Descargado el: 6-11-2026 ISSN 1727-897X

ARTÍCULO ORIGINAL

Organización del enfrentamiento a la COVID-19 en una institución hospitalaria. Provincia Cienfuegos, 2020-2021

Organization of the fight against COVID-19 in a hospital institution. Cienfuegos Province, 2020-2021

Vivian Isabel Chávez Pérez[1] Helvia Manuela Reyes Cabrera[1] Hilda María Delgado Acosta[2] Lourdes Elena Duany Badell[2]

[1] Centro Especializado Ambulatorio Héroes de Playa Girón, Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba
[2] Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos, Cuba

Cómo citar este artículo:
Chávez-Pérez V, Reyes-Cabrera H, Delgado-Acosta H, Duany-Badell L. Organización del enfrentamiento a la COVID-19 en una institución hospitalaria. Provincia Cienfuegos, 2020-2021. **Medisur** [revista en Internet]. 2023 [citado 2026 Nov 6]; 21(1):[aprox. 8 p.]. Disponible en: https://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/5529

Resumen

Fundamento: las epidemias ponen a prueba la capacidad técnica y humana de los profesionales de la salud.
Objetivo: describir la organización de los servicios de atención médica en el enfrentamiento a la COVID-19 en el Centro Especializado Ambulatorio Héroes de Paya Girón, en Cienfuegos.
Métodos: se realizó una investigación en sistemas y servicios de salud que describe las etapas de reconversión hospitalaria para la atención de sospechosos y confirmados de COVID-19, el número de pacientes ingresados, la extensión a un centro escolar aledaño y el mantenimiento de otros servicios vitales, disponibilidad de recursos humanos y de camas. Se aplicó el método After Action Review (reflexión después de la acción) para el estudio de lecciones aprendidas. La información se obtuvo de las entrevistas a diez informantes clave y de los informes de los departamentos de estadística y de recursos humanos.
Resultados: la organización de la atención médica estuvo relacionada con la evolución de la pandemia en la provincia. Se ingresaron 569 adultos y 91 niños sospechosos en la primera etapa. En la segunda se transformó la misión del centro hacia la atención de casos positivos, se incrementó el número de camas para cuidados intensivos, sobre todo a partir de finales del mes de junio, julio y agosto del 2021.
Conclusiones: el centro demostró la capacidad de reordenarse para asumir la atención a enfermedades infecciosas emergentes con expresión epidémica. Las lecciones aprendidas mostraron la necesidad de incrementar la formación en Enfermería Intensiva, y de crear un Manual de Organización y Procedimientos en cada servicio.

Palabras clave: COVID-19, hospitales, pandemia

Abstract

Background: epidemics of unknown emerging diseases test not only the technical and human capacity of health professionals, but also of all those who make up the scientific community in society.
Objective: to describe the organization of health care services in the fight against COVID-19 at the Héroes de Paya Girón Specialized Outpatient Center, in Cienfuegos.
Methods: a research was carried out on health systems and services that describe the stages of hospital reconversion for the care of suspected and confirmed patients, the number of admitted patients, the extension to a nearby school center and the maintenance of other vital services. Human resources and availability of beds for patient care were also taken into account. The After Action Review method was applied to study lessons learned. The information was obtained from interviews with ten key informants and from the statistics and human resources departments' reports.
Results: the organization of medical care during the year 2020 was related to the evolution of the pandemic in the province. 569 adults and 91 pediatric patients were admitted. On January the 5th, 2021, the second stage of confronting the disease began and the mission of the center was transformed towards the care of positive cases of COVID-19, the number of intensive care beds was increased, a sign of the progressive worsening of patients especially from the end of June, July and August 2021.
Conclusions: it can be affirmed that there is a center in the Cienfuegos Province with the capacity to rearrange itself in less than 24 hours to take care of patients with emerging infectious diseases. This shows the need to increase the training of Graduates in Intensive Nursing, as well as to create an Organization and Procedures Manual in each service, adjusted to the care protocols and asepsis, antisepsis and biosafety measures.

