

**ESTRATEGIA GERENCIAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
SERVICIO DE NEUROCIRUGÍA DEL HOSPITAL ALMANZOR AGUINAGA
ASENJO**

**MANAGEMENT STRATEGY OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE
NEUROSURGERY SERVICE OF THE ALMANZOR AGUINAGA ASENJO
HOSPITAL**

*Fuentes Ventura, Carlos David¹
Cabrera Cabrera, Xiomara²
Callejas Torres Juan Carlos³*



Fecha de recepción: 20/04/2021

Fecha de aprobación: 30/06/2021

DOI: <https://doi.org/10.26495/re.v5i1.1836>

RESUMEN

Objetivo: Elaborar una estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el servicio de neurocirugía del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo. Material y Método: Con diseño descriptivo-propositivo, por cuanto la investigación se limita a describir las características y estudia la relación de las variables de estudio, para resolver problemas fundamentales y generar un conocimiento científico. Se utilizó el cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional diseñado por el Ministerio de la Salud, la población muestral fue de 38 trabajadores. Resultados. Se trabajó la investigación con tres dimensiones: Cultura Organizacional, diseño Organizacional y Potencial Humano, donde el promedio fue 3,3 que representa un clima por mejorar. En Cultura organizacional, el indicador identidad obtuvo el mejor promedio representado por 3.9, con lo cual los trabajadores se identifican con las normas y el servicio en el cual trabajan, sin embargo aún se necesita mejorar este indicador, mientras que el factor motivación fue más bajo. En la dimensión diseño organizacional, los trabajadores dieron el menor puntaje a los indicadores toma de decisiones y remuneraciones, al señalar que las decisiones son tomadas sin tener en cuenta las opiniones de sus trabajadores. Se concluye que el clima organizacional se encuentra en nivel medio, que según la clasificación del MINSA, es un clima por mejorar. Partiendo de esos resultados se propuso diseñar una Estrategia Gerencial bajo el esquema de la Planeación estratégica que permita la mejora del clima organizacional en el servicio de neurocirugía del HNAAA.

Palabras clave: Clima Organizacional, Comunicación Organizacional, Potencial Humano, Toma de Decisiones, Motivación.

ABSTRACT

Objective: To develop a managerial strategy to improve the organizational climate in the neurosurgery service of the Almanzor Aguinaga Asenjo Hospital. Material and Method: With descriptive-propositional design, since the research is limited to describing the characteristics and studies the relationship of the variables of study, to solve fundamental problems and generate scientific knowledge. The questionnaire for the Organizational Climate Study designed by the Ministry of Health was used, the sample population was 38 workers. Results. The investigation was carried out with three dimensions: Organizational Culture, Organizational design and Human Potential, where the average was 3.3, which represents a climate to improve. In Organizational Culture, the identity indicator obtained the best average represented by 3.9, with which the workers identify with the norms and the service in which they work, however this indicator still needs to be improved, while the motivation factor was lower. In the organizational design dimension, workers gave the lowest score to the decision-making and remuneration indicators, noting that decisions are made without taking into account the opinions of their workers. It is concluded that the organizational climate is at a medium level, which according to the MINSA

¹Magíster en Gerencia de los Servicios de la Salud, Escuela de Posgrado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel-Chiclayo, Perú, cdfuentesv@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0001-9570-4454>

²Doctor en Ciencias de la Educación, Escuela de Posgrado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel-Chiclayo, Perú, xiomarcabreraca@crece.uss.edu.pe <https://orcid.org/0000-0002-4783-0277>

³Doctor en Ciencias de la Educación, Escuela de Posgrado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel-Chiclayo, Perú, jccallejas@crece.uss.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0001-8919-1322>

classification, is a climate that needs to be improved. Based on these results, it was proposed to design a Management Strategy under the Strategic Planning scheme that allows the improvement of the organizational climate in the HNAAA neurosurgery service.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Communication, Human Potential, Decision Making, Motivation.

