

## Procesos de gestión de un Servicio de Alimentación y Nutrición en tiempos de pandemia.

Management processes of a Food and Nutrition Service in times of pandemic

**Julissa María Pasache Moreno** \*\*  
**Richar Abraham Requena Cornejo** \*\*\*  
**Laura Amparo Mercado Yupanqui** \*\*\*\*

### RESUMEN

Introducción. Las instituciones de salud atienden pacientes en las diferentes etapas de la vida, por diversos razones o afecciones médicas. Es necesario un soporte nutricional adecuado, oportuno e integral, cumpliendo con los estándares de la buena nutrición. La pandemia iniciada a comienzo del 2020, nos puso una encrucijada frente a los procesos que se venían practicando y la practicidad de éstos para hacerle frente. Objetivo. Realizar una revisión sistemática de estudios que nos ayuden a entender la adaptabilidad de los procesos de gestión frente a una situación de pandemia. Materiales y métodos. Se realizó una investigación secundaria, que selecciona estudios cuantitativos y/o cualitativos, con la finalidad de dar respuesta a un problema planteado y previamente abordado por una investigación primaria. Resultados. Se revisó 40 artículos publicados entre el 2004 al 2021, donde el 71% son de España, el

---

\*\* Universidad César Vallejo, Licenciada en Nutrición, Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud, Doctorando en Gestión Pública y Gobernabilidad, Responsable del Área de Fórmulas Enterales de la Unidad de Producción y Control de Calidad, Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren, [jpasache@ucvvirtual.edu.pe](mailto:jpasache@ucvvirtual.edu.pe), <https://orcid.org/0000-0003-3328-4356>, <https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=03t9ogsAAAAJ>.

\*\*\* Universidad César Vallejo, Médico Cirujano, Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud, Doctorando en Gestión Pública y Gobernabilidad, Jefe Médico Quirúrgico del Hospital I Octavio Mongrut Muñoz de la Red Prestacional Sabogal, [requenac@ucvvirtual.edu.pe](mailto:requenac@ucvvirtual.edu.pe), <https://orcid.org/0000-0002-8458-2620>, <https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=ZFfetUIAAAAJ>

\*\*\*\* Universidad César Vallejo, Licenciada en Enfermería, Maestra en Gestión de los Servicios de Salud, Doctorando en Gestión Pública y Gobernabilidad, [Imercadoy17@ucvvirtual.edu.pe](mailto:Imercadoy17@ucvvirtual.edu.pe), <https://orcid.org/0000-0002-8043-7266>, <https://scholar.google.com/citations?user=8VOTGKAAAAAJ&hl=es>

JOURNAL OF BUSINESS  
and entrepreneurial  
**studies**

ISSN: 2576-0971



<https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.84>

Atribución/Reconocimiento-NoComercial- CompartirIgual 4.0 Licencia Pública Internacional — CC

**BY-NC-SA 4.0**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

Journal of Business and entrepreneurial  
E I

<http://journalbusinesses.com/index.php/revista>  
eISSN: 2576-0971

[journalbusinessentrepreneurial@gmail.com](mailto:journalbusinessentrepreneurial@gmail.com)

71% fueron Descriptivos, y un 71% de estudios no especificaba muestra, un 29% presentaba diferentes muestras que fluctuaban entre 16 hasta 163, 575. Conclusión. A fin de controlar y minimizar los riesgos y hacer uso correcto de procesos y conocer los mismos, a fin de dar el poder necesario a los equipos multidisciplinares de salud y sus instituciones para enfrentar a situaciones inesperadas como las emergencias sanitarias por pandemia.

**Palabras clave.** Procesos de gestión, Covid19, Servicio de Alimentación y Nutrición

## ABSTRACT

**Introduction.** Health institutions treat patients at different stages of life, for various reasons or medical conditions. Adequate, timely and comprehensive nutritional support is necessary, complying with the standards of good nutrition. The pandemic that began at the beginning of 2020 put us at a crossroads in the face of the processes that had been practiced and the practicality of these to face it. **Objective.** Carry out a systematic review of studies that help us understand the adaptability of management processes in the face of a pandemic situation. **Materials and methods.** A secondary investigation was carried out, which selects quantitative and / or qualitative studies, in order to respond to a problem raised and previously addressed by a primary investigation. **Results.** Forty articles published between 2004 and 2021 were reviewed, where 71% are from Spain, 71% were descriptive, and 71% of studies did not specify a sample, 29% presented different samples that ranged from 16 to 163, 575. **Conclusion.** In order to control and minimize risks and make correct use of processes and know them, in order to give the necessary power to multidisciplinary health teams and their institutions to face unexpected situations such as pandemic health emergencies.