Key words: COVID-19, hospitals, pandemic

Aprobado: 2022-11-24 08:07:12

Correspondencia: Vivian Isabel Chávez Pérez. Centro Especializado Ambulatorio Héroes de Playa Girón. Cienfuegos. Cuba. vivian.chavez@gal.sld.cu

INTRODUCCIÓN

Las epidemias de enfermedades emergentes ponen a prueba no solo la capacidad técnica y humana de los profesionales de la salud que atienden directamente a los enfermos, sino de todos los que integran la comunidad científica.

Para una adecuada comprensión de estas entidades, hay que aproximarse a ellas con un enfoque general que integre muchos elementos particulares que, de otra forma, pueden dar solo una visión parcial del asunto. Además, ellas tienen una característica importante y es que generan gran tensión a todos los niveles, sobre todo cuando amenazan la vida de las personas, por lo que las respuestas a las interrogantes que se generan hay que tratar de encontrarlas en el menor tiempo posible.[1]

Ese es el caso de la pandemia de COVID-19 que aceleró los cambios en las formas de generar conocimiento, en el carácter de este, en su organización y en los aspectos legales para su utilización, así como en las políticas de ciencia y tecnología de los países. Es por ello que la bibliografía destaca que para su enfrentamiento se requirió contar con capacidades sólidas de ciencia, técnica e innovación.[2]

Como consecuencia de la experiencia mundial e histórica, obtenida a partir de las vivencias previas y catastróficas de pandemias se desarrolló la reconversión hospitalaria (proceso por medio del cual diferentes tipos de hospitales se preparan para la atención de pacientes durante una crisis de salud).[3] Esta resultó ser una opción para mejorar el acceso y la calidad de la atención médica ante el avance de la COVID-19 en los países afectados.

La aplicación de este proceso se fundamenta, entre otros aspectos, en que los recursos humanos y materiales, de los que se puede disponer en los servicios de salud para enfrentar estos fenómenos epidemiológicos, se ven muy en desventaja sobre todo cuando la enfermedad toma dimensiones colosales, como sucedió con la COVID-19.[3,4]

Ello exige emplear métodos para utilizarlos de la forma más eficiente posible, de modo que la mayor cantidad de pacientes pueda ser atendida, principalmente los que se encuentren en estado grave, con la necesidad de ser admitidos en Unidades de Cuidados Intensivos y para los cuales sea imprescindible el uso de un ventilador.

En la provincia china de Wuhan, foco originario de esta enfermedad, se aplicó la reconversión hospitalaria dada la multiplicación asombrosa del número de pacientes con 2,000 casos nuevos confirmados y > 4,000 sospechosos en una semana; 15 % de ellos desarrolló neumonía severa y alrededor de 6 % necesitó soporte ventilatorio, tanto invasivo como no invasivo. Para hacer frente a esta situación se convirtieron tres hospitales generales en hospitales de Terapia Intensiva, con un total de 2,500 camas. Estos hospitales fueron exclusivos y especializados en neumonía secundaria a SARS-CoV-2, y fueron equipados con cánulas nasales de alto flujo y ventiladores tanto invasivos como no invasivos.[5]

En Cienfuegos, a partir de la notificación de los primeros casos importados de COVID-19 en Cuba, el 11 de marzo del año 2020, y evaluando las experiencias internacionales en el comportamiento de la epidemia y manejo de casos; se tomó la decisión por parte del Consejo de Defensa Provincial, de realizar la reconversión del Centro Especializado Ambulatorio Héroes de Paya Girón a Centro de Aislamiento para sospechosos y confirmados de la enfermedad.

El siguiente trabajo se realiza con el objetivo de describir la organización de los servicios en el enfrentamiento a la COVID-19 en esta institución que fue la primera en atender a estos pacientes en la provincia.

MÉTODOS

Se realizó una investigación en sistemas y servicios de salud de tipo descriptiva. El estudio tuvo lugar en el Centro Especializado Ambulatorio Héroes de Paya Girón, en la provincia de Cienfuegos, en el período de marzo del 2020 a diciembre del 2021.

Se describieron las etapas que se desarrollaron durante la reconversión hospitalaria que se llevó a cabo para la atención de sospechosos y confirmados de COVID-19, el número de pacientes ingresados, la extensión de los servicios de hospitalización a un centro escolar aledaño y el mantenimiento de otros servicios vitales.

