

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with various symbols, including a cross and a book. The shield is surrounded by a wreath. The outer ring of the seal contains the text "UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA" at the top and "FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA" at the bottom. The text "PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA" is also visible on the left side of the seal.

PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DEL SERVICIO DE
ALIMENTACIÓN DEL INSTITUTO DE CANCEROLOGIA
Dr. Bernardo del Valle (I.N.C.A.N.)

PRESENTADO POR:

ANA LUCIA FLORES SANTOVEÑA

PARA OPTAR AL TITULO DE:

NUTRICIONISTA

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Guatemala, junio de 2,003

DL

06

T (1467)

JUNTA DIRECTIVA

M. Sc. Gerardo Leonel Arroyo Catalán

Decano

Licda. Jannette Magali Sandoval de Cardona

Secretaria

Licda. Gloria Elizabeth Navas Escobedo

Vocal I

Lic. Juan Francisco Pérez Sabino

Vocal II

Dr. Federico Adolfo Richter Martínez

Vocal III

Br. Carlos Enrique Serrano

Vocal IV

Br. Claudia Lucía Roca Berreondo

Vocal V

DEDICATORIA

A MIS PADRES, Ana Judith y Arnoldo por su sacrificio para que tuviera una buena educación, por su ejemplo que ha sido mi estímulo para salir adelante, por su apoyo en todo momento y lo más importante por su amor que nunca me ha faltado.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS Y A LA VIRGEN MARÍA

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

A LA FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

AL INCAN, por brindarme toda la información necesaria para realizar el presente trabajo de tesis.

A MIS PADRES, Ana Judith y Arnoldo, por dejar que yo decidiera tomar mi propio camino y aprendiera de mis errores.

A MIS HERMANOS, Ana Patricia y Alejandro, por su amor y consejos que nunca me han faltado.

A MI ASESORA Y REVISORA, Ana Cecilia Galich de Vásquez y María Isabel Orellana de Mazariegos, por su valiosa asesoría y colaboración en la elaboración del presente trabajo de tesis.

A MI PRIMA, Luisa Fernanda, por su cariño y colaboración en el presente trabajo de tesis.

A MI AMIGO, Saul, por su valioso apoyo para la elaboración del presente trabajo.

A MIS AMIGAS, Luisa, Jenny, Ana Rosa, Gaby y Flor por brindarme su valiosa amistad.

A LA FAMILIA RIOS MALDONADO, por el cariño y apoyo que me han brindado.

UN ESPECIAL AGRADECIMIENTO A LA Licda. Jannette Magali Sandoval de Cardona.

INDICE

	Pag.
I. RESUMEN	1
II. INTRODUCCIÓN	2
III. ANTECEDENTES	
A. Servicio de Alimentación en Instituciones	
1. Definición	
2. Objetivo	
3. Recursos	3
4. Funcionamiento del Servicio de Alimentación	12
B. El Proceso Administrativo Aplicado a Servicios de Alimentación	
1. Definición	
2. Elementos de la Administración de un Servicio de Alimentación	15
C. Mejoramiento Continuo	
1. Definición	23
2. Objetivos	24
3. Características del Mejoramiento Continuo	25
4. Proceso	26
5. Bases para el éxito de la Reingeniería	28
6. Metodología	31
D. Generalidades del Hospital	33
1. Objetivo de la Institución	
2. Servicios que presta la Institución	34
IV. JUSTIFICACIÓN	37
V. OBJETIVOS	38
VI. METODOLOGÍA	39
VII. RESULTADOS	42
VIII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	62
IX. CONCLUSIONES	67
X. RECOMENDACIONES	68
XI. BIBLIOGRAFÍA	69
XII. ANEXOS	72

I. RESUMEN

El servicio de alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle" tiene la responsabilidad de planificar, adquirir, almacenar, preparar y distribuir una alimentación que llene los requerimientos nutricionales de pacientes con cáncer que se encuentran hospitalizados y del personal que labora en dicha institución.

Para que el servicio cumpla con sus responsabilidades se elaboró una propuesta de reorganización del servicio de alimentación. Dicha propuesta fue desarrollada en las siguientes etapas: revisión bibliográfica, diagnóstico de los procesos que se llevan a cabo actualmente dentro del servicio de alimentación, diagnóstico administrativo, análisis de la situación encontrada y formulación de la propuesta de reorganización.

Durante el análisis de los procesos se identificaron las actividades que agregan valor al producto o servicio, luego se evaluaron las oportunidades de mejora. Se realizó el análisis de la información administrativa recaudada, identificando de esta manera las posibles soluciones.

La propuesta de reorganización del servicio de alimentación está diseñada en dos partes; el diseño técnico que describe las normas del proceso de los alimentos dentro del servicio de alimentación y el diseño social que presenta la organización del servicio de alimentación.

II. INTRODUCCIÓN

El Instituto de cancerología "Dr. Bernardo del Valle" es una institución privada, de servicio no lucrativo, que brinda atención especializada en oncología a pacientes que lo requieren. Cuenta con una capacidad de 140 camas y una estructura organizacional técnico-administrativa de tipo vertical.

En el servicio de alimentación se llevan a cabo una serie de actividades ejecutadas en orden lógico con el objetivo de poder brindarle a los pacientes y al personal que labora en la institución, una atención nutricional adecuada a sus requerimientos nutricionales.

El servicio de alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle" brinda alimentación a pacientes hospitalizados que padecen de cáncer así como al personal que labora en el mismo, pero no cuenta con una estructura organizacional funcional que fortalezca la eficiencia y efectividad del servicio que presta.

En el presente trabajo se presenta la propuesta de reorganización del servicio de alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle", la cual incluye los pasos ideales que aseguren un buen funcionamiento de los procesos propuestos así como una estructura administrativa ideal del mismo.

III. ANTECEDENTES

A. Servicio de Alimentación en Instituciones

1. Definición

El Servicio de Alimentación es un servicio técnico-administrativo que tiene bajo su responsabilidad planificar, adquirir, preparar, almacenar y distribuir una alimentación llena de sabor, adecuada a los requerimientos nutricionales de los comensales y a un bajo costo (23,27).

2. Objetivo

El objetivo primordial de un servicio de alimentación es proporcionar el mejor cuidado y servicio a los comensales que tiene a su cargo (2).

