

Realidad de la Gestión Sanitaria en tiempos de Pandemia: Revisión de la Literatura

Reality of Health Management in times of Pandemic: Literature Review

Recibido: 06 de Abril del 2022 | Aceptado: 17 de Junio del 2022

Felipe S. Laquihuanaco¹ y Zolia E. Sallo²

¹*Escuela Profesional de Odontología, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Perú.*

ORCID: [0000-0002-0285-1656](https://orcid.org/0000-0002-0285-1656)

²*Licenciada en Obstetricia. Consulta privada.*

ORCID: [0000-0003-1708-2658](https://orcid.org/0000-0003-1708-2658)

Correo electrónico: felipeslalo@hotmail.com

Resumen

La pandemia del COVID-19 originó una crisis humanitaria y sanitaria sin precedentes a nivel global, mostrando que los sistemas de salud en la mayoría de las naciones son deficientes, mal integrados y tienen una limitada capacidad de respuesta a demandas colectivas de grandes proporciones. En el Perú, generó un gran impacto perjudicial multisectorial con mayores y profundas secuelas en el sistema de salud, debido a una tarde acción e implementación de las políticas para controlar la propagación acelerada del virus. Los gestores de salud deben de poseer habilidades y aptitudes para sincronizar aspiraciones y objetivos de las instituciones de salud como de los usuarios, mediante el uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia y eficacia. Por lo que la administración eficiente de los recursos en salud, requiere de una gestión sanitaria ágil y eficaz, apoyada en conocimientos generados por la investigación e información confiable, siendo responsabilidad de los gobiernos y personal de salud, implementar estrategias sanitarias pertinentes y oportunas; que conlleven a la toma de decisiones en la prestación de servicios de salud con calidad y equidad, satisfaciendo las necesidades de los usuarios.

Palabras Clave: Gestión sanitaria, pandemia, gestión de servicios de salud, planificación estratégica.

Abstract

The COVID-19 pandemic caused an unprecedented global humanitarian and health crisis, showing that health system in most nations is deficient, poorly integrated and have a limited capacity to respond to large-scale collective demands. In Perú, it generated a great detrimental multisectoral impact with greater and deeper consequences in the health system, due to late action and implementation of policies to control the accelerated spread of the virus.

Health managers must have skills and abilities to synchronize aspirations and objectives of health institutions and users, through the efficient use of resources and capabilities to achieve benefits within acceptable parameters of efficiency and effectiveness. Therefore, the efficient administration of health resources requires an agile and effective health management, supported by knowledge generated by research and reliable information, being the responsibility of governments and timely health strategies; that lead to decision-making in the provision of health services with quality and equity, satisfying the needs users.

Key words: Health management, pandemic, health services management, strategic planning.

Introducción

El Perú está conformado por un sistema de salud segmentado y fragmentado, es políticamente descentralizado, busca responder a las expectativas del usuario, teniendo como objetivo fundamental desarrollar actividades orientadas a promover, prevenir, proteger y recuperar la salud de la población. El estado peruano tiene la función ineludible e indelegable a través del Ministerio de Salud, la rectoría sectorial, para conducir y asumir responsabilidad por la salud y bienestar de sus ciudadanos (Ley General de Salud, Perú 1997). La responsabilidad en materia de salud debe ser compartida por el individuo, la sociedad y el estado (OPS, 2007).

La enfermedad del COVID-19 es producida por el virus SARS-CoV-2 y el 11 de marzo del 2020 el director general de la Organización Mundial de la Salud declara como pandemia, este nuevo virus tiene predilección por el árbol respiratorio, una vez que penetra genera una respuesta inmune anormal de tipo inflamatorio con incremento de citoquinas, lo que agrava al paciente y causa daño multiorgánico (Maguiña y col., 2020), esta enfermedad generó un caos de grandes dimensiones, en las instituciones que prestan servicios de salud revelando que el sistema que poseemos es deficiente, mal integrada, con limitada capacidad para diagnosticar, monitorear y gestionar altas exigencias de morbilidad y mortalidad poblacional. Perú es uno de los países con más contagiados por el COVID-19 según, la sala situacional COVID-19, al 10 de abril 2022 el total de casos infectados es estimada, en 3,551,540 de un total de 29,204,946 muestras realizadas y lamentablemente con un total de 212,486 fallecidos (MINSa, 2022).