También se tuvo en cuenta los recursos humanos y disponibilidad del recurso cama para la atención de pacientes y en el apoyo al funcionamiento de la institución.

Se aplicó el método *After Action Review* (reflexión después de la acción) para el estudio de lecciones aprendidas. La información se obtuvo de las entrevistas realizadas a diez informantes clave y de los informes de los departamentos de estadística y de recursos humanos de la institución. Los resultados se muestran en tablas.

RESULTADOS

El Centro Especializado Ambulatorio Héroes de Paya Girón, de Cienfuegos es una institución adjunta al Hospital General Universitario Dr. Gustavo Aldereguía Lima y asume, en la provincia, la actividad quirúrgica ambulatoria, la rehabilitación de pacientes con diversas afecciones y los tratamientos de hemopatías malignas y el dialítico de los pacientes con insuficiencia renal crónica de la provincia.

Los resultados de las entrevistas mostraron que en la reconversión hospitalaria que se llevó a cabo, la organización de la atención médica en la institución contó con varias etapas que estuvieron en relación con la evolución que tuvo la pandemia en la provincia.

La primera etapa se extendió del 27 de marzo al 30 de mayo del 2020. Hubo un total de 660 ingresos de pacientes con sospecha de la enfermedad, de ellos 569 adultos y 91 en edad pediátrica. Los casos confirmados se trasladaron hacia la provincia de Matanzas que asumió la atención centralizada de los primeros pacientes con la enfermedad.

Se realizó la reorganizaron de los servicios de la institución desarrollando las siguientes acciones:

- suspensión de las actividades ambulatorias (consultas y actividad quirúrgica)
- se mantuvo el servicio de hemodiálisis para los 88 pacientes en régimen dialítico de la provincia creando barreras físicas que garantizaron el aislamiento del resto de los servicios del hospital y las medidas de bioseguridad necesarias
- se garantizó un flujo adecuado para la entrada de pacientes a la institución y el aislamiento en zona roja para la atención de casos positivos a COVID-19
- se habilitaron siete locales de descanso para el personal de salud
- se mantuvo en funcionamiento el servicio de hemodiálisis y se habilitó un salón de operaciones y partos.
- el hospital quedó dividido en tres niveles:
- Primer Nivel: se habilitaron filtros sanitarios para la entrada y salida del personal dedicado a la atención de pacientes.
- Segundo Nivel: fue habilitada una sala de pediatría y dos unidades de terapia intensiva pediátrica y de adultos respectivamente que abarcaron el área de los tres salones de cirugía menor y los servicios quirúrgicos con camas para pacientes graves, con cuidados progresivos y ventilados.
- Tercer Nivel: se habilitó un área de atención a pacientes en el mayor de los gimnasios del área de rehabilitación y en los locales de consultas.
- Dado el incremento en el número de casos de la enfermedad, el 29 de marzo del 2020 se inició la organización de una institución escolar aledaña al centro para asumir el aislamiento de los sospechosos con cuadros clínicos leves.

Participaron en la primera etapa en la atención a los pacientes un total de 168 trabajadores que fueron capacitados para esta actividad. (Tabla 1).

Tabla 1. Distribución de los recursos humanos que participaron en la primera etapa en la atención de pacientes sospechosos y confirmados de COVID-19. Año 2020

Categorías	Número
Médicos pediátricos	16
Enfermeras para pediatría	24
Médicos de diferentes especialidades	40
Médicos intensivistas	9
Enfermeras intensivistas adultos	12
Enfermeras para adultos	18
Técnicos	8
Servicios	20
Médicos en centro escolar (Anexo para sospechosos leves)	9
Enfermeras en centro escolar	12
Total	**168**

Fuente: Departamento de Recursos Humanos. Centro Especializado Ambulatorio Héroes de Playa Girón, de Cienfuegos

El 5 de enero de 2021, se inició la segunda etapa de enfrentamiento a la enfermedad dada la llegada de una nueva ola epidémica. En esta ocasión, la misión del centro estuvo dirigida a la atención de casos positivos de COVID-19. La experiencia en la reorganización y flujo hospitalario vivida en el año 2020 permitió que en 24 horas se organizaran los servicios. La dotación de camas así como los servicios especializados para la atención a los pacientes fue cambiando en la medida que se complejizó la expresión comunitaria de la pandemia.