**key words.** Management processes, Covid19, Food and Nutrition Service.

## INTRODUCCIÓN

Es interesante como en los últimos tiempos los términos de gestión, eficacia, presupuestos, metas de programación, cumplimiento se ha trasladado al argot común de los Servicio de Alimentación y Nutrición, los mismos que han existido desde hace centenas de años; primero como prototipos de los denominados ahora restaurantes conocidos en su tiempo como hostales y posadas y que ofrecían alimentos preparados a los viajeros hasta los lugares que conocemos en la actualidad, en la población o comunidades como los comedores institucionales, cafeterías, cocinas u ollas comunes, comedores escolares, y claro no se excluye la alimentación hospitalaria en los servicios de alimentación de hospitales, y la asistencia social de alimentación en asilos de ancianos, cunas, y otros.

Pero todos los escenarios descritos líneas arriba no nos preparan para una situación extrema, a pesar de las dificultades por los que atraviesan siempre los Servicios de Alimentación y Nutrición, responder a las necesidades de un entorno cambiante como es el caso de esta pandemia o crisis sanitaria, se hace necesario alterar el funcionamiento de las organizaciones alimentarias y por ende sus procesos. Actualmente no se consideran proyectos que sean estructuralmente inalterable en el trascurso de los años, sino permanentemente revisados, en virtud de que cada proceso de por sí es mejorable y perfectible. (Barros-Bastidas & Gebera, 2020).

En la actualidad las instituciones asistenciales luchan por integrar herramientas y modelos de gestión como es el Benchmarking, la Gestión por Procesos o la Reingeniería, intentan generalizar

la revisión de los procesos como una práctica sistemática, que a la vez forme parte de la cultura clínica asistencial. Como base para la mejora, el uso extensivo del mapeo de procesos basado en diferentes enfoques le permite visualizar y evaluar las interrelaciones entre procesos y actividades con el fin de mejorar los resultados deseados para satisfacer las necesidades de los usuarios de los Servicios de Alimentación y Nutrición.

Todo cambio, crisis o situación inesperada nos lleva a realizar una evaluación a los procesos, mediante el cual se intenta obtener juicios de valor y determinar qué tan bueno es un objeto, actividad, proceso o resultado. Este proceso destaca las cualidades, fortalezas y debilidades de lo que se está evaluando. La evaluación nos permite obtener información confiable para tomar de decisiones sobre actividades relacionadas con el desarrollo, mantenimiento y gestión de servicios de salud. La evaluación es una herramienta necesaria para la toma de decisiones. Por lo tanto, la evaluación es el proceso por el cual se identifica y recopila datos sobre un servicio o actividad en particular, establece los criterios para juzgar su éxito y determina qué tan bien establecidos se cumplen las metas y los objetivos institucionales.

Los indicadores son importantes en cualquier institución que tiene claras sus metas de desempeño. En los Servicios de Alimentación y Nutrición son necesarios para el seguimiento de los objetivos planteados en la estrategia y para su debido control. Como afirman Rossi et al. (2004) la evaluación de procesos analiza la efectividad y la fidelidad en la ejecución del programa. Por lo que la evaluación de procesos tiene por objetivo contestar a las preguntas ¿cómo se está operando el servicio asistencial? ¿Se están cumpliendo los objetivos de acuerdo con las metas propuestas? entre otros.

En el Perú el día 05 de marzo del 2020 se confirmó el primer caso importado por COVID-19, el caso se dio a razón de una persona masculina con historial de viajes a Europa. Conocemos que algunos tipos de coronavirus causan infecciones respiratorias, desde resfriados comunes hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SARS). El tipo de coronavirus recientemente descubierto causa la enfermedad denominada COVID19; éste nuevo virus y la enfermedad que causa se desconocían hasta que estalló en diciembre del 2019 en Wuhan, China. Actualmente, el COVID19 es una pandemia que no has afectado mundialmente; es así que en el Perú se determina crisis sanitaria desde el 13 de marzo del 2020 y la Sala Situacional COVID19 Perú al 17 de setiembre del 2021 informa de 2'165,533 casos positivos y 198,948 defunciones por COVID-19.

Esta pandemia puso a prueba la capacidad de atención del sistema sanitario peruano, y la adaptabilidad de sus procesos de gestión en los diferentes servicios sanitarios, como el Servicio de Alimentación y Nutrición de alta demanda de asistencia sanitaria en esta pandemia.