Se lleva a cabo por medio de la planificación y distribución de una alimentación que cubra los requerimientos nutricionales de los comensales, adaptándose lo más posible a los hábitos alimentarios, siendo apetitosa y de bajo costo y que contribuya a mantener y/o recuperar su estado nutricional (8,17,20).

3. Recursos

a) Físicos - Dentro de los recursos físicos se incluye la planta física, paredes, ventanas, puertas, ventilación, equipo a utilizar, áreas de trabajo entre otras cosas.

i. Cálculo de Área Física - Para poder calcular el área física necesaria de un servicio de alimentación se debe considerar las diferentes secciones en las cuales es dividido. También se debe tomar en cuenta el volumen de producción, sistema y tipo de servicio, cantidad y tamaño del equipo utilizado, número de trabajadores requeridos, tipo de menú y el lugar en donde se instalará. El siguiente cuadro presenta los factores que se deben tomar en cuenta para el cálculo de espacio así como una forma de calcular el espacio necesario para las diferentes áreas según el número de camas (7,14).

Cuadro No. 1

Cálculo de espacio de un Servicio de Alimentación Hospitalaria

Área	Pies cuadrados por Cama	Elementos a tomar en cuenta
Recepción	0.68	- Forma de compra - Frecuencia de compra - Volumen y tipo de alimentos a recibir en una entrega
*Almacenamiento		- Necesidades de temperatura y humedad de los alimentos
Refrigeración	1.52	- Volumen de alimentos a almacenar en un tiempo determinado
Carnes	(0.60)	- Tiempo de almacenaje
Frutas y vegetales	(0.60)	
Leche y queso	(0.32)	
Congelación	0.64	
Almacenamiento seco	2.40	
Total	4.56	
*Cocina Central		- Tipo de menú - Organización y método de trabajo - Volumen de producción y equipo
Preparación de carnes	0.40	
Preparación de verduras	0.80	
Cocción	2.00	
Panadería	0.80	
Lavado	0.60	
Limpieza	0.12	
Total	4.72	
*Comedor de Personal		- Número de personas sentadas al mismo tiempo - Tipo de menú - Organización del trabajo - Número de porciones a servir - Tipo de servicio
Cafetería	1.40	
Espacio auxiliar	0.40	
Comedor	7.25	
Comedor privado	0.70	
Total	9.75	
*Lavado de Vajilla	2.20	- Método y equipo que se utilice - Volumen de platos en un tiempo determinado - Número de personal
*Almacenaje de Vajilla	2.20	- Cantidad y tamaño de las ollas
*Almacenaje de Carros	1.80	- Cantidad de carros
*Oficinas	2.00	
*Total de Servicio	27.91	

Fuente: (9, 14)

La estructura y materiales de construcción que se utilicen en el servicio de alimentación deben ser de primera calidad. Los pisos paredes y techos deben ser de material fuerte, impermeable, fácil de limpiar y de color claro. Las instalaciones de energía eléctrica, agua y vapor tienen que ser aéreas y recubiertas con materiales aislantes. Los drenajes y desagües deben tener un diámetro mayor que el resto de las instalaciones del hospital. En lo que respecta a la ventilación y la iluminación deben ser suficientes y preferiblemente natural. Se debe instalar una campana de absorción con extractores de aire y filtros para que el olor de la comida no se expanda por todo el hospital (5).

ii. Áreas de trabajo del Servicio de Alimentos: La ubicación de las diferentes áreas de trabajo del servicio de alimentación debe ser con una secuencia lógica en la que el recorrido de los alimentos vaya desde su recepción hasta su distribución. El servicio de alimentación puede dividirse en las siguientes áreas:

- Área de Recepción y limpieza de alimentos. Debe estar ubicada en la entrada de fácil acceso para los proveedores. Debe contar con una rampa para la descarga de los alimentos, una puerta doble dejando un espacio entre ambas hojas y protegida una de ellas con malla de tela metálica con mecanismo de doble acción.

El área de limpieza de los alimentos debe contar con dos lavaderos, espacio con anaqueles, para guardar los envases, canastos y otros recipientes que no deben entrar al área de almacenamiento (5).

- Área de Almacenamiento. Consta de dos secciones: almacenamiento de alimentos secos y almacenamiento de alimentos frescos o perecederos. Para el almacenamiento de alimentos secos debe haber utensilios, equipo, vajilla, útiles varios y materiales de limpieza. La temperatura recomendada es de 15 a 20°C. Las paredes

de ésta área deben ser de un material fácil de lavar como el azulejo y de color claro, y no debe tener instalaciones aéreas de cañería o drenaje. El almacenamiento refrigerado debe constar de tres cámaras, una para almacenar carnes, otra para almacenar las frutas y verduras; y la tercera para los productos lácteos y huevos; también es recomendable un congelador para almacenar aves y mariscos (5).

La distribución de la capacidad de las cámaras de refrigeración depende del tipo de menú, el número de raciones, el sistema de compra, pero se recomienda que se haga la siguiente distribución: verduras y frutas 50%, carnes de diferentes tipos 25%, productos lácteos y huevos 25%.

Es muy importante que no se guarde alimentos preparados en las cámaras de refrigeración, y éstas se debe abrir solamente dos veces al día, una vez para almacenar y lo otra para despachar lo que se va a utilizar.

Se puede contar con una despensa del día en donde se guardan los alimentos que se van a utilizar en las 24 horas siguientes.

- Área de Producción. Se subdivide en dos áreas que son las siguientes:

- Área de preparación previa. Aquí se realizan las tareas iniciales como lavado, pelado y corte de verduras, frutas y carnes antes de ser enviados al área de preparación final. También se realizan preparaciones especiales como cereales y amasados, preparación de bebidas, etc. Es importante que ésta área tenga comunicación directa con el área de almacenamiento y con la cocina central. Ésta área se divide en cuatro secciones: frutas y verduras que deben ser el 40% de la superficie;

carnes, que debe contar con el 20% de la superficie, cereales y amasados con el 20% y líquidos con el 20% del área (5).