1. Introducción

Las teorías del origen del hombre, lo identifican a este como un ser social por naturaleza, dado que necesita desarrollarse en un entorno que le permita su desenvolvimiento colectivo y la obtención de nuevos aprendizajes. Es así, que el desarrollo social y empresarial, motivó desde sus bases la potenciación de la colectividad humana y la creación de organizaciones que le permitieran establecer objetivos y metas comunes, mediante la interacción interpersonal y la suma de sus capacidades (1).

De esta manera, las organizaciones buscan brindar a sus trabajadores las herramientas necesarias para la consecución de los objetivos empresariales, no solo referente a herramientas físicas, sino además, incluyendo diversos factores que intervienen diariamente en las labores realizadas, como agentes ambientales, psicológicos, motivacionales, económicos y familiares. Es en base a estos factores, es que se empieza a desarrollar nuevos conceptos intervinientes en las formas de trabajo, siendo uno de ellos el del clima organizacional.

En el sector público de salud, existen diversos problemas que intervienen en la atención de calidad percibida por el usuario externo, detectando factores como elevados tiempos de espera, problemas con la demanda de especialistas, malos sistemas de información al público, mala infraestructura y poco tiempo durante la atención. Como se describe, muchos de estos determinantes de mala calidad de atención, no dependen en gran medida de la atención brindada por el personal de salud, sino de procesos logísticos, de contratación de personal y de demanda poblacional, Reyes H, et al. (1).

Lo mencionado, hace referencia a que la gran parte de los factores, se orientan a la parte gerencial y administrativa y estos factores, pueden influir en el clima organizacional implantado en las instituciones de salud y de manera directa en la labor desempeñada por el personal sanitario.

Son múltiples las investigaciones que respaldan la relación establecida entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores en el campo de la salud, y entre las variables más influyentes en la generación de un inadecuado clima laboral se encuentra lo referente a la infraestructura del ambiente de trabajo, las malas relaciones con los gerentes, el poco reconocimiento de la labor realizada por los trabajadores y la poca libertad para la expresiones de ideas Chinga, L; Terrazas, S. (2) y Espinoza C. (3).

En el servicio de Neurocirugía del Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo (HNAAA), se evidencian diversos factores que intervienen en la generación de un clima organizacional poco saludable, siendo esto en gran medida, motivado por la parte administrativa y de las relaciones interpersonales generadas en el servicio. Referente a lo observado a nivel gerencial, son pocas las oportunidades que se les permite a los trabajadores formar parte de las ideas de cambio, estableciendo normas que tienen que ser acatados por estos, sin oportunidad de ser generadores de cambios.

Se evidenció además que el personal no es recompensado ni reconocido por el trabajo que realiza, por lo contrario es sujeto a castigos cuando existe algún error en la realización de sus actividades, lo cual puede influir en los aspectos motivacionales y de mejora profesional en los trabajadores.

Otra de las características apreciadas, es que en algunas oportunidades y sobre todo en el personal de enfermería, existen discusiones respecto al trabajo realizado, además de poco apoyo entre el personal de salud cuando se presentan procedimientos o actividades complejas y a pesar de que es de conocimiento de las jefaturas, esto no tiende a ser solucionado.

Las manifestaciones anteriormente descritas se sintetizan en el problema de investigación: Las decisiones gerenciales afectan un saludable clima organizacional en los trabajadores asistenciales del Servicio de Neurocirugía del Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo.

Desde la profundización en el diagnóstico antes mencionado se revelan como causas del problema:

-Ninguno de los Neurocirujanos posee estudios concluidos en Gerencia en Servicios de salud, por lo que carecen de los conocimientos administrativos para el desarrollo de planes de mejora del clima organizacional.

-Escasa preocupación de los directivos por mejorar las condiciones organizacionales en donde se desenvuelve el personal.

-Poca integración entre el personal administrativo y asistencial, lo que origina una desvinculación con la problemática real de los profesionales que brindan la atención directa.

-Poco reconocimiento de las funciones realizadas por el personal asistencial.