El mundo afronta una crisis humanitaria y sanitaria sin precedentes ocasionada por la pandemia, provocando un impacto negativo grave social y económico, aumentando la pobreza y la desigualdad. Son aún inciertas sus consecuencias a largo plazo, pero la problemática de salud actual ya es un retroceso global, ningún lugar se ha quedado libre de los efectos de la pandemia, por lo que la humanidad en forma organizada debe buscar caminos de adaptación y transformación en tiempos sombríos (NNUU, 2020).

Cetrángolo et al (2013) manifiesta que el sistema de salud del Perú comprende proveedores públicos y privados, cada uno de los ellos incorpora un conjunto de mecanismos de financiamiento y suministro de servicios integrados verticalmente. El estado peruano

ofrece servicios de salud, mediante la red de establecimientos del Ministerio de salud ubicados a nivel nacional, regional y local, operando todos ellos de manera autónoma y sin articulación.

Las competencias y habilidades en la administración de un sistema de salud son fundamentales para llevarla a un crecimiento y eficiencia permanente. Un profesional de las ciencias de la salud, experto en su especialidad puede carecer de experiencia y preparación específica en administración o ser experto en el tema y desconocer los problemas de salud nacional, regional y/o local (Pavón 2004, citado por Bazán, 2015).

Del Carmen (2019) considera que los desafíos pendientes incluyen esfuerzos de involucramiento y articulación de diversos actores, en la tarea de rediseñar los procesos de atención, fortalecer la dimensión ética de su ejercicio, así como promover la participación ciudadana en la generación de un sistema de salud de alta calidad.

Situaciones como dificultad en el acceso a los servicios de salud, falta de recursos humanos, acceso limitado a medicamentos y alto costo de los mismos, instituciones prestadoras de salud (IPRESS) mal acondicionadas e inestables que no fueron diseñadas con visión de futuro, son condiciones que agravan una prestación de servicios de salud aceptable; por lo que, la gestión en los servicios de salud requiere de personal con capacitación científica y técnica, además de poseer aptitudes y actitudes sociales.

Metodología

Para seleccionar los documentos bibliográficos se realizó una búsqueda de literatura de publicaciones en internet y textos, utilizando términos existentes en los descriptores de ciencias de la salud, DeCS/MeSH, cuyo nombre incluyera las palabras gestión y planificación en salud, en el idioma español e inglés, eliminándose los términos no relacionados. Como estrategia de búsqueda de literatura se tomó en cuenta aspectos como, que las fuentes sean primarias, las referencias sean de estudios relevantes y las publicaciones estén en lo posible dentro de los 5 últimos años. Se seleccionaron aquellos documentos que informen sobre los aspectos formales que debía contener una revisión

Resultados

Definiendo gestión sanitaria

La atención de salud en el mundo globalizado de hoy, es más competitiva, de conocimientos muy amplios, de tecnología ilimitada y de pobladores empoderados, ya que los usuarios son muy exigentes, bien informados, de expectativa alta y conocedores de sus derechos; por lo que la prestación de servicios de salud requiere, además de tecnología de punta, establecer mecanismos de planeación, organización, dirección y control de los procesos sanitarios; es responsabilidad del estado preparar al capital humano en el conocimiento y práctica de técnicas, procedimientos e instrumentos de administración y gestión en servicios de salud.

Murray (2002) define que, gestión no es solo administrar, ni es simplemente organizar y, mucho menos, significa solo conducir; implica pensar y realizar transformaciones de los escenarios sociales dentro de los cuales se actúa, tal como sucede

en la realidad de una pandemia; según expresan Villamayor y Lamas, mencionado por Huergo (2003) gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes perspectivas, opiniones y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente, es una actividad dirigida a obtener y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Rodríguez et al (2009) afirma que la gestión del conocimiento (GC) tiene una importancia significativa como factor de cambio y desarrollo en el quehacer de la sociedad, su misión es estimular la innovación, provocar mejoras en la toma de decisiones, la clave está en crear una cultura en el que la información y el conocimiento se valoren, se compartan y se usen eficaz y eficientemente.