- Área de preparación final. Debe estar ubicada al centro del servicio de alimentación, y debe tener acceso directo con todas las áreas (almacenamiento, preparación previa, distribución de alimentos, áreas de lavado de utensilios y limpieza general). Debe contar con las siguientes instalaciones: eléctricas, vapor, gas propano, agua fría y caliente, drenajes especiales para las marmitas y lavaderos.

- Área de distribución de alimentos. Este área se divide en dos, el área de distribución de alimentos para pacientes y el área de distribución de alimentos para personal. La primera consta de dos secciones una de distribución de alimentos a los carros termos y la segunda de estacionamiento y limpieza de carros. El estacionamiento de carros debe estar instalado a la vecindad del servicio de alimentación, cerca del área de lavado de vajilla para que se haga más fácil la entrega de vajilla limpia.

- Área de lavado de vajilla y utensilios de cocina. Éste área se divide en lavado de vajilla para pacientes y personal y, lavado de utensilios de cocina. Es mejor juntar el servicio de lavado de vajilla para pacientes y para personal en una sola unidad (5).

- Otras áreas. Es importante que el servicio de alimentación cuente con un área para disposición de basura, un área de limpieza, un área de vestidores y servicios higiénicos para el personal que labora en el servicio. El área de disposición de basura debe contar con una puerta de salida directa del servicio hacia el exterior, con una plataforma para facilitar el retiro de la basura y el movimiento de los

recipientes; el piso debe ser de un material antideslizante y fácil de lavar con declive hacia los desagües. El área de limpieza general del servicio debe estar cerca de la cocina central y el área de disposición de basura; debe contar con piletas para lavar los trapeadores y limpiadores. El área de vestidores y servicios higiénicos para el personal debe estar ubicada dentro de las instalaciones del servicio de alimentación, pero en un área que no tenga comunicación directa a la cocina central u otra área en donde se manipulen alimentos o se lave vajilla o utensilios de cocina (5).

iii. **Equipo:** El equipo es cualquier producto o cosa que no es desechable y se utiliza para recibir, almacenar, producir, distribuir y servir productos alimenticios. El equipo se puede clasificar en fijo (generalmente incluido en la construcción como parte del contrato) y el movable que es aquel equipo que usualmente está en movimiento. Éste último se divide en dos, dependiendo de su tiempo de vida: equipo mayor, si tiene una vida útil de cinco años o más y el equipo pequeño que son todos los utensilios. Para poder escoger el equipo adecuado se debe tomar en cuenta algunos factores como el tamaño del hospital, características del comensal, número de raciones, tipo de menú, sistema de distribución, combustible, el sistema y tipo de servicio a utilizar, el espacio disponible para el equipo, las funciones que se llevarán a cabo, número y características del personal y el presupuesto (5, 7, 17).

Al escoger el equipo se debe observar la calidad y el uso que se le va a dar, así como el material del que está hecho, su duración, su instalación, la forma en que el personal lo manejará, etc (5).

Existen diferentes métodos para calcular el equipo necesario:

- **Análisis de las necesidades de trabajo.** Se realiza por medio del flujo de trabajo, es decir la secuencia de las operaciones del procesamiento de los

alimentos. Se describe el recorrido desde el recibo, hasta la distribución, así como el trabajo que es realizado en cada operación. Éste método no es muy funcional para aplicarlo a los servicios de alimentación debido a que requiere un análisis exhaustivo de funciones del personal por lo que es necesario disponer de un manual de funciones y puestos bien estructurado para que el método funcione.

- Curva de producción y resumen de producción. Debe tomarse en cuenta los alimentos que componen el menú, la cantidad total a producir, el tipo y tamaño del equipo necesario, tiempo necesario para preparación y distribución. De la curva se obtiene el resumen de producción que define el nombre y número de equipo, capacidad disponible, tiempo de utilización, producción total, número de veces utilizado, producción máxima en un tiempo determinado, capacidad máxima utilizada, promedio de producción por minuto y porcentaje de utilización de la capacidad instalada. Éste método es el más exacto de los hasta ahora conocidos (7).

El porcentaje de utilización de la capacidad instalada se obtiene al dividir la capacidad máxima disponible entre la máxima producción en un tiempo determinado. Siendo la fórmula la siguiente:

$$U = P/C \times 100$$

En donde: U = Porcentaje de utilización de la capacidad instalada

P = Producción máxima en un tiempo determinado

C = Capacidad máxima utilizable

- Según porciones servidas. Este método determina la capacidad del equipo en base a la demanda de producción. Para ello se debe seleccionar un menú tipo se calculan las porciones y el tamaño de la porción a servir; se obtiene el volumen de producción total y en base a éste se estimula el equipo necesario. Sin embargo su mayor limitante es que casi siempre hace falta equipo (7).

b) Recursos Humanos - El recurso humano es muy importante en el funcionamiento del servicio de alimentación, por lo que debe ser debidamente capacitado. El personal debe tener buenas relaciones humanas, buena salud y estar en condición de recibir adiestramiento, supervisión y evaluación (5).

El servicio de alimentación debe estar a cargo de un profesional en nutrición, quien debe orientar y supervisar las tareas que se realicen en dicho servicio. Debe poseer conocimientos y experiencia en administración hospitalaria (5).

Además del profesional nutricionista el personal del servicio de alimentación debe estar integrado por personal de mando intermedio, quienes son auxiliares del nutricionista y deben estar debidamente capacitados. Los cocineros, deben tener buena experiencia en preparación de alimentos; y capacitación continua en higiene y manipulación de alimentos así como en aspectos básicos de nutrición. Debe contarse también con personal de servicio, personal de secretaría, personal de contabilidad y encargados de bodegas (5).

Para poder calcular el número de personal que necesita el servicio de alimentación se deben tomar en cuenta algunos factores como lo son el tipo de menú, sistema y tipo de servicio, el número de raciones a servir y el equipo con el cual cuenta dicho servicio. También se debe tomar en cuenta los horarios de trabajo, las vacaciones, etc (5, 8).

En el cuadro No. 2 se presentan algunos métodos que se utilizan para calcular la cantidad de personal necesario en un hospital.