Lo más distintivo de esta etapa fue el incremento de las camas para vigilancia intensiva, cuidados intensivos y las posiciones para ventilar, lo que demuestra el agravamiento progresivo de pacientes sobre todo a partir de finales del mes de junio, julio y agosto del 2021 correspondiente a la tercera etapa. (Tabla 2).

Tabla 2. Distribución de la dotación de camas del Centro Especializado Ambulatorio "Héroes de Playa Girón" de Cienfuegos según etapas transcurridas en el enfrentamiento a la pandemia de COVID-19

Servicios	1ra ETAPA Dotación camas	2da ETAPA Dotación camas	3ra ETAPA Dotación camas
Total en Unidad Vigilancia Intensiva (UVI)	25	41	140 (100 para pacientes de alto riesgo y 40 para muy alto riesgo)
Hospitalización	89	95	161
Unidades de cuidados intensivos (UCI)	21	22	21
Posiciones para ventilar adicionales	-	14	14
TOTAL	**135**	**172**	**336**

Fuente: Departamento de Estadística Centro Especializado Ambulatorio Héroes de Playa Girón de Cienfuegos

En la tabla 3 se muestra la distribución de recursos humanos en la atención a pacientes sospechosos y confirmados. (Tabla 3).

Tabla 3. Distribución de los recursos humanos que participaron en la atención de pacientes sospechosos y confirmados de COVID-19 en el año 2021

CATEGORÍAS	NÚMERO
Médicos Salas	20
Médicos Especialistas en Terapia	4
Residentes de Terapia	4
Pediatras	4
Enfermeros salas	24
Enfermeros UCI	16
Rehabilitación	8
Jefe de Área de Servicios	4
Roperos	4
Regidoras	9
Pantristas	7
Laboratorio Clínico	4
Microbiología	4
Imagenología	4
Voluntarios (jóvenes universitarios)	6
Total	**113**
PERSONAL DE APOYO	
Vestidor	4
Información	3
Electromedicina	4
Ingeniería	5
Total	**16**

Fuente: Departamento de recursos humanos Centro Especializado Ambulatorio Héroes de Playa Girón de Cienfuegos

Fue crucial la participación de los trabajadores de todo el sistema de salud en el territorio. Se recibió apoyo de enfermeros intensivistas y no intensivistas, trabajadores del área de servicio, técnicos en laboratorio y de imagenología.

Las entrevistas a informantes clave permitieron identificar las siguientes lecciones:

1. Necesidad de incrementar la formación de Licenciados en Enfermería Intensiva.
2. Garantizar una plantilla de apoyo para cubrir las necesidades de las categorías ocupacionales más afectadas.
3. Establecer la atención médica de los pacientes con enfoque multidisciplinario.
4. Necesidad de perfeccionar la organización de la atención a los pacientes en régimen dialítico, realizando la consulta antes de entrar al servicio, evaluando clínica y epidemiológicamente a cada paciente para evitar brotes de la enfermedad en este servicio.
5. Mantener estrecha vinculación con el Consejo Popular y la participación de los vecinos en donaciones y atención al personal.
6. Humanización de la atención en la entrevista médica para mantener informados a los familiares sobre la evolución de cada paciente.
7. Necesidad de crear un manual de

organización y procedimientos en cada servicio ajustado a los protocolos de atención y medidas de asepsia, antisepsia y bioseguridad.

DISCUSIÓN

Los autores consideran que la investigación que se presenta mostró la capacidad organizativa de esta institución hospitalaria en las diferentes etapas de enfrentamiento a la COVID-19 en el territorio, lo cual estuvo en correspondencia con la estrategia trazada en el país y con el comportamiento de la epidemia en la provincia.