Entonces, ¿estábamos preparados para este escenario?, ¿Los procesos de gestión satisfacían la demanda actual de atención en pandemia?, ¿Se adaptaban los procesos al escenario de emergencia sanitaria? ¿El personal podía seguir protocolos establecidos para esta situación e identificar los procesos a seguir?, son algunas de las interrogantes que nos hacemos frente a esta nueva realidad del COVID19 y la adaptabilidad del Servicio de Alimentación y Nutrición a una atención de calidad y calidez para sus usuarios en esta situación cambiante y de gran impacto negativo en todos los campos del país.

Este artículo pretende conocer los procesos de gestión en un Servicio de Alimentación y Nutrición de una institución de salud durante la pandemia COVID19, a fin de cooperar para que el análisis y conclusiones minimice los peligros a fin de no producir riesgo en la atención de los pacientes hospitalizados que se atienden; debiendo resaltar la importancia de revisar este tema pues la evaluación de los procesos durante la pandemia COVID19 en el Servicio de Alimentación y Nutrición es un antecedente para la mejora de los mismos y por ende la mejora del trabajo de los colaboradores.

Podemos indicar que si una organización es saludable al contar con unos procesos de gestión que puedan adaptarse a una crisis sanitaria-asistencial como es la pandemia por el COVID19 y coadyuvar al logro de los objetivos y metas de la institución entonces esta organización cuenta con un entorno favorable, pero si por el contrario se manifiesta una inestabilidad y confusión laboral debemos de conocer las causas.

Hernán (2017), explica que existen muchos conceptos que resaltan el significado del vocablo proceso, es así que la palabra proceso deriva del latín “processus” que expresa avance y progreso, sin embargo, esencialmente es la “actividad o grupo de actividades que toma una o más entradas, las transforma y proporciona una o más salidas para sus clientes” (Krajewski et al., 2013).

Las actuales instituciones de salud son organizaciones que atienden pacientes en las diferentes etapas de la vida y que asisten por diversas razones o afecciones médicas. En tanto un paciente se encuentra hospitalizado, recibe diferentes atenciones como el de manejo dietético y nutricional de mucha importancia, debiendo ser considerado como prioritario y complejo, últimos estudios han demostrado que son servicios que ayudan y favorecen la mejoría del paciente generando disminución de la estancia hospitalaria con reducción de los gastos/paciente y retorno temprano a su domicilio y reinicio de sus actividades laborales. Por lo que es necesario complementar el tratamiento médico con un soporte nutricional adecuado y oportuno e integral, con cantidad suficiente y de calidad, cumpliendo con los estándares establecidos de la buena nutrición.

Cordero (2017) en su investigación evaluó los diferentes procesos administrativos de un servicio de alimentación, a fin de constatar si se aplican conceptos que permitan administrar un servicio de calidad, el estudio fue de tipo descriptivo transversal con cuatro variables, con una población de 36 trabajadores usó como instrumento la entrevista y la observación directa; del análisis y discusión de sus resultados concluye que el proceso administrativo llevado a cabo en el servicio de nutrición de un centro de salud de Managua, fue llevada en forma parcial sin completar el proceso administrativo correspondiente.

Álvarez et al (2004) en su artículo especial sobre “Gestión en Nutrición Clínica”, nos habla de la revisión realizada a los estudios de costos y las herramientas de gestión de contabilidad y codificación a fin de conocer la utilidad de la información en los sistemas de gestión en nutrición clínica. Nos habla de cómo en el tiempo ha cambiado los conceptos de hospital, siendo que su actividad en años pasado se veía como asistencia caritativa, en los tiempos actuales se ve como empresa (pública o privada) que promueve salud y debe ser regida bajo los principios de eficacia, eficiencia, equidad y calidad, lo que conlleva a una utilización prioritaria de informes de

alta, diagnósticos nutricionales, administración de nutrición enteral y parenteral como parte de sus procedimientos.

Velasco et al (2015) en su artículo original “Implantación de un sistema de gestión de calidad en una unidad de nutrición según la norma UNE-EN-ISO 9001:2008” tenía como objetivo describir el proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad (SGC) según Norma ISO en un Servicio de Nutrición, previamente se instauró un comité de calidad a fin de determinar los procesos, procedimientos e indicadores de calidad, realizaron un piloto durante 2 meses. En sus resultados se identificaron y documentaron 4 procesos: Valoración del estado nutricional, Indicación de tratamiento nutricional, Seguimiento del tratamiento nutricional y Planificación y control de la alimentación oral, y 13 procedimientos operativos, tras lo cual se realizó su mapa de procesos. Concluyeron que la utilización de un sistema de gestión de calidad analiza las actividades realizadas en el Servicio a fin de conocer y satisfacer las expectativas de los usuarios, documentar dichos procesos les asegura entender la organización, definir las responsabilidades del personal, gestionar el tiempo y los recursos habidos, influye a su vez en la comunicación interna y lo describe como un motivador para el personal y permite incluir los puntos de vista de los usuarios en los procesos del servicio.