Cuadro No. 2

Métodos de Determinación de personal necesario en un Servicio de Alimentación

Método	Características
Análisis de actividades necesarias para la elaboración del menú planificado.	Se deben determinar las actividades describiendo las tareas y calculando el tiempo necesario para cada una de éstas, se deben determinar las tareas a realizar con un orden lógico para minimizar recurso humano.
Análisis de trabajo	Se lleva a cabo por medio de la descripción del cargo, especificando por escrito el trabajo a realizar en cada posición.
Por medio de número de raciones servidas	Se calcula basándose en el volumen de producción por medio de la siguiente fórmula: $Y = T + EX$ En donde: YNo. de empleados necesarios T2.99 constante en relación a tiempo E0.82 constante en relación a la necesidad de empleados por cada 1,000 comidas XPromedio de comidas servidas por mes dividido entre 1,000.
Estándar de producción de comidas	1 trabajador prepara 75 almuerzos 2-3 trabajadores preparan 265 almuerzos 4 ó 5 trabajadores preparan 465 almuerzos
Estándar de número de comidas producidas por hora.	En 1 hora un trabajador prepara de 12 a 14 almuerzos incluyendo la preparación previa, lavado de vajilla y limpieza.

Fuente (8)

Para la utilización apropiada de horas / hombres se debe tomar en consideración algunos factores que afectan a la persona, como el tipo de actividad que realiza, la jornada de trabajo, el número de trabajadores y los días trabajados. Es muy importante que el trabajador se encuentre satisfecho y con capacidad de realizar un buen trabajo en un tiempo adecuado y minimizando la fatiga (14).

c) Recursos Financieros- Los recursos financieros están compuestos por el dinero que se destina al servicio de alimentación, representado por los gastos directos y los gastos indirectos.

Los gastos directos están compuestos por los sueldos y salarios de la mano de obra, los servicios de administración, las prestaciones sociales del personal, las vacaciones, los aguinaldos, el bono 14 y las suspensiones. Aquí se incluyen también los suministros, conformados por las materias primas, el combustible y la compra de los utensilios de limpieza entre otros.

Los gastos indirectos lo conforman los servicios que prestan otras dependencias al servicio de alimentación, y deben incluirse al calcular el total de la alimentación. Por ejemplo los servicios de agua, el mantenimiento y reparación de las instalaciones y equipo, el transporte, etc. En este rubro también se incluye lo que es la depreciación de la planta física, del equipo, la maquinaria y otros utensilios utilizados en el servicio de alimentación (5).

4. Funcionamiento del Servicio de Alimentación

En el funcionamiento de un servicio de alimentación frecuentemente se encuentran tres tipos de organización relacionados con las líneas de autoridad, niveles de mando y grados de autoridad. La estructura dependerá en gran manera de las necesidades institucionales y del sistema y tipo de servicio que se brinde.

a) **Sistemas de Servicio de Alimentación** - El sistema es el que determina la metodología para producir los alimentos. Es importante seleccionar el sistema de servicio de alimentación para poder garantizar la calidad alimentaria del menú a servir, adecuado valor nutritivo y la aceptación del alimento por el paciente (8,17).

La selección del sistema de servicio de alimentación ayuda a identificar la forma de preparación de los alimentos, el equipo, y la tecnología de empaque o entrega de la preparación. Se debe determinar si se va a preparar completamente en

el servicio de alimentación o si se realizará un subcontrato parcial o total del sistema. Existen cinco alternativas de sistemas de servicio de alimentación, las cuales se presentan en el cuadro No. 3 (8,17).

Cuadro No. 3

Sistemas de Servicio de Alimentación

Sistema	Características	Ventajas	Desventajas
Convencional	Se preparan los alimentos crudos dentro del servicio y son servidos el mismo día de su preparación. El servicio de alimentación debe contar con áreas de preparación previa y el área de preparación final.	<ul style="list-style-type: none"> - Se adapta a las preferencias de los comensales - El menú es variado - - Disminuyen costos al comprar alimento de la estación 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta el stress del empleado - Se da una mala distribución del trabajo - El costo de la mano de obra es alta
Semi convencional	Se compran los alimentos crudos en su mayoría, cuenta con áreas de preparación previa y final.	<ul style="list-style-type: none"> - Menos personal. - Disminuye el costo de mano de obra. - Se adapta a las preferencias de los comensales 	<ul style="list-style-type: none"> - Carece de áreas de panadería, carnicería y/o tortillería - La variedad de alimentos en el menú depende de la disponibilidad de los mismos en la industria que le abastece
Comisariato	los alimentos son preparados en un servicio de alimentación separado de la institución, para luego ser trasladados, y en las instituciones los alimentos se terminan de preparar para su posterior distribución.	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuye el costo de la alimentación, debido a que hay menos mano de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe peligro de contaminación en la manipulación de los alimentos, requiere de equipo adecuado - Aumenta el costo por el equipo sofisticado
Alimentos listos para servir	Se pueden comprar los alimentos semi-preparados o crudos, pueden venir congelados y se descongelan según se vayan a consumir. Las preparaciones semipreparadas se pueden consumir entre 24-48 horas y las comidas que vienen congeladas pueden llegarse a consumir hasta después de dos meses.	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuye el stress - - Hay mayor control en la preparación y en el tamaño de la porción - Tiene mayor calidad y más higiene. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere de equipo de refrigeración así como una mayor área para congelar - Aumenta el costo del personal debido a que se requiere personal especializado
Alimentos preparados	se utilizan preparaciones comerciales o productos de conveniencia para eliminar el proceso de preparación.	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere de poco personal - Se da un menor gasto de luz y agua 	<ul style="list-style-type: none"> - El menú no es muy variado.