La reconversión realizada en el centro ambulatorio permitió, durante el enfrentamiento a la epidemia, mantener todos los servicios vitales del Hospital General Universitario Dr. Gustavo Aldereguía Lima, único de su tipo en la provincia. Contribuyendo así a reafirmar lo planteado en la bibliografía donde se destaca la labor de la ciencia cubana aportando valiosas soluciones en un momento de enorme complejidad.

Los resultados hicieron patentes las potencialidades del trabajo multidisciplinario y la colaboración interinstitucional y la existencia de un enfoque integral de gestión de la ciencia y la innovación. La experiencia de enfrentamiento a la COVID-19 en esta institución confirmó las grandes oportunidades que ofrece la colaboración estrecha e interactiva entre los científicos y el Gobierno en Cuba, destacadas por el presidente de la república en sus intervenciones en torno a las acciones desarrolladas en el país para contener la epidemia.[6,7,8,9]

Un aporte original en el campo de la Salud Pública fue la estrategia cubana para el enfrentamiento a la pandemia de COVID-19 que se aplicó también en la institución donde se desarrolló la investigación. En esta estrategia se tuvieron en cuenta, de manera destacada, cuatro factores simultáneos para lograr la solución de este nuevo problema de salud:[10,11]

a) la voluntad política declarada, consciente, mantenida y priorizada, de las máximas autoridades del país a todos los niveles.

b) un trabajo intersectorial e interinstitucional intenso y creativo.

c) la educación, concientización y participación activa de la comunidad, incluyendo el aporte de expertos de todos los “saberes” y la contribución de originales y significativos resultados de la ciencia cubana.

d) un sistema nacional de salud fuerte como protagonista técnico imprescindible, avalado por un consolidado trabajo profesional de seis décadas, de calidad y calidez.

Las lecciones aprendidas muestran semejanzas con las que se obtuvieron a inicios de los reportes de la enfermedad en el país y con las de estudios realizados en otros países en hospitales que enfrentaron esta enfermedad como en los Estados Unidos que se convirtió en un momento en el epicentro de la enfermedad. Estas lecciones permitieron fortalecer las acciones de contención de la epidemia donde fue de vital importancia la capacitación de los recursos humanos involucrados.[12,13]

Según lo expuesto anteriormente se concluye, que este centro tiene la capacidad de reordenarse en menos de 24 horas para asumir la atención a enfermedades emergentes de carácter epidémico. Las lecciones aprendidas mostraron la necesidad de incrementar la formación de licenciados en Enfermería Intensiva, así como necesidad de crear un Manual de Organización y Procedimientos en cada servicio ajustado a los protocolos de atención y medidas de asepsia, antisepsia y bioseguridad.

Conflicto de intereses

En la investigación que se presenta no se declara conflicto de intereses.

Contribuciones de los autores

Conceptualización: Vivian Isabel Chávez Pérez, Helvia Manuela Reyes Cabrera, Hilda María Delgado Acosta, Lourdes Elena Duany Badell.

Curación de datos: Vivian Isabel Chávez Pérez, Helvia Manuela Reyes Cabrera, Hilda María Delgado Acosta, Lourdes Elena Duany Badell.

Análisis formal: Vivian Isabel Chávez Pérez, Helvia Manuela Reyes Cabrera, Hilda María Delgado Acosta, Lourdes Elena Duany Badell.

Metodología: Vivian Isabel Chávez Pérez, Helvia

Manuela Reyes Cabrera, Hilda María Delgado Acosta, Lourdes Elena Duany Badell.

Redacción del borrador original: Vivian Isabel Chávez Pérez, Helvia Manuela Reyes Cabrera, Lourdes Elena Duany Badell

Redacción, revisión y edición: Vivian Isabel Chávez Pérez, Hilda María Delgado Acosta.

Financiación

Centro Especializado Ambulatorio Héroes de Playa Girón. Cienfuegos. Cuba.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Espinosa Brito AD. Acompañando la marcha de la pandemia de COVID-19. Una mirada desde Cienfuegos. Medisur [revista en Internet]. 2020 [cited 14 Abr 2020] ; 18 (3): [aprox. 15p]. Available from: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2020000300313&lng=es.