Irles (2021) su artículo original “Gestión clínica en las unidades de nutrición” busca exponer las bases de las herramientas de gestión de calidad como son los programas de gestión clínica y los de mejora continua de la calidad, sus logros y retos en las unidades de nutrición. Obtuvo como resultado que 9 unidades de nutrición han implantado los programas de gestión clínica con certificación de calidad por parte de una agencia externa, concluyendo que estos programas contribuyen a la excelencia en la práctica de la nutrición clínica al ser una herramienta útil para mejorar la organización con resultados eficientes. Sin embargo, el autor especifica que aún queda por trabajar el desarrollo de procesos, indicadores, estándares y sobre todo la codificación de diagnósticos como la desnutrición relacionada a la enfermedad.

Martín (2015) en su artículo “Gestión en Nutrición Clínica” nos refiere que la planificación cuidadosa de los recursos precisa de actividades preestablecidas, así como cada uno de los participantes teniendo presente la valoración continua de los resultados obtenidos a fin de lograr a futuro las mejoras. Además, indica que las unidades de Nutrición deben estar compuestas por un grupo multidisciplinario de profesionales con formación y experiencia en nutrición clínica, de preferencia dedicados a tiempo completo, y deben seguir las actividades, procesos, criterios de calidad basados en el conocimiento científico a fin de lograr los objetivos midiendo y comparando los indicadores de calidad con los estándares establecidos a fin de lograr la mejora continua en estas unidades.

Pinzón et al. (2015) en el artículo original “Modelo Méderi de gestión nutricional hospitalaria” refiere que teniendo la necesidad de modelos de atención nutricional para hacer frente a la malnutrición en los centros hospitalarios desarrollaron el modelo Méderi de Atención Nutricional a fin de elevar la calidad de atención en salud y promover las buenas prácticas en nutrición clínica, realizan un estudio tipo descriptivo, evaluativo, transversal y observacional para describir el proceso de nutrición y soporte metabólico con el fin de medir la eficacia del modelo implementado desde el año 2008 hasta el 2014, fueron objeto del estudio 163,575 pacientes y se midieron las variables para probar la eficacia como productividad y calidad durante la atención

nutricional. En resultado se obtuvo que la productividad del servicio incrementó en un 591% utilizando el modelo de atención nutricional, así como la satisfacción de los pacientes pasó de 50% al 95.8%, por lo que concluyendo el modelo de atención nutricional es un éxito basado en la sinergia de las estructuras administrativa y asistencial que promuevan el desarrollo y talento humano, docencia e investigación en nutrición.

Quijano et al. (2015) es su investigación prospectiva de corte transversal, donde empleó tres instrumentos de entrevista, uno para el encargado y los técnicos de la unidad, el segundo para supervisoras, y el último fue considerado como la guía de observación. Concluyó que el encargado de la unidad contaba con el conocimiento necesario de las normas, los técnicos un conocimiento regular al igual que el supervisor finalmente se determinó que el personal requiere de capacitaciones y supervisiones para evaluar el cumplimiento de sus funciones para brindar un servicio de calidad al usuario interno y externo.

Llopis et al. (2012) en su artículo original “Organización y funcionamiento de la atención nutricional hospitalaria; el modelo implantado en el Hospital Universitario de La Ribera” refiere a la malnutrición intrahospitalaria como indicador de baja calidad, y al proceso asistencial multidisciplinario como coadyuvante de éste, al no tener criterios, intervenciones estandarizadas. El objetivo es describir el modelo de atención nutricional implantado en el hospital, el mismo que tienen como característica la intervención coordinada multiprofesional a fin de llevar a cabo una atención nutricional integral, concluyendo que el hospital ha establecido una organización que garantiza el proceso de atención asistencial nutricional y su continuidad y conexión con la atención primaria.

Martín et al. (2020) en el grupo de trabajo de gestión de la Sociedad Española de Nutrición Clínica y Metabolismo (SENPE) desarrolla “Proceso de alimentación hospitalaria” con el fin de describir el proceso de alimentación de pacientes hospitalizados, dividiendo este proceso en seis secciones cada una con su indicador de calidad a fin de poder ser evaluados. El fin es de ayudar en la mejora de la calidad de los regímenes de los hospitales y por ende a los profesionales de la nutrición clínica haciendo efectiva y satisfactoria su labor.