Para lograr un sistema efectivo donde la salud pública no sea una debilidad, es preciso potenciar las aptitudes del recurso humano asistencial y administrativo, las organizaciones sanitarias son organismos vivos que se encuentran en constante cambio y deben adaptarse a la dinámica social e institucional (CEPAL, 2014), la existencia de actores sociales e intereses corporativos múltiples, dinámicos y conflictivos exige un proceso muy complejo de construcción de consensos y acuerdos, como base para las políticas y la planificación en torno al capital humano (Brito y col (2002).

La pandemia ha expuesto y evidenciado las falencias de una debilitada gestión sanitaria en los diferentes niveles del sistema de salud, en las que la infraestructura deteriorada y anticuada, déficit y mal distribución de recursos humanos, defectuosa gestión logística y financiera, falta de equipamiento con tecnología actualizada y un sistema de información inadecuado para la toma de decisiones, influyeron grandemente en la profundización de la crisis sanitaria provocada por la pandemia.

Precisando la planificación estratégica

La planificación es un proceso reflexivo e intelectual, exige responder a las preguntas ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo?, permite organizar y seleccionar acciones que conlleven a conseguir objetivos, (Gallardo, 2012, 2021) es una actividad que se realiza antes de la acción, parte del análisis actual en que se encuentra una organización, considerando la misión y objetivos para los que fue creada, se basa en procesos y previsiones racionales y objetivas, es una estrategia que busca mejorar el producto y la toma de decisiones.

La planificación estratégica, es un proceso de construcción de nuevos planteamientos y propuestas, busca articular conocimiento y acción con una perspectiva dinámica e interactiva, constituye un esfuerzo deliberado para definir orientaciones futuras sobre la visión, misión, programas, metas estratégicas y estrategias de acción (Villafuerte, 2011).

La planificación del porvenir no se ocupa de las decisiones futuras sino del futuro con decisiones actuales (Drucker 1954, citado por Barrientos, 2015), es aquel proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización; la implementación de un cambio buscado y deseado requiere de una coordinación transparente y estrecha de acciones que generen herramientas para organizar y estructurar los recursos económicos, humanos, de información y tecnológicos.

Un plan estratégico en una situación de pandemia debe buscar producir beneficios económicos y sociales, gestionando adecuadamente los recursos humanos y materiales tomando en cuenta que la realidad cambia permanentemente, la pesquisa de una situación concreta requiere de una mayor perspectiva analítica y dinámica.

La pandemia evolucionó generando altas tasas de morbilidad y mortalidad, obligando a los altos funcionarios del MINSA tomar decisiones como, contratar profesionales asistenciales sin ninguna capacitación especializada en su gran mayoría, dejando de lado a los profesionales capacitados en gestión y administración, profesionales adiestrados en planificar, organizar, dirigir y evaluar estratégicamente los procesos sanitarios, hechos que han contribuido que la problemática sanitaria se profundice. La salud pública contempla la preservación de la salud colectiva, mediante la prevención de las enfermedades con acciones de carácter comunitario, organizativo y normativo de su población. Priorizando un marcado enfoque en los determinantes de la salud, como son los determinantes sociales, ambientales y del sistema de salud (Ayuso & Fontan 2021).

Importancia de la gestión sanitaria

OMS (2001) afirma que las enfermedades infecciosas evolucionan constantemente adaptándose a las condiciones cambiantes del mundo globalizado, existen circunstancias predisponentes como movimientos migratorios crecientes de las poblaciones, sea por razones turísticas, por desastres, alteraciones climáticas, o por la búsqueda de mejoras económicas y sociales. Situaciones que constituyen un riesgo para la presentación de epidemias, y si estas no son identificadas y controladas oportuna y adecuadamente, se incrementa la posibilidad de universalizarse rápidamente, originando una forzosa limitación de recursos y un aumento creciente del gasto sanitario (Moreno, 2001).