Fuente: (7)

Para poder seleccionar el sistema que mejor se adapte a la institución, se debe tomar en cuenta las necesidades de los pacientes, los objetivos, las políticas de la institución, el valor nutritivo, la calidad del menú, la aceptación del menú por parte de los comensales, así como el costo del mismo (17).

b) Tipo de servicio - El tipo de servicio se refiere a la forma en que se distribuyen los alimentos. En nuestro medio existen tres diferentes tipos de servicio que son los más conocidos. Éstos se presentan en el cuadro No.4 (8):

Cuadro No. 4

Tipos de Servicio de Alimentación

Tipo	Variante	Características
Autoservicio	cafetería tradicional, la cafetería de flujo libre y la cafetería electrónica, las máquinas vendedoras y los buffets.	El comensal decide qué preparación va a consumir, tiene que llevar sus cubiertos y las servilletas a la mesa
Servicio de Bandeja		El comensal recibe sus alimentos ya servidos en una bandeja.
	Centralizado	Tanto las áreas de preparación como de distribución de alimentos se encuentran localizadas en el mismo lugar, y luego se distribuyen las bandejas ya servidas a los comensales.
	Descentralizado	El área de preparación y de distribución se encuentran separados.
Servicio de Meseros		En este tipo de servicio los alimentos son llevados a la mesa del comensal.
	Servicio americano	Los alimentos son servidos en la cocina directamente de los recipientes en que son cocinados a los platos individuales de cada persona y luego son llevados a la mesa.
	Servicio ruso	Los alimentos son preparados y servidos frente al cliente sobre un carro cerca de la mesa del comedor.
	Servicio francés	Los alimentos son servidos en platos de presentación para luego llevarlos a la mesa y ser servidos en los platos de los comensales.

Fuente: (7)

Para poder seleccionar el tipo de servicio se debe tomar en cuenta el tipo de menú, y el paso de los meseros. También el tipo de servicio ayuda a determinar el equipo que se va a utilizar para distribuir los alimentos y el personal que se requiere para dicha actividad (15).

B. El Proceso Administrativo Aplicado a Servicios de Alimentación

1. Definición

El proceso administrativo es el arte de planificar, dirigir y controlar el servicio de alimentación en lo que respecta a recursos, servicios brindados y financiamiento. La administración debe establecer los estándares de calidad; debe desarrollar los procedimientos para el logro de las metas; debe elaborar las políticas, hacer la planificación y organizar los recursos, estableciendo los mecanismos de comunicación internos y externos. Debe controlar la calidad y los costos del servicio brindado, llevar a cabo los objetivos y las metas, supervisar y dirigir, evaluar, enseñar y alentar a los trabajadores y velar por el bienestar del servicio de alimentación (26).

2. Elementos de la Administración de un Servicio de Alimentación

Para poder realizar exitosamente el proceso administrativo se debe conocer los pasos o las etapas básicas que la conforman, en el cuadro No. 5 se presentan en resumen los principales elementos de la administración aplicada a los servicios de alimentación.

Cuadro No. 5
Elementos de la Administración

Elemento	Definición
Planificación	Consiste en determinar los objetivos y elegir los cursos de acción que ha de seguirse para poder lograrlos, con base en la investigación de las necesidades y los recursos; elaboración de un esquema detallado a realizarse en el futuro.
Organización	Es el establecimiento de la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los recursos materiales y humanos, por medio de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social, por medio de métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor forma posible.
Integración	Consiste en reunir todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que son necesarios para lograr los objetivos de una manera más eficaz, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.
Dirección	Comprende la influencia interpersonal para la ejecución de los planes establecidos en la estructura organizacional, siendo una guía de los esfuerzos de los trabajadores por medio de la motivación, la comunicación y la supervisión.
Control	Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes en relación con el estándar, con el fin de detectar las desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias, para poder asegurar la obtención de los objetivos planificados.

Fuente: (7,19,21)

a) **Planificación-** La planificación es el primer paso de la administración. En este paso se definen prioridades y se fijan los objetivos y metas a las que se desean llegar, se selecciona el camino de las acciones para lograr lo propuesto (4,8).

En el cuadro No. 6 se presentan los diferentes tipos de planificaciones que se pueden utilizar en los servicios de alimentación.