Estas manifestaciones causales sugieren profundizar en el estudio del clima organizacional en los servicios de salud, objeto de la presente investigación. Este enunciado es avalado por diverso autores, entre los que se mencionan a Chiavenato (4), el cual hace mención sobre el clima laboral, como el medio interno de la organización, la atmósfera psicológica, conformado por las características que existe en cada organización, el cual no puede ser tocado pero sí percibido, también tenemos a Bruner, L. (5), quien refiere que el clima organizacional está orientado a la percepción individual del trabajador sobre el aspecto estructural y social dentro de su ambiente laboral, y cómo ello influye en su comportamiento, reacciones, sentimientos y su desempeño en el trabajo.

Según Chiavenato (4) la "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de Salud (OPS), describen al clima organizacional como el "conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros" (6).

El Ministerio de Salud (MINSA), respecto al clima organizacional: "es la percepción que tiene el trabajador de su entorno en el que se desenvuelve cotidianamente, el mismo que influye en la satisfacción y por ende en la productividad. Asimismo, está relacionado con el saber hacer de quienes dirigen los equipos, con su interacción con la organización, con los equipos e insumos que se utilizan y con la propia actividad de cada trabajador" (7).

Este primer alcance, nos demuestra que en toda organización se generan vínculos y relaciones entre personas que buscan objetivos o metas en común y en ellos coexisten factores que pueden afectar estas relaciones o el normal desenvolvimiento de sus trabajadores.

Por lo que se plantea como objetivo general: Elaborar una estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en el servicio de neurocirugía del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.

2. Material y métodos

Estudio cualitativo-cuantitativo, de tipo No experimental, por cuanto la investigación no implica la manipulación de las variables de estudio. Con un diseño descriptivo-

propositividad que en un primer momento se aplicó un instrumento que permitió describir el clima organizacional característico del servicio de neurocirugía y así mismo explicar los factores causales de este resultado, la naturaleza cualitativa permitirá la aplicación de la propuesta con una tendencia socio-crítica y transformadora, buscando la solución al problema planteado

Población y muestra: La población estuvo conformada por conformado por todo el personal asistencial del servicio de Neurocirugía del HNAAA, con una población muestral en la que participaron un total de 38 trabajadores.

Criterios de selección: Se incluyeron trabajadores del área de Neurocirugía que aceptaron participar del estudio.

Instrumento de recolección de datos: Se utilizó la Encuesta y como instrumento el Cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional diseñado por el MINSA, que permite la evaluación del clima en cualquier establecimiento de Salud. El instrumento estuvo conformado por un total de 55 ítems, de aplicación personal a cada trabajador, previa firma del consentimiento informado, aceptando respuestas tipo Likert con puntajes del 1 al 5.

Para establecer el tipo de clima organizacional, se calculó el puntaje promedio en cada indicador y se comparó con los intervalos presentados por el MINSA, tal y como se detalla a continuación:

-No saludable: 1 - 3

-Por mejorar: 3.1 - 4

-Saludable: 4.1 - 5

Se utilizaron métodos del nivel teórico como: Histórico-lógico para definir los indicadores y etapas en los antecedentes históricos del clima organizacional en los servicios de salud. El Hipotético-deductivo; durante toda la investigación, en particular en el establecimiento de la hipótesis que se defiende. El Sistémico- estructural-funcional; para estructural la propuesta práctica para mejorar el clima organizacional en el servicio de neurocirugía del HNAAA, teniendo en cuenta etapas, objetivos y acciones a implementar como parte de la propuesta práctica.

Análisis estadístico: Se manejó análisis de los datos recopilados a través del cuestionario del Clima Organizacional aplicados a los trabajadores asistenciales, que fueron tabulados en el programa estadístico Excel y SPSS 20 y posteriormente presentados en tablas y figuras de barras, lo que permitieron representar un diagnóstico situacional en cuanto al clima organizacional.

Aspectos éticos: El estudio guardó la confidencialidad la información necesaria del HNAAA.