Martín et al. (2021) realizan un trabajo para describir los cambios de gestión y asistenciales en las unidades de nutrición clínicas en España en medio de la pandemia del SARS-CoV-2. Fue un estudio transversal, con la técnica de la encuesta a socios de la SENPE que atendieron pacientes con COVID-19, el resultado de las 116 encuestas provenientes en 57,8% de médicos y de hospitales con más de 500 camas, siendo que un 46% se encuentra en teletrabajo.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El tipo de investigación realizado es secundaria, debido al proceso de revisión de la literatura científica basada en principios metodológicos y experimentales que selecciona estudios cuantitativos y/o cualitativos, con la finalidad de dar respuesta a un problema planteado y previamente abordado por una investigación primaria.

Para la elaboración del presente trabajo se desarrolló una búsqueda sistemática de la referencia científica vinculada con palabras claves: “gestión de procesos”, “procesos de gestión en nutrición” y “gestión en salud” y su símil en los idiomas inglés y portugués. (Tabla 1).

Tabla 1. Palabra clave:

Castellano	Inglés	Portugués
Gestión de procesos	Process management	Gerenciamento de processos
Procesos de gestión en nutrición	Nutrition management processes	Processos de gestão de nutrição
Gestión en salud	Health management	Gestão de saúde

El desarrollo incluyó la formulación de la pregunta orientadora, identificación de descriptores, la búsqueda de datos, criterios de inclusión y exclusión, selección de los artículos, extracción de datos, evaluación crítica y síntesis de los mismos.

Con la finalidad de realizar la búsqueda bibliográfica se utilizaron como motores de búsqueda bibliográfica a Google Académico, Dimensions, BASE, JURN, PubMed, SCIELO, PLoS ONE. Luego se procedió a realizar la búsqueda sistemática utilizando como bases de datos a Scopus, Science Direct, PubMed, EBSCO, LILACS, Latindex, Scielo, ERIHPLUS, Dialnet, Redalyc, BVS, ELSEVIER.

De la revisión inicial se obtuvo un total de 208 artículos relacionados, de los cuales luego del filtro realizado en una tabla de Excel que contenía los datos relevantes necesarios para la investigación, se seleccionaron 40 artículos para la presente revisión que Incluye el análisis de la información consolidada.

## RESULTADOS

El objetivo fundamental de los trabajos revisados son demostrar como las herramientas de gestión clínica hospitalaria, son aplicables a una disciplina compleja como la nutrición clínica, misma que necesita de los procesos para poder enmarcar sus actividades con el fin de lograr la calidad requerida frente a la exigencia de los usuarios de las instituciones de salud y sobre todo adaptables y perfectibles frente a una emergencia sanitaria como es esta pandemia por SARS Cov2.

Del total de la revisión de 40 artículos publicados entre el 2004 y el 2021, tenemos que el 71% de lo artículos científicos tienen por país de origen a España, luego con el 11% a Brasil, con 7% Cuba y Colombia y por último Argentina con un 4%. Siendo que España es un lugar con mucha producción científica, debido al apoyo a la investigación y las facilidades de las diversas instituciones de salud para realizar las mismas y la diversidad de equipos multidisciplinarios y grupos de trabajo que siempre se encuentran documentando todos sus proceso, avances y programas que apoyan para incrementar la curiosidad investigativa, En cuanto al tipo de estudio realizado tenemos que de los trabajos revisados el 71% eran Descriptivos, el 4% eran de Investigación de Implementación, Transversal y Experimental y por último el 10% Estudio de Caso.

Por el tipo de investigación plasmada en los artículos revisados se tuvo que el 71% de éstos no especificaba muestra, en tanto un 29% presentaba diferentes muestras que fluctuaban entre 16

hasta 163, 575. Pinzón (2019) realiza una revisión de 40 artículos, de los cuales escogió 29 documentos para su revisión en relación a la planeación estratégica. (Gamboa et al., 2019).

## DISCUSIÓN

Los servicios de salud, en los cuales se incluye a los servicios de nutrición y alimentación, hoy por hoy reconocen la necesidad e importancia de incorporar nuevos modelos de gestión que les permitan reducir al máximo la variabilidad que es característica de sus procesos clínicos, y reordenar flujos de trabajo para dar una atención y respuesta única, dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los pacientes, como a facilitar el trabajo de los equipos multidisciplinarios de profesionales.