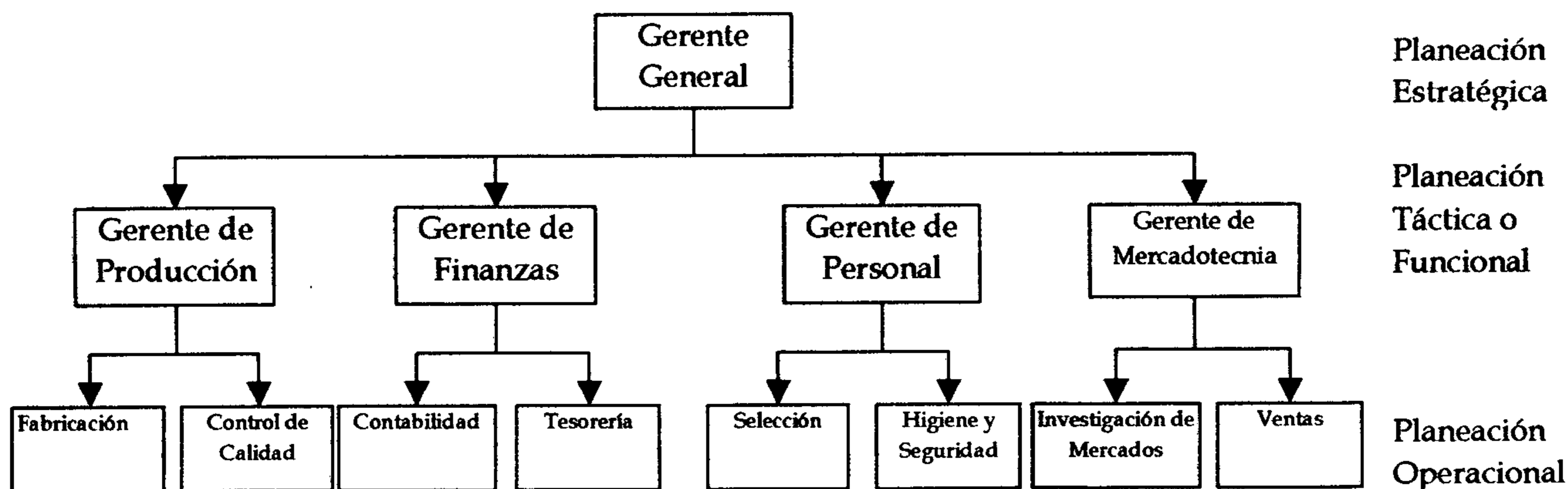
Cuadro No. 6
Tipos de Planificaciones

Tipo de Planificación	Características	Etapas
Estratégica	Es elaborada por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios, establece lineamientos generales, determinando políticas, programas y los métodos necesarios; se ocupa de situaciones fundamentales, ofrece un marco de referencia para una planificación más detallada y para las decisiones ordinarias, es a largo plazo. debe ser adaptable a cambios que se puedan presentar durante la ejecución. Los planes deben convertirse en presupuestos para poder expresarse numéricamente.	1. Establecimiento de propósitos (básicos, genéricos, permanentes y semipermanentes) 2. Establecimiento de premisas (suposiciones del ambiente en el que se van a ejecutar que pueden afectar el desarrollo de un plan, éstas pueden ser internas y externas) 3. Establecimiento de objetivos (especifican los resultados deseados, éstos pueden ser estratégicos, departamentales y específicos.). 4. Detección de oportunidades (detectan las posibles oportunidades en el futuro y se visualiza con claridad y completas; en base a la situación interna actual, las fortalezas que faciliten alcanzar los objetivos y las debilidades que lo impiden) 5. Toma de decisiones estratégicas (análisis de los cambios alternativos de acción utilizando las premisas y los objetivos planteados; centrando los recursos, esfuerzos y capacidades de la organización concentrándose en los problemas que tienen solución y deben ser capaz de producir los resultados esperados) 6. Establecimiento de políticas (establecen los lineamientos generales que deben observar en la toma de decisiones pueden ser externas, consultadas, formuladas e implícitas) 7. Establecimiento de programas (establece las secuencias de las actividades específicas a realizar para el logro de los objetivos y el tiempo que se requiere; identifica las personas responsables, determina los recursos necesarios, disminuye los costos, orienta a los trabajadores, determina el tiempo de inicio y finalización de cada una de las actividades y evita la duplicación de esfuerzos
Táctica o Funcional	Se deriva de la planificación estratégica, determinan planes más específicos, deben ser establecidos y coordinados por los directivos del nivel medio.	Se basa en las etapas de la planificación estratégica
Operativa	Se rige a los lineamientos de la planificación táctica, se formulan y asignan las actividades más detalladas para ser ejecutadas en el último nivel jerárquico de la empresa. Se establecen a corto plazo y se refieren a cada unidad del área de trabajo	Se basa en las etapas de la planificación estratégica
Por Objetivos	Dirige los esfuerzos por medio de la planificación y control administrativo basado en que la organización necesita una definición previa de lo que está realizando y lo que se desea realizar. Consta de las siguientes etapas	1. Establecer los objetivos empresariales (a largo plazo por los ejecutivos) 2. Establecer los objetivos por departamento (según los resultados que se desean alcanzar) 3. Interrelacionar los objetivos de ambos niveles 4. Elaborar los planes tomando en cuenta la medición y el control 5. Evaluación, revisión y readecuación de los planes En todas las etapas debe participar la dirección y los ejecutivos, así como el personal.
Sistemática	Determina el camino a seguir para lograr los objetivos trazados, por medio de la integración de actividades humanas y recursos físicos. Consta de las siguientes etapas:	1. Integración del comité de planificación (personas que analicen la información y diseñen un plan realista según las necesidades). 2. Elaboración de diagnóstico para visualizar la situación actual. 3. Previsión, identificando los cursos de acción. 4. Formulación del plan, se establecen las actividades a realizar. 5. Revisión del plan, debe determinar el grado de complejidad y coherencia del plan comparado con los objetivos, políticas, normas y reglamentos de la institución (grupo técnico y autoridades con mayor poder de decisión) 6. Elaboración del plan final, debe ser divulgado y ejecutado, debe ser viable y factible de realizar

Fuente (6, 7, 8, 13, 19, 21, 22, 24, 25)

En la figura No. 1 se representa la relación de los tres tipos de planificación más utilizados.

Figura No. 1
Tipos de Planificación



Fuente: (19)

i. **Análisis FODA:** Muchas planificaciones se auxilian del análisis FODA para identificar y analizar la dirección de los procesos internos y externos que afectan la situación actual del servicio de alimentación (10).

Para poder analizar el ambiente interno se debe determinar las fortalezas que son componentes y situaciones internas positivas que la organización del servicio de alimentación posee y constituyen recursos muy importantes que lo sitúan en ventaja para poder alcanzar sus objetivos; como lo que es la calidad de productos, la tecnología, el capital con que se dispone, la aceptación de los productos que se preparan, el sistema de control de inventarios, los recursos humanos con los que se cuenta, etc. Así mismo se deben determinar las debilidades, las cuales son todos aquellos elementos, recursos, habilidades, sistemas y actitudes que el servicio de alimentación tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la

organización, dificultando el avance hacia el cumplimiento de sus objetivos; como lo que es un alto % de desperdicios de alimentos, la poca tecnología, personal muy antiguo que no desean el desarrollo y con baja preparación académica, grupos internos de poder de decisión, no contar con adecuados controles de inventarios, etc.

En todas las organizaciones existen fortalezas y debilidades. Para poder mejorar la situación del servicio de alimentación se deben seleccionar los elementos más importantes y analizarlos.

El ambiente externo es el entorno de una institución que está afectado por aspectos externos como factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos entre otros, pueden ser del país o de la comunidad donde la empresa se desarrolla. Se debe establecer cuáles de los factores ambientales que influyen en el servicio de alimentación. Se debe analizar las oportunidades, las cuales son los elementos o factores que se presentan en el entorno y que el servicio de alimentación podría aprovechar para poder alcanzar sus objetivos, la realización de la misión y el mejor cumplimiento del rol. Para establecer las oportunidades se deben establecer los principales eventos del ambiente que tienen alguna relación con el servicio de alimentación, luego se determinará cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre el servicio de alimentación en términos de facilitar o restringir el logro de los objetivos. Dentro del ambiente externo también debemos analizar las amenazas que son los elementos o factores del entorno que dificultan el cumplimiento de los objetivos del servicio de alimentación, debilitándolo o haciéndolo retroceder o hasta llegar a destruir la organización (10).

Para determinar las prioridades se deben agrupar en un solo cuadro los aspectos positivos que son las fortalezas y las oportunidades de un lado y los aspectos negativos los cuales don las debilidades y las amenazas del otro. Se debe establecer

prioridades que de los problemas que se pueden resolver de los problemas más importantes.