En salud, velar por la seguridad e integralidad de las personas es una obligación y un deber del profesional en razón de sus conocimientos, sensatez y perseverancia, actualmente no solo es posible considerar lo que se hace, o se es capaz de hacer, sino también el cómo se hacen las cosas (Moreno et al, 2001); hoy por hoy, el avance vertiginosos de la ciencia, permite la producción de equipos y dispositivos tecnológicos sofisticados; pero todo lo que es tecnológicamente posible, no siempre es económicamente asumible. La gestión estratégica sanitaria es un proceso que dinamiza y asegura el desarrollo de cada uno de los procesos, como la planificación, dirección, administración, aplicación de la epidemiología, gerencia, control y evaluación; dándole sentido, direccionalidad y coherencia a la toma de decisiones de los gestores en salud, estas deben estar basadas en la sincronización de voluntades y conductas de todos los involucrados, buscando hacer más y mejor salud con menos recursos

Figura 1

Necesidades de salud.



La pandemia ha revelado la necesidad de realizar una buena gestión en los establecimientos de salud; lo cual implica dar importancia y énfasis a la formación continua del profesional de salud, potenciando sus habilidades y aptitudes; para el direccionamiento y manejo logístico, siempre tomando en cuenta la bioseguridad, factor que garantiza la seguridad del usuario interno y externo; frente a los agentes biológicos, físicos, químicos y mecánicos.

Díaz (2021) menciona, con corte al 15 de julio del 2021, que los países con las mayores tasas de letalidad por COVID-19 son: Perú (9,34), México (9,0), Hungría (3,71), Rumanía (3,17), e Italia (2,99), y los de menores tasas de letalidad fueron: Países Bajos (1,01), Irak (1,21), Jordania (1,3), India (1,33) y Suecia (1,34).

La gestión sanitaria al ser compleja requiere de estrategias innovadoras que adopten procesos dinámicos, integrales, sistemáticos y participativos, que empleen tecnologías de comunicación e información (TIC), bajo el liderazgo de un profesional proactivo, capaz de tomar decisiones acertadas, inspirando a los integrantes de la organización, en el logro de metas y objetivos.

Robles & Díaz (2017), sostiene que el sector salud es el espacio social de confluencia de personas y organizaciones que realizan actividades relacionadas con la salud individual y colectiva, constituida por actores sociales o grupos de interés; en el que, el grupo de los profesionales de la salud tienen un rol preponderante, ya que una eficaz y eficiente gestión en los órganos de salud, permitirá una atención oportuna y adecuada del usuario.

Garzón (2018) señala que una atención de salud con calidad, es aquella que se realiza de forma fácil, equilibrada y con un nivel profesional óptimo; considerando el balance entre los beneficios, los riesgos y los costos; las actividades se centran en el usuario e involucra aspectos como accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad.

Discusión

Becker et al (2017) en su estudio *“Barreras percibidas por los directores de servicios de salud para la toma de decisiones basadas en evidencia”*, detectaron dos tipos de obstáculos, los organizacionales y personales; entre los primeros identificaron a la falta de planificación y de gestión de la alta dirección, características regionales y culturales propias de cada población y dentro de los obstáculos personales, principalmente la falta de capacitación y de idoneidad personal, profesionales de salud que no tenían capacidades y competencias sociales, como, fomentar una comunicación fluida y asertiva entre los integrantes de la institución; así, como con los usuarios externos de los servicios de salud, Mingo (2019) en su estudio ratifica, que la gestión de conflictos y problemas es la clave para llevar a cabo una buena toma de decisiones.