Los trabajos revisados nos muestran que existen aún procesos por consensuar a fin de lograr la tan ansiada estandarización. Los investigadores nos muestran la realidad que viven en cada país, que, aún siendo tan diferentes, muestran la misma realidad frente a la atención que realizan los equipos y servicios de salud, siendo que buscar soluciones de gestión en salud es tan necesario como los protocolos clínicos asistenciales de atención directa a los pacientes u usuarios de los servicios de salud.

## CONCLUSIONES

Las investigaciones proponen medidas necesarias para mejorar los sistemas y optimizar los recursos, todas las investigaciones nacen de la problemática que enfrentan día a día, frente a una atención que necesita ser estandarizada mediante protocolos, manuales de procedimientos y guías que hagan práctica las situaciones y por ende agilizar la atención lo que la vuelve oportuna. Este trabajo pretende permitir obtener a corto plazo resultados científicos importantes, que coadyuven a identificar las trabas en aquellos procesos vulnerables y por ende centrar precedentes en su seguimiento y mejora continua.

Con el fin de controlar y minimizar los riesgos de una falla y hacer uso correcto de procesos y conocimiento de los mismos, lo que da el poder necesario a los equipos multidisciplinarios de salud y sus instituciones de salud frente a situaciones inesperadas como las emergencias sanitarias por pandemia.

## REFERENCIAS

- Álvarez, J., Monereo, S., Ortiz, P., & Salido, C. (2004). Gestión en nutrición clínica. *Nutrición Hospitalaria*, 19(3), 125-134. Recuperado en 19 de septiembre de 2021, de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0212-16112004000300001&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112004000300001&lng=es&tlng=es).
- Álvarez, J., Lallena, S. y Bernal, M. (2020). Nutrición y pandemia de la COVID-19 [Nutrition and the COVID-19 pandemic]. *Medicine (Madr)*. 2020 Dec;13(23):1311-1321. Spanish. doi: 10.1016/j.med.2020.12.013. Epub 2020 Dec 24. PMID: 33519030; PMCID: PMC7837011.

- Aranda, M., Ordoñez, L. y Peralta, C. (2018). La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del Minagri [Trabajo de investigación, Universidad del Pacífico]. <http://hdl.handle.net/11354/2270>.
- Asenjo, S. (2001). Las claves de la gestión hospitalaria (2a ed.) Barcelona: Gestion 2000.
- Barros-Bastidas, C., & Gebera, O. T. (2020). Training in research and its incidence in the scientific production of teachers in education of a public university of Ecuador. *Publicaciones de La Facultad de Educacion y Humanidades Del Campus de Melilla*, 50(2), 167–185. <https://doi.org/10.30827/publicaciones.v50i2.13952>
- Barrios, M. (2011). Modelo de gestión en el sector salud basado en la calidad de servicios. *Revista INGENIERÍA UC*, 18(1),80-87. ISSN: 1316-6832. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70723245010>
- Beltrán, B., Vega, T., Sarduy, G., y Santandreu, E. (2018). Gestión por procesos en los servicios de salud y el trabajo en equipo: consideraciones metodológicas. *EDUMECENTRO*, 10(1), 236-242. Recuperado en 22 de septiembre de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742018000100017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742018000100017&lng=es&tlng=es).
- Billah, S., Saha, K., Khan, A., Chowdhury, A., Garnett, S. y Arifeen, S. (2017) Quality of nutrition services in primary health care facilities: Implications for integrating nutrition into the health system in Bangladesh. *PLOS ONE* 12(5): e0178121. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0178121>
- Delgado, G., y Calsina, Willy. (2019). Modelo de gestión por procesos para mejorar el desempeño en el área Agri-Food. *Industrial Data*, 22(2),173-178. ISSN: 1560-9146. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81662532012>
- Gamboa, M., Barros, L., & Barros, C. (2019). Childhood Aggressiveness, Learning and Self-Regulation in Primary Students. *Luz. Revista Electrónica Trimestral de La Universidad de Holguín*, 53(9), 1689–1699. <https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/743/637>
- García, A., Álvarez, J., Burgos, R., Cabrerizo, L., Farrer, K., García, J., García, P., García, P., Llano, I., Planas, M., y Piñeiro, G. (2009). Modelos de gestión en nutrición clínica: debilidades y fortalezas. *Nutrición Hospitalaria*, 24 (2), 135-137. Recuperado en 10 de febrero de 2021, de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0212-16112009000200004&lng=es&tlng=en](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112009000200004&lng=es&tlng=en).
- Gómez, M. (2015). Evaluación y mejora de la calidad en la alimentación hospitalaria [Universidad de Murcia, 2015.]
- Tena, A. R., Becerra, I. A., & Blasco, A. S. (2014). Promoción de alimentación saludable en pediatría según la gestión clínica por procesos. *Agora de Enfermería*, 18(4), 160–165.
- Govindarajan, R., Parello, A., Pares, R., Serrais, J., Ferrandez, D., Sala, R., Camacho, A., Campabanal, C., et al. (2013). La gestión por procesos en la Farmacia Hospitalaria para la mejora de la seguridad del paciente. *Rev. calid. asist* ; 28(3): 145-154, mayo-