Se debe aprovechar una oportunidad para disminuir una debilidad. Las prioridades se establecerán determinando la causa de las causas de los problemas más importantes sabiendo que se debe hacer crecer las fortalezas, hacer crecer las oportunidades, disminuir las debilidades y disminuir las amenazas.

Después de haber establecido las prioridades se debe planear cuidadosamente la solución de los problemas seleccionados y la forma en que se aprovecharán las oportunidades, se mejorarán las fortalezas o se evitarán las amenazas. Por lo que es necesario planear y justificar el problema, determinar cuáles son los objetivos, establecer las alternativas que mejor se acoplen a los objetivos, evaluar las ventajas y desventajas de cada alternativa, seleccionar la mejor alternativa para cumplir los objetivos establecidos y establecer un plan de acción (10).

b) Organización- Organización es el proceso en donde se definen las actividades y las tareas que son necesarias para alcanzar los objetivos planteados, combinando lo mejor posible los recursos. Para evitar la duplicación del trabajo se asignan las diferentes tareas a aquellas personas que las puedan realizar con habilidad y destreza y que posea mayor conocimiento y de ésta manera utilizar su talento con mayor efectividad (4,5).

En un servicio de alimentación se debe tener muy claro los objetivos, las funciones, las actividades y tareas y las normas a seguir para evitar confusiones y duplicidad de esfuerzo (4).

Existen diferentes formas de organización dependiendo de las necesidades, los recursos disponibles, el servicio a brindar, la cultura organizacional y los mecanismos de coordinación y comunicación existentes.

En nuestro medio las formas de organización más comunes se presentan en el cuadro No. 7.

Cuadro No. 7
Formas de Organización

	Características	Ventajas
Lineal	Las líneas de autoridad se presentan en una manera clara en donde cada persona sabe quién es su superior inmediato. Generalmente este tipo de organización se utiliza en instituciones pequeñas	La rapidez de toma de decisiones, la ubicación de la responsabilidad y la clara relación de autoridad que presenta
Funcional	Cada función que se realiza en la empresa se encuentra bajo el control de un supervisor, quien es el encargado de todas las actividades así como de todos los subalternos	Puede proporcionar dirección y asesoría en cada área de producción de su área
Lineal y Plana mayor	este tipo de organización se desarrolla horizontalmente y cada vez que la institución necesite personal especializado, se le incluye como asesores y colaboradores con los directivos de línea	Las ventajas se combinan entre el tipo de organización lineal y funcional pero hay que tomar en cuenta que puede llegar a ser muy costoso por el número de supervisores que pueda llegar a necesitar

Fuente: (4, 5)

Todo administrador de un servicio de alimentación utiliza una serie de herramientas para desarrollar el proceso administrativo de forma sistemática y ordenada. Generalmente se emplean para aclarar al personal su posición y sus responsabilidades ante su superior y ante los otros empleados y hacer más eficaz la dirección y la supervisión del trabajo. Entre los instrumentos más comunes están:

i. El organigrama. Representación gráficas de la estructura formal de una organización, mostrando las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad que existe.

El organigrama presenta seis propiedades de la organización en sí que son: división y especialización del trabajo; los canales de comunicación formal; las relaciones de responsabilidad y las de rendir informes; las vías de transferencia de autoridad; puntos de integración o coordinación; y quién ocupa qué cargo o posición(5).

Existen cuatro formas de representar la organización de una empresa o departamento: vertical, horizontal, circular, mixtos, que muestra la relación de los niveles jerárquicos (19).

- Manual de funcionamiento. Es un instrumento que describe en forma más detallada la estructura organizacional. Para ello se auxilia de diversos instrumentos de tipo administrativo, tal como se presentan en el cuadro No. 8.

Cuadro No. 8

Instrumentos administrativos

Instrumento	Características
Análisis de Trabajo	Es un instrumento que se utiliza para estudiar todas las etapas del trabajo, incluyendo las tareas específicas, la relación con otros trabajos y las condiciones de trabajo. Se debe considerar los requisitos del personal y también los datos personales, así como salud, resistencia, destrezas y habilidades, estabilidad emocional, integridad, educación, experiencia previa y adiestramiento en el trabajo
Descripción del Trabajo	Es un resumen de lo que es el análisis del trabajo, por medio de la cual se identifican los requisitos del trabajo
Especificaciones de Trabajo	Es un resumen informativo elaborado con la información del análisis del trabajo y la descripción del trabajo, en donde se especifican las tareas a realizar en el trabajo, las condiciones del mismo, y las cualidades requeridas del personal para que desarrolle las funciones con eficiencia y eficacia
Hoja de Trabajo	Es una representación del trabajo que el individuo debe realizar, con procedimientos definidos y el tiempo requerido para elaborarlo. Se debe subdividir en tareas tomando en cuenta el tiempo y la secuencia del proceso

Fuente: (5)

Dentro de toda organización se cuenta también con una serie de instrumentos de registro para procesos específicos como control de recursos humanos y materia prima que aseguran el abastecimiento de los mismos y su utilización en el proceso de producción. Entre éstos tenemos: Solicitud de compra, control de almacén, censo diario de producción, registro de comensales, control de distribución, roles de turno, etc.

C. Mejoramiento Continuo

1. Definición

El mejoramiento continuo es un proceso que describe detalladamente lo que es la calidad, mejorando el proceso para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, reflejando las necesidades de la empresa para ser competitiva a lo largo del tiempo. Con esto se obtienen mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, como lo son: costos, calidad, servicio y rapidez, de un servicio de alimentación institucional (9, 16, 18).

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la institución a todos los niveles. Se pueden hacer cambios leves y sencillos hasta cambios drásticos que cambien totalmente un proceso y su administración (3).

Es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Se dice que es un análisis fundamental porque al querer

aplicarlo se debe hacer dos preguntas básicas: ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? y ¿Por qué lo hacemos de esa forma? Esto nos obliga a examinar los reglamentos y normas en que se apoya el manejo del servicio, permitiéndonos determinar primero qué debe hacerse, luego cómo debe hacerse y cómo debe ser ese producto o servicio.

Implica inversión en nueva maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad de servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la institución estar al día con las nuevas tecnologías (3).