3. Resultados

Se recogió información total de 39 trabajadores, los cuales realizaron el instrumento previa firma del consentimiento informado. Para lograr este objetivo, se aplicó el instrumento de investigación al final del turno de trabajo lo que les permita desarrollarlo sin preocupaciones y con la disponibilidad del tiempo para absolver las dudas.

Tabla 1: Trabajadores encuestados, clasificados según rango de edades. Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo- 2019.

	Frecuencia	Porcentaje
Rango de Edades		
25 a 30	5	13.2
31 a 40	24	63.2
41 a 50	4	10.5
51 a 60	4	10.5
60 a más	1	2.6
Total	38	100.0

Fuente: Encuesta de clima organizacional en trabajadores asistenciales del servicio de Neurocirugía - HNAAA.

En la tabla 1, se evidencia que el mayor porcentaje del personal está comprendido entre los 31 a 40 años (63.2%) y en segundo lugar a los comprendidos entre los 25 a 30 años (13.2%), lo que evidencia que en su mayoría son personal asistencial relativamente joven en el servicio de neurocirugía.

Tabla 2: Trabajadores encuestados, clasificados según sexo. Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo- 2019.

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	11	28.9
Femenino	27	71.1
Total	38	100.0

Fuente: Encuesta de clima organizacional en trabajadores asistenciales del servicio de Neurocirugía - HNAAA.

Tras la evaluación del clima organizacional en el personal asistencial del servicio de Neurocirugía del HNAAA, de los 39 participantes en la investigación, se determinó que el 28.9% de los trabajadores son del sexo masculino, mientras que las del sexo femenino están representados por el 71.1% de los trabajadores encuestados.

Tabla 3: Pacientes encuestados, clasificados según profesión. Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo- 2019.

	Frecuencia	Porcentaje
Enfermero	19	50.0
Médico	12	31.6
Técnico en Enfermería	7	18.4
Total	38	100.0

Fuente: Encuesta de clima organizacional en trabajadores asistenciales del servicio de Neurocirugía - HNAAA.

En la tabla 3 se evidencia que los tres principales grupos ocupacionales son el personal médico, enfermeras y técnicos en Enfermería, siendo el personal de enfermería el de mayor porcentaje, representado por el 50% de los trabajadores, seguido del personal médico (31.6%) y técnicos de enfermería (18.4%).

Tabla 4: Trabajadores asistenciales encuestados, clasificados según años de Servicio. Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo- 2019.

	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5	17	44.7
6 a 10	9	23.7
11 a 15	3	7.9
más de 15	9	23.7
Total	38	100.0

Fuente: Encuesta de clima organizacional en trabajadores asistenciales del servicio de Neurocirugía - HNAAA.

Según la tabla 4, el mayor porcentaje (44.7%) de los encuestados tienen un periodo de trabajo entre 1 a 5 años, mientras que el 23.7% está representado por trabajadores con un periodo de tiempo entre 6 a 10 años y más de 15 años y solo el 7.9% tiene un tiempo de trabajo entre 11 a 15 años.

Tabla 5: Evaluación del Clima Organizacional en el personal asistencial del Servicio de Neurocirugía del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo- 2019.

Dimensión	Promedio	Puntuación
Cultura Organizacional	3.5	Por mejorar
Diseño Organizacional	3.3	Por mejorar
Potencial Humano	3.1	Por mejorar
TOTAL	3.3	Por mejorar

Fuente: Encuesta de clima organizacional en trabajadores asistenciales del servicio de Neurocirugía - HNAAA.

En la tabla 5, se evidencia que clima organizacional percibida por los trabajadores asistenciales del servicio de neurocirugía del HNAAA, presentan un promedio de 3.3, lo cual representa un clima por mejorar, con lo cual se deben ejecutar actividades que permita obtener un ambiente saludable para la realización de sus funciones. Entre las dimensiones que obtuvo el menor porcentaje, es el relacionado con el potencial humano, representado por el promedio 3.1.