- jun. 2013.. Artículo en Español | IBECS | ID: ibc-113424. Biblioteca responsable: ESI.I. Ubicación: BNCS
- Hernández, A. y Medina, A. (2009). Procedimiento de elaboración de mapas de procesos en servicios hospitalarios. *Revista Avanzada Científica -Dialnet (Cuba)*, Vol. 12, N°. 1
- Hernández, A., Medina, A., y Nogueira, D. (2009). Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios. *Ingeniería Industrial*, XXX (2), 1-7. ISSN: 0258-5960. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433569002>
- Hernández, A., Delgado, A., Marqués, M., Nogueira, D., Medina, A., y Negrín, E. (2016). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15(31), 66–87.
- Hernández, A., Nogueira, D., Medina, A., y Marqués, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias: concepción metodológica y práctica. *Revista de Administração (São Paulo)*, 48(4), 739–756. <https://doi.org/10.5700/rausp1118>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México. <http://hdl.handle.net/10803/334176>. <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/1745>. <https://doi.org/10.11144/laveriana.rgyps15-31.ggpp>
- Irles, J. (2021). Gestión clínica en las unidades de nutrición. *Nutrición Hospitalaria* 2021;38(N.º Extra1):1518. DOI: <http://dx.doi.org/10.20960/nh.3556>
- Lorenzo et al. (2017) La gestión por procesos en instituciones sanitarias. Master en Dirección Médica y gestión clínica. Fundación Hospital Alcorcón. S0212-16112017000400032&lng=es. <https://dx.doi.org/10.20960/nh.911>.
- Llopis, P., Luna, P., Avellana, J. y Bou, R. (2012). Organización y funcionamiento de la atención nutricional hospitalaria; el modelo implantado en el Hospital Universitario de La Ribera. *Nutr Hosp.*;27:529-536 DOI:10.3305/nh.2012.27.2.5533 [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0212-16112012000200027&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112012000200027&lng=es&tlng=es).
- Martín, T. (2015). Gestión en Nutrición Clínica. *Nutrición Hospitalaria*, 31 (5), 5-15. [Fecha de Consulta 1 de febrero de 2021]. ISSN: 0212-1611. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309238515002>
- Martín, T. (2017) on behalf of the Management Working Group of SENPE. How do we assess the quality of our activities? *Nutrición Hospitalaria*; 34:989-996 DOI: <http://dx.doi.org/10.20960/nh.911>
- Martín, T., Velasco, C., Salcedo, S., Segurola, H., Benítez, N., Ballesteros, M., Álvarez, J., Vidal, A. y Álvarez, I. (2019). Proceso de alimentación hospitalaria. *Nutrición Hospitalaria*, 36 (3), 734–742. <https://doi.org/10.20960/nh.02543>.