La mayoría de veces las personas se resisten al cambio y hacerlos cambiar de parecer es una tarea ardua que requiere de paciencia y liderazgo. Por esta razón es importante explicarles a los involucrados en el proceso, la necesidad de un cambio, para ofrecer un mejor servicio o un mejor producto. Esto implica exponer la situación actual de la institución y explicar la razón por la cual no puede seguir como está (9).

2. Objetivos

El mejoramiento continuo aplicado a un servicio de alimentación tiene como objetivos:

- a) Aumentar la calidad de los productos y servicios a brindar a los comensales.
- b) Aumentar la eficiencia y disminuir los costos de los procesos por medio de la simplificación de los mismos.

c) Mejorar el servicio a brindar agilizando la respuesta al cliente o usuario del servicio.

d) Analizar todos los procesos e implementar nuevos procesos para realizar de mejor manera el trabajo, mejorando las debilidades y aprovechando las fortalezas del servicio de alimentación, de manera que si existe algún problema éste se pueda corregir (9,18).

3. Características del Mejoramiento Continuo

a) La característica más común y básica es que desaparece el trabajo en serie, es decir, varias tareas se integran y se comprimen en una sola; esto puede eliminar los errores que se cometen durante los pasos laterales, así como las demoras y las repeticiones.

b) Los trabajadores pueden tomar decisiones como parte de su trabajo, comprimiéndolo, y como resultado, se tendrán menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

c) Los pasos del proceso se realizan en orden natural, debido a que el trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacer antes o después.

d) El desplazamiento del trabajo se realiza en el sitio razonable a través de fronteras organizacionales para mejorar el desempeño del proceso, ya que integra partes del trabajo que se relacionan entre sí, eliminando procesos repetitivos y concentrando el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

e) Reducción de verificaciones y controles, los controles deben usarse solamente cuando se justifican económicamente.

f) Prevalencia de operaciones combinadas: se puede combinar las ventajas de la descentralización y centralización.

g) Incrementa la productividad y dirige al servicio de alimentación hacia la competitividad, o cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

h) Consiguen mejoras en corto plazo y resultados visibles.

i) Reducción de costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

j) Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos (3, 9).

4. Proceso

Proceso es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto final con valor para el cliente (1).

En todo proceso de mejoramiento continuo un jefe debe ser el responsable de un proceso específico, éste jefe debe ser de alto nivel y con responsabilidad de línea, que tenga prestigio, responsabilidad y poder dentro del servicio de alimentación; lo cual permitirá que el equipo haga su trabajo (9).

En mejoramiento continuo el proceso es lo más importante, y lo que se quiere rediseñar es el trabajo que realizan las personas y no los departamentos. Por lo tanto

es muy útil realizar un gráfico de procesos en el cual se describa la forma en que se lleva a cabo el trabajo. Esto ayudará a identificar y a entender los procesos a rediseñar. No solamente se debe analizar los procesos para poder determinar cuáles necesitan ser rediseñados, sino que se deben de entender; por lo que es necesario priorizarlos y determinar el punto de partida.

Se deben tomar en cuenta tres criterios para priorizar los procesos (7):

- a) Procesos quebrantados - Donde es más obvio que existen dificultades.
- b) Procesos importantes - Son aquellos procesos que tienen más impacto para los clientes.
- c) Procesos factibles - Son aquellos procesos donde se ha considerado los factores que determinen la probabilidad del éxito de la reingeniería.



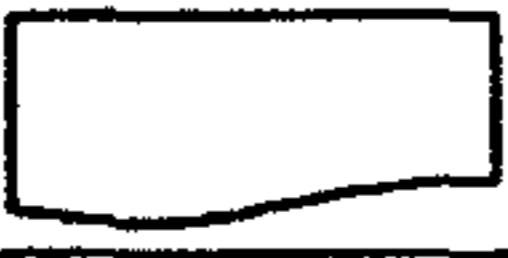

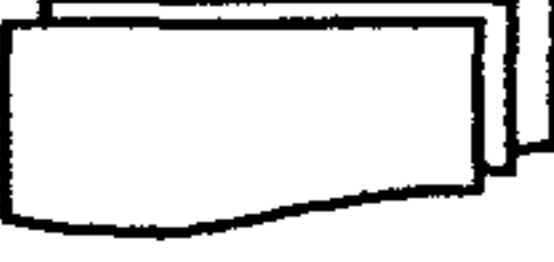

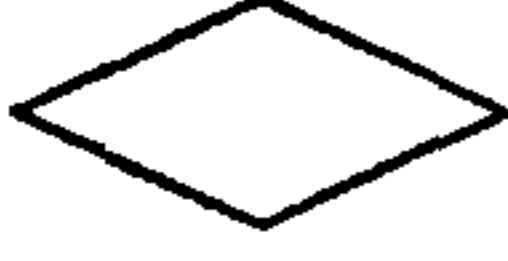
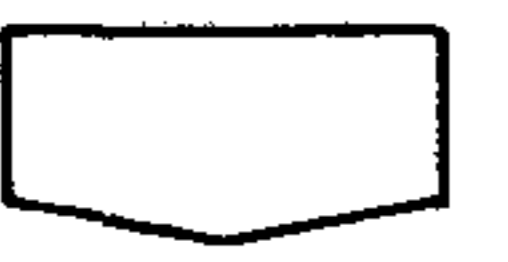



Para poder analizar el proceso se utiliza el diagrama de flujo que indica movimiento de información, es la forma más completa para describir las etapas por las que atraviesa un procedimiento, respetando la secuencia de cada etapa. Esto facilita la identificación de las modificaciones que podrían hacerse para mejorar el flujo del trabajo.

El diagrama de flujo es una representación gráfica de las etapas de un proceso, por lo que puede ser utilizado en la investigación de oportunidades para mejorarlo, ya que se obtiene un entendimiento detallado de como funciona en realidad el proceso. Examinando la relación de las diferentes etapas del proceso se puede identificar las fuentes de problemas (1).

Para elaborar un diagrama de flujo se utiliza una simbología fácilmente reconocible que se presenta en el cuadro No. 9.

Cuadro No. 9

Simbología utilizada en Diagramas de Flujo

Símbolo	Definición
	Símbolo terminal: es un rectángulo redondeados, el cual identifica el principio o final del proceso
	Símbolo de actividad: es un rectángulo. Representa operaciones o