A lo largo de la historia de la humanidad, existieron enfermedades que causaron mucha mortandad, afectando a diferentes grupos poblacionales y en diferentes partes del mundo, Enríquez & Saenz (2021), confirman, que una crisis sanitaria como la que originó la pandemia del COVID-19, profundizó los problemas socioeconómicos de las diferentes poblaciones en todos los continentes, desestabilizando la seguridad individual y colectiva de las naciones, provocando aflicción y ansiedad en el estado anímico de las

personas; en estas condiciones, los sistemas de salud y los profesionales de la salud se enfrentan a una quiebra de la confianza pública, más aun si no existe una planificación a priori, que permita una gestión adecuada de los servicios de salud, considerando que ello implica asumir responsabilidades, pensar y actuar en la previsión y empleo de los recursos materiales y esfuerzos, buscando transformaciones en un tiempo requerido, mediante una secuencia de procedimientos adecuadamente coordinadas.

El propósito del artículo es remarcar la necesidad, de que los funcionarios y los profesionales de la salud conozcan y comprendan que las herramientas administrativas y de gestión, como es la dirección, organización, planificación y control, son la base de una planificación flexible y ágil, con capacidad para adaptarse a un escenario de crisis global y de expansión acelerada. La planificación estratégica debe fundarse en principios científicos y vínculos estrechos entre políticas de gobierno y academia, tomando en cuenta las necesidades de todos los integrantes de la sociedad, como resultado se obtendrá un diseño de acciones legitimado.

Conclusión

La pandemia del COVID-19 producida por el virus SARS-CoV-2, en el Perú como en otras latitudes del mundo, ha originado una crisis humanitaria y sanitaria sin precedentes, dejando en evidencia las imperfecciones del sistema de salud, sobre todo la falta de direccionamiento de las acciones para mitigar la agresión de la pandemia, revelando que para tomar decisiones acertadas, se requiere de personal con aptitudes, habilidades y destrezas, sobre todo conocedores de su realidad regional, virtudes que guían la secuencia de actividades para involucrar a la población y articular procesos.

Actualmente en muchas partes del mundo, las instituciones de salud son vistas como “empresas”, utilizan herramientas y estrategias de organización y planificación, fortaleciendo las capacidades humanas, ya que la responsabilidad en el cuidado de la salud individual y colectiva debe ser compartida entre el estado y la sociedad; por lo que los gestores en salud tienen la tarea de buscar soluciones frente a problemas imprevistos; mediante la persuasión, la convivencia, la tolerancia y el altruismo, basado en valores éticos y de justicia; ya que el futuro lejos de ser previsible, lejos de estar decidido, es siempre de libertad, abierto e inseguro.

El Perú se encuentra en una etapa de la historia donde los cambios radicales se hacen obligatorios y necesarios, cambios que deben ocurrir a nivel de los sectores político, económico y social; sobre todo en aquellas esferas que tienen directa relación con el contexto demográfico y social, como es el sistema de salud.

Declaración de conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses financieros ni personales que puedan influir inapropiadamente en el desarrollo de este artículo.

Referencias

- Ayuso Murillo, D., & Fontan Vinagre, G. (2021). *Gestión en Crisis Sanitaria*. España-Madrid: Ediciones Diaz Santos.
<https://www.editediazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490523179.pdf>.
- Bazán-Soto, A. (2015). Importancia de la administración en la salud. *Rev Hosp Jua Mex* 2015; 82(3 y 4): 148-149. <https://www.medigraphic.com/pdfs/juarez/ju-2015/ju153-4a.pdf>.
- Brito, E. Padilla, Rigoli, F. (2002). Planificación de los recursos humanos y reformas del sector salud. *Rev. Cubana Educ. Med.* https://www.observatoriorh.org/sites/default/webfiles/fulltext/reformas_sector_salud.pdf.
- Barrientos, P. (2015). Curso: Planeamiento estratégico. Economía, UNMSM. Lima. <https://economia.unmsm.edu.pe>.
- Becker, LA., Loch, ML., & Reis, R. (2017). Obstáculos percibidos por los directores de servicios de salud para la toma de decisiones basada en la evidencia. *Rev Panam Salud Pública* 41, 2017. <https://www.scielosp.org/article/rpsp/2017.v41/e147/>.
- Cetrángolo, O., Bertranou, F., Casanova, E., Casalí, P. (2012). *El sistema de salud del Perú: situación actual y estrategias para orientar la extensión de la cobertura contributiva*. OIT. Primera edición 2013. Lima-Perú.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Naciones Unidas. *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe*. 2014.
- Del Carmen, JC., (2019). Lineamientos y estrategias para mejorar la calidad de la atención en los servicios de salud. *Rev Peru Med Exp Salud Pública*. 2019;36(2):288-95. [Doi: http://dx.doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4449](http://dx.doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4449).
- Enríquez, A., y Sáenz, C. (2021). “Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los países del SICA”, serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México, N° 189 (LC/TS.2021/38; LC/MEX/TS.2021/5), Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Gallardo, E. (2012). *Fundamentos de planificación*. Universidad politécnica de Catalunya. España. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32363/1/Fundamentos%20de%20planificaci%C3%B3n.pdf>.
- Gallardo, E. (2019). *Fundamentos de Administración*. Universidad politécnica de Catalunya. España, 2021. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/191619/t2_fundamentos_de_administracion-5648.pdf.
- Garzón, G. (2018). Importancia de la calidad en los servicios de salud y Servqual como método para la medición de la calidad en los servicios de salud. [tesis especialización]. Universidad de Santander, Bucaramanga. Venezuela, 2018. Disponible en: <https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/698/1/salud.pdf>.