2. World Health Organization. Impacto de la pandemia de COVID-19 en la ciencia y la tecnología [Internet]. Ginebra: OMS; 2020. [cited 16 Dic 2020] Available from: https://es.wikipedia.org/wiki/Impacto_de_la_pandemia_de_COVID-19_en_la_ciencia_y_la_tecnologia.

3. Organización Panamericana de la Salud. Secretaría de Salud de México. Lineamientos de reconversión hospitalaria [Internet]. México, DF: Secretaría de Salud; 2020. [cited 16 Dic 2020] Available from: https://covid19-evidence.paho.org/handle/20.500.12663/1695?locale-attribute=es.

4. ABCSalud. La transformación de los hospitales durante la pandemia de COVID-19 [Internet]. Madrid: ABC; 2020. [cited 7 Jun 2022] Available from: https://www.abc.es/salud/enfermedades/abci-transformacion-hospitales-durante-pandemia-covid-19-202010021214_noticia.html.

5. Mendoza Popoca CU, Suárez Morales M. Reconversión hospitalaria ante la pandemia de COVID-19. Rev Mex Anestesiol [revista en Internet]. 2020 [cited 4 Dic 2022] ; 43 (2): [aprox. 6p]. Available from: https://www.medigraphic.com/pdfs/rma/cma-2020/cma202l.pdf.

6. Díaz-Canel M. Los resultados de la ciencia cubana nos enaltecen [Internet]. La Habana: Oficina de la Presidencia; 2020. [cited 2 Jun 2020] Available from: https://www.presidencia.gob.cu/es/noticias/los-resultados-de-la-ciencia.

7. Díaz-Canel M. 2020. La respuesta de Cuba a la pandemia ha sido muy digna [Internet]. La Habana: Oficina de la Presidencia; 2020. [cited 2 Jun 2020] Available from: https://www.presidencia.gob.cu/es/noticias/la-respuesta-de-cuba-a-la-pandemia.

8. Díaz-Canel M. Por un ejercicio de pensamiento que transforme al país [Internet]. La Habana: Oficina de la Presidencia; 2020. [cited 2 Jun 2020] Available from: https://www.presidencia.gob.cu/es/noticias/por-un-ejercicio-de-pensamiento.

9. Díaz-Canel M. Discurso pronunciado en la Cumbre Virtual del Movimiento de Países No Alineados Unidos contra la COVID-19 [Internet]. La Habana: Oficina de la Presidencia; 2020. [cited 2 Jun 2020] Available from: https://www.presidencia.gob.cu/es/presidencia/intervenciones/discurso-pronunciado-en-la-cumbre-virtual-del-movimiento-de-paises-no-alineados-unidos-contra-la-covid-19-en-el-formato-del-grupo-de-contacto-el-dia-4-de-mayo-de-2020.

10. Espinosa Brito AD. Reflexiones a propósito de la pandemia de COVID-19. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba [revista en Internet]. 2020 [cited 14 Abr 2020] ; 10 (2): [aprox. 21p]. Available from: http://www.revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/765/797.

11. Redacción digital. Protocolos médicos cubanos registran avances frente a la COVID-19. Tribuna de La Habana [revista en Internet]. 2020 [cited 9 May 2020] Available from: http://www.tribuna.cu/coronavirus/2020-04-21/protocolos-medicos-cubanos-registran-avances-frente-a-la-covid-19-video.

12. Núñez Jover J. ¿Qué estamos aprendiendo en estos días de enfrentamiento a la COVID 19? [Internet]. La Habana: UCI; 2020. [cited 8 May 2020] Available from: http://www.cubadebate.cu/opinion/2020/05/07/que-estamos-aprendiendo-en-estos-dias-de-enfrentamiento-a-la-covid-19/#.XrTZ0smuOZQ.

13. Wei E, Desea T, Katz M. Lecciones aprendidas

de la pandemia de COVID-19 para mejorar la atención. JAMA Intern Med [revista en Internet]. 2021 [cited 3 Ene 2022] ; 12: [aprox. 10p]. Available from: https://saludbydiaz.com/2021/08/03/lecciones-aprendidas-de-la-pandemia-de-covid-19-para-mejorar-la-atencion-hospitalaria-y-la-prestacion-de-atencion-medica/.