Tabla 6: Evaluación de la dimensión Cultura Organizacional en el personal asistencial del Servicio de Neurocirugía del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo- 2019.

Indicadores	Promedio	Puntuación
Identidad	3.9	Por mejorar
Conflicto y Cooperación	3.4	Por mejorar
Motivación	3.1	Por mejorar
TOTAL	3.5	Por mejorar

Fuente: Encuesta de clima organizacional en trabajadores asistenciales del servicio de Neurocirugía - HNAAA.

En la dimensión Cultura organizacional, el indicador identidad obtuvo el mejor promedio representado por 3.9, con lo cual los trabajadores se identifican con las normas y el servicio en el cual trabajan, sin embargo aún se necesita mejorar este indicador, mientras que el factor motivación, obtuvo el promedio más bajo con un 3.1, con lo cual se identifica la importancia de mejorar los aspectos motivacionales en el personal que les posibiliten un mejor desempeño en el trabajo.

Tabla 7: Evaluación de la dimensión Diseño Organizacional en el personal asistencial del Servicio de Neurocirugía del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo- 2019.

Indicadores	Promedio	Puntuación
Toma de decisiones	3.2	Por mejorar
Comunicación Organizacional	3.3	Por mejorar
Remuneración	3.2	Por mejorar
Estructura	3.3	Por mejorar
TOTAL	3.3	Por mejorar

Fuente: Encuesta de clima organizacional en trabajadores asistenciales del servicio de Neurocirugía - HNAAA.

En la Dimensión Diseño Organizacional, los trabajadores dieron el menor puntaje a los indicadores toma de decisiones (3.2) y remuneraciones (3.2), dado a que ellos refirieron que las decisiones son tomadas sin tener en cuenta las opiniones de sus trabajadores, además refieren que las remuneraciones percibidas en relación al trabajo realizado, usualmente no compensa la labor asistencial efectuado.

Tabla 8: Evaluación de la dimensión Potencial Humano en el personal asistencial del Servicio de Neurocirugía del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo- 2019.

Indicadores	Promedio	Puntuación
Liderazgo	3.2	Por mejorar
Innovación	3.1	Por mejorar
Recompensa	2.8	No saludable
Confort	3.3	Por mejorar
TOTAL	3.1	Por mejorar

Fuente: Encuesta de clima organizacional en trabajadores asistenciales del servicio de Neurocirugía - HNAAA.

En cuanto a la dimensión Potencial Humano, esta fue la dimensión que obtuvo el promedio más bajo dentro del clima organizacional, lo cual representa el verdadero sentir de los trabajadores dentro de la organización, de la cual resaltan que el indicador innovación y recompensa, tienen el promedio más bajo (3.1 y 2.8 respectivamente), encontrándose este último, en un clima organizacional no saludable.

4. Discusión

Después de la presentación de los resultados y en un análisis general de lo encontrado, se debe precisar que el clima organizacional en el servicio de neurocirugía se encuentra en un nivel medio, que según la clasificación del MINSA, es un clima por mejorar, en las cuales se deben desarrollar actividades gerenciales que permitan obtener un clima organizacional saludable que potencien su desempeño laboral y con ello la mejora de la calidad en la atención. es importante destacar, que la dimensión con el menor promedio, resultó siendo la referente al potencial humano (3.1), siendo el indicador de recompensa (2.8), la que obtuvo una calificación de no saludable, esto en gran medida por el poco reconocimiento que perciben los trabajadores sobre las actividades realizadas.

Como se ha explicado, el clima organizacional comprende el ambiente emocional percibido por los trabajadores de una empresa, el cual finalmente influye de manera directa o indirecta en el desempeño y rendimiento de las actividades realizadas.

En el campo de la salud, gozar de un clima organizacional saludable favorece en gran medida el desarrollo de las intervenciones clínicas, dado que comúnmente se convive en un entorno de sobrecarga laboral, de múltiples actividades y estrés, puesto que ser partícipe en el acompañamiento de la persona enferma, produce un gran desgaste emocional y físico en el personal de salud.

