso diurno como programa de formación de ciclo corto.

Acciones previstas por la institución para asegurar la continuidad de estudio

- Planificación de la actividad docente de forma escalonada atendiendo a las capacidades de la residencia y espacios docentes.
- Selección de los grupos de facultades que se incorporan a la actividad docente atendiendo a la cantidad total de capacidades en la residencia y aulas por cada sede.

- Utilización de los espacios residenciales, docentes y administrativos al 50 % de su capacidad.
- Mantener y exigir el cumplimiento de las medidas higiénico – sanitarias establecidas en estas condiciones.

Semanas 1-4	Semanas 5-8	Semanas 9-10	Semanas 11-12	Semana 13
Docencia de 30 carreras y 1 Curso Preparatorio	Docencia de 29 carreras, y 1 Curso Preparatorio	Exámenes de 30 carreras y 1 Curso Preparatorio	Exámenes de 29 carreras y 1 Curso Preparatorio	Exámenes extraordinarios de fin de curso

Acciones a desarrollar por las facultades para asegurar la continuidad de estudios en condiciones de escalonamiento.

- Cada facultad desarrollará análisis detallado por carreras y años académicos en el curso diurno y por encuentros.
- Cada facultad presentará el análisis para el desarrollo de la docencia en dos grupos que permita trabajar con la mitad de la matrícula en 2 o 4 semanas).
- Planificará los períodos para que cada carrera permanezca con todos sus años de manera presencial y puedan llevarse a cabo los procesos correspondientes en los locales con que cuenta la facultad y favorecer las actividades de las organizaciones (FEU y UJC) y otras tareas extensionistas.
- Considerará en la propuesta la cifra de becados y posible distribución.

La gestión institucional fue retada por la Covid-19 en medio de una coyuntura desfavorable y agravada por los ajustes docentes que en el mes de septiembre fueron necesarios realizar a partir de la emergencia energética y el rebrote de la enfermedad, sin embargo, ninguno de esos eventos impidió que se logaran las prioridades establecidas por la institución dado en la posibilidad de culminar y continuar el curso 2019-2020 sin mayores costos para los estudiantes universitarios.

En consecuencia, con ello todo el calendario previsto y ajustado pudo materializarse en los plazos fijados a partir de la comprensión del claustro de la necesidad de optimizar los contenidos y modelar las características de cada carrera y grupo de estudiantes sin menospreciar el currículo optativo electivo, pero priorizando el currículo base de cara a los ajustes curriculares para la continuidad de estudios y la flexibilidad plantada para la culminación de estudios.

La Covid-19 puso a prueba la capacidad de gestión universitaria en tanto condujo a la evaluación adecuada y oportuna de sus recursos, la capacidad organizativa para enfrentar tareas como la producción de alimentos, la asistencia en los centros de asilamientos y las campañas de comunicación gestionadas desde la propia institución para mantener informada a su comunidad y vinculada a las líneas de mensajes contextualizadas con los objetivos institucionales.

La Universidad mantuvo en todo momento vínculo con las organismos, instituciones y organizaciones del territorio atendiendo sus demandas e involucrada en las actividades de investigación relacionadas con la Covid-19 mediante el Grupo Técnico Asesor del Consejo de Defensa Provincial que incorporó diferentes especialistas con importantes

aportes en la modelación y contención de la pandemia en la provincia, mediante el control de la variable social y su movilidad. Un valor agregado a toda la modelación matemática que en todo momento marcó los designios de la pandemia.

Por último y no menos importante, las experiencias asumidas durante estos ocho meses se pudieran sintetizar en la capacidad de integración que se logró entre los cuadros, la imbricación entre científicos y especialistas de las ciencias sociales, medicas, técnicas y exactas, así como la posibilidad de pronosticar a partir de escenarios difusos y escasamente delineados por la coyuntura llena de incertidumbre.

Conclusiones

- La sistematización de la experiencia, desarrollada por primera vez en la Universidad de Oriente, novedosa para todas las instituciones nacionales y de todos los países afectados por la pandemia, permite una mirada hacia las fortalezas para enfrentar el proceso de formación de los profesionales en situaciones excepcionales de diversas naturaleza y reflexionar sobre el conjunto de condiciones que deben ser creadas desde la normalidad para lo cual se han de preparar los directivos y la comunidad universitaria en general en un sistema de trabajo que incluya las relaciones con el sector social y productivo de cada territorio los que se integran en nuestra concepción del sistema de preparación para la defensa y de enfrentamiento a desastres.
- Los resultados de la estrategia aplicada en condiciones de pandemia evidencia potencialidades en la gestión del proceso formativo que pueden ser validadas y perfeccionadas para enfrentar nuevas manifestaciones de la propia enfermedad u otras situaciones excepcionales.

Bibliografía

1. Boletín Estadístico (2020). Universidad de Oriente, marzo.
2. Bunge, M. (1973). La ciencia, su método y su filosofía. Buenos Aires: Ed. Siglo Veinte;
3. III Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES 2018)
4. Díaz-Canel, Miguel, Núñez, Jorge (2020). Gestión gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la COVID-192, Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, <https://orcid.org/0000-0001-7245-5476>
5. Freire, Paulo (1999) Pedagogía de la Autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa, siglo veintiuno, editores, s.a, de c.v, Madrid, España
6. López, S. (1985). El análisis de coyuntura en el pensamiento socialista clásico. México: Revista mexicana de Sociología; Año XVI, No1
7. MES (2013) Perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base, agosto .
8. MES (2014) Perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base Segunda parte, septiembre.
9. MES (2017) Estrategia y prioridades de trabajo del MES definidas en la planeación estratégica (2017-2021).
10. Morin, Edgar, Sami Nair, Arléa (1997). Une politique de civilisation.

11. Morin, Edgar (1994). La complejidad humana, Ed.Flammarion
12. Padilla, Leonel (1998). Un enfoque constructivo del conflicto, en *Estudios Internacionales*, Año 9, No. 17, Enero- Junio, Guatemala.
13. Perera Pérez, M. (1998). Significados en torno a la desigualdad social. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, CITMA, Julio, Ciudad Habana.