- Huergo, J. (2003). Los procesos de gestión. Universidad Nacional de La Plata. Argentina. <https://docplayer.es/42960553-Los-procesos-de-gestion.html>.
- Ley N° 26842. (1997). Ley general de Salud. Perú. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/256661-26842>
- Ministerio de Salud. Tiempos de pandemia 2020-2021. Biblioteca del Ministerio de Salud. Lima 2021. Disponible en: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/5485.pdf>.
- Ministerio de Salud del Perú. Covid-19 en el Perú. (2022). <https://covid19.minsa.gob.pe/>
- Maguiña, C., Gastelo, Rosy., & Tequen, Arly. (2020). El nuevo Coronavirus y la pandemia del Covid-19. Revista Médica Herediana, 31 (2)131. <https://dx.doi.org/10.20453/rmh.v31i2.3776>.
- Moreno, A., Tirado, F., Prieto, J., Hernández, L., Prieto, P. (2021). La gestión sanitaria. España. https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/2680/1/02127237_14_231.pdf.
- Murray, P. (2002) Gestión-información-conocimiento. Biblios, vol. 4, núm. 14, octubre-diciembre, 2002. Lima, Perú. <https://www.redalyc.org/pdf/161/16114402.pdf>.
- Mingo, A. (2019). La toma de decisiones y los conflictos en los equipos de trabajo. Facultad de ciencias económicas y sociales. Universidad pontificia comillas. Madrid. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/32579>
- OPS. (2007). La función rectora de la autoridad sanitaria nacional en acción: lecciones aprendidas en conducción y regulación. Washington, D.C.
- NNUU. (2020). COVID, hambre, pobreza y desigualdad: la combinación mortal que enfrenta América Latina. <https://news.un.org/es/story/2020/07/1477571>
- OMS. (2001). Seguridad sanitaria mundial: alerta y respuesta ante epidemias. Informe de la secretaria. https://apps.who.int/gb/archive/pdf_files/WHA54/sa549.pdf.
- Ruiz, A., Jiménez, M. (2020). SARS-CoV-2 y pandemia de síndrome respiratorio agudo (COVID-19). *Ars Pharm* [Internet]. 2020; 61(2): 63-79. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S234098942020000200001&lng=es. <https://dx.doi.org/10.30827/ars.v61i2.15177>.
- Rodríguez, M. et al. (2009). La Gestión de conocimiento, factor estratégico para el desarrollo. *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/issue/view>.
- Robles, L., Diaz, P. (2017). Aplicando la gestión por procesos en el sector salud del Perú. *Rev Acad Perú Salud* 24(1), 2017. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4156.pdf>.
- The Sustainable Development Goals Report. (2020). https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020_Spanish.pdf.
- Villafuerte, AM. (2011). Filosofía y práctica de la planificación para el desarrollo. Consejo interuniversitario de la comunidad Francófona de Bélgica. Comisión Universitaria para el desarrollo. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.