Estos resultados plantean la aplicación de intervenciones para buscar la mejora del clima organizacional en el servicio de neurocirugía, pues la percepción de un ambiente con deficiencias, afectaría el grado de compromiso e identificación de los trabajadores con la unidad, mientras que una organización con un adecuado clima organizacional, posee una alta tendencia a conseguir un alto nivel de aspectos positivos entre los colaboradores; en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto nivel de eficiencia.

Diseñar una Estrategia Gerencial bajo el esquema de la Planeación estratégica que permita la mejora del clima organizacional en el servicio de neurocirugía del HNAAA.

Se incluyen un grupo de actividades tales :

Etapas: Planeación

-Exposición y comunicación de resultados al equipo de trabajo del servicio de neurocirugía.

-Conformación de un comité de mejora de la calidad que involucre los diversos grupos ocupacionales dentro del servicio de neurocirugía.

-Implementación de la Propuesta de gestión para la mejora del Clima Organizacional.

-Promover la conformación de subgrupos de trabajo y participación de todo el equipo de salud.

-Garantizar con claridad las funciones y responsabilidades según los equipos de trabajo creados en el servicio de neurocirugía.

-Generar un clima direccionado a la toma de decisiones y de mejora continua.

-Gestionar con las unidades directivas la adquisición de muebles que posibiliten el desarrollo de actividades sin la incurrencia de problemas físicos y que cumplan con los requisitos ergonómicos de las características de su trabajo.

-Aplicación de sistemas de recompensa según el alcance de metas, que incluya la participación gratuita de capacitaciones, sistemas de pasantías y días libres.

Una de las dimensiones más afectada tras la evaluación del clima organizacional en el personal asistencial del servicio de neurocirugía del HNAAA, fue la relacionada al desarrollo del Potencial Humano, esto dado básicamente por la poca participación e involucramiento que se le da al equipo de trabajo en la toma de decisiones, constituyéndose en factores de poca motivación en los colaboradores dado a que no son tomadas en cuenta sus ideas y percepciones, además del no reconocimiento del trabajo desempeñado, para lo cual, se desarrolló esta propuesta de gestión, con el objetivo de potencializar las subdimensiones alteradas, que permitan el involucramiento igualitario en el personal, así como la creación de sistemas de recompensa y de mejora del ambiente de trabajo para la consecución de objetivos institucionales.

Por lo que, la aplicación de las estrategias presentadas en la propuesta, permitirá brindar una atención de calidad a los usuarios del servicio de neurocirugía, así como mejorar la salud de la población y prevenir riesgos asociados a la no atención.

En tal sentido, se deben aplicar estrategias macro regionales en salud que permitan reducir los trámites burocráticos que prolongan los tiempos de atención de la población enferma.

5. Referencias

1. Reyes H, et al. Percepción de los usuarios sobre la calidad de la atención ambulatoria en servicios de salud en México. *Salud pública Méx.* [Revista Online]; 2015. [Consultado el 12 de junio de 2019] 55(2). Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342013000800005
2. Chinga L, Terrazas S. Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de salud de la Micro Red de Salud “Leonor Saavedra- Villa San Luis” 2014. [Tesis de Maestría] Lima: Universidad César Vallejo; 2018.
3. Espinoza C. Clima organizacional y desempeño laboral en el hospital de Huaral- 2016. [Tesis de Maestría] Lima: Universidad César Vallejo; 2018.
4. Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
5. Bruner, L. *El Clima de Trabajo en la Organización*. Editorial Trillas. México 1992.
6. Organización Mundial de la Salud (OMS). *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción* https://www.who.int/phe/publications/healthy_workplaces/es/
7. MINSA. (2015). *Manual de Buenas Prácticas para la Mejora del Clima Laboral*. [Consultado el 24 de julio de 2019] Disponible en: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/194885/193605_RM_626-2015-MINSA.pdf20180904-20266-1oce48q.pdf

Correspondencia

Correo: cdfuentesv@yahoo.com