- Martin, T., Benítez, N., Vidal, C., Luengo, L., Irlés, I. (2021). Pandemia de COVID y respuesta de la nutrición clínica en España: resultados de una encuesta nacional. *Nutrición Hospitalaria*;38(1):207-212 DOI: <http://dx.doi.org/10.20960/nh.03370>
- Martínez, G. (2021). Gestión por procesos en la seguridad alimentaria del Estado de Tabasco. *Estudios Sociales: Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 31(57), 1–27. <https://doi.org/10.24836/es.v31i57.1079>
- Matos, E., Stella, R. (2013). Aplicación de indicadores a través del balanced scorecard en una empresa de terapia nutricional. *Nutr. hosp* ; 28(3): 884-895, mayo-jun. 2013. Tab Artículo en Inglés | IB ECS | ID: ibc-120068. Biblioteca responsable: ESI. | Ubicación: BNCS
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández-Nariño, A., y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342.
- Mendoza, C., Suárez, M. (2020). Reconversión hospitalaria ante la pandemia de COVID-19. *Rev Mex Anest.* 2020;43(2):151-156. doi:10.35366/92875. <https://dx.doi.org/10.35366/92875>
- Moreno, P. (2007). Los nutricionistas como administradores de servicios de alimentación Diaeta (B. Aires); 25(119): 14-17, 2007. Artículo en español | LILACS | ID: lil-468932. Biblioteca responsable: AR489. |
- Nariño, A., León, A., y Rivera, D. (2009). Criterios Para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los Servicios Hospitalarios. *Ingeniería Industrial*, 30(2), 1–7.
- Nariño, A., Rivera, D., León, A., y León, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. (Spanish). *Revista de Administração*, 48(4), 739.
- Ordoñez, K. (2021). Gestión logística y cumplimiento de metas en un contexto COVID-19 en la Zapatería Kiara Lizeth, Tarapoto - 2020 [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/59264>
- Oliveira, G., Almeida, R., Moreira, S., Ribeiro, E. (2010). Metodologia para implantacao.,de um sistema de gestao da qualidade em um centro de diálise da <https://doi.org/10.1590/S0103-21002009000800028>
- Peñafiel, B. (2016) La Gestión por Procesos y el Cumplimiento de las Metas de la Dirección Distrital 15D01-Salud. Universidad Nacional de Ambato. Ecuador.
- Pinzón, O., Barrera, M. y Gonzalez, J. (2019). Velasco, C., Cuerda, C., Alonso, A., Frias, L., Cambor, M., Breton, I., Plá, Rosa., Izquierdo, I. y García, P. (2015). *Nutr Hosp.* 2015;32(3):1386-1392 ISSN 0212-1611 • CODEN NUH0EQ S.V.R. 318. Implantación de un sistema de gestión de calidad en una unidad de nutrición según la norma UNE-EN-ISO 9001:2008
- Pinzón, O., Pardo, J., y González, J. (2015). Modelo Méderi de gestión nutricional hospitalaria / Méderi model nutritional care hospital. *Nutrición Hospitalaria*, 32(4), 1802–1807. <https://doi.org/10.3305/nh.2015.32.4.9196>

- Pires, A., y Machado, V. (2006). Gestión por Procesos en el Diseño de las Organizaciones. *Información tecnológica*, 17(1), 35-44. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642006000100005>
- Robles, L. y Diaz, P. (2017). Aplicando la gestión por procesos en el sector salud del Perú. *Rev Acad Peru Salud*. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4156.pdf>.
- Rojas, M., Rivero, V. y Montes, O. (2017). Metodología para la transición a un modelo de dirección estratégica sustentada en procesos. *Revista de Ingeniería Industrial- Año 16 N°3: 319-340*. 2017. <https://doi.org/10.22320/S07179103/2017.19>
- Ruiz, L. (2004). *Claves para la gestión clínica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sánchez, J., Nicolás, N., Pérez, N. (2014). Modelo de gestión por procesos en una residencia mixta para personas mayores: en busca de un servicio de calidad. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 5(1),61-72. ISSN: 0214-9877. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349851788007>
- Santana, S. y Barreto, J. (2005). Programas de intervención en nutrición hospitalaria: acciones, diseño, componentes, implementación. *Nutr. Hosp.* vol.20 no.5 Madrid sep./oct. 2005
- Segovia, S. (2012). Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile. *Boletín Científico Sapiens Research*, 1, 23.
- Swan, W., Vivanti, A., Hakel, N., Hotson, B., Orrevall, Y., Trostler, N., Beck, K., y Papoutsakis, C. (2017). Nutrition Care Process and Model Update: Toward Realizing People-Centered Care and Outcomes Management. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 117(12), 2003–2014. <https://doi.org/10.1016/j.jand.2017.07.015>
- Tamayo, Y., Del Río, A. y García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. Vol. 5 Núme.11 pág. 70-77. DOI: 10.1016/S2215-910X (14)70021
- Tena, A. R., Becerra, I. A., & Blasco, A. S. (2014). Promoción de alimentación saludable en pediatría según la gestión clínica por procesos. *Agora de Enfermería*, 18(4), 160–165.
- Tirado, L., Durán, J., Rojas, Mario., Venado, A., Pacheco, R., y López, M. (2011). Las unidades de hemodiálisis en México: una evaluación de sus características, procesos y resultados. *Salud Pública de México*, 53 (Supl. 4), 491-498. Recuperado en 30 de noviembre de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003636342011001000013&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003636342011001000013&lng=es&tlng=es).
- Velasco, C., Cuerda, C., Alonso, A., Frias, L., Cambor, M., Breton, I., Plá, Rosa., Izquierdo, I. y García, P. (2015). *Nutr Hosp.* 2015;32(3):1386-1392 ISSN 0212-1611 • CODEN NUH0EQ S.V.R. 318. Implantación de un sistema de gestión de calidad en una unidad de nutrición según la norma UNE-EN-ISO 9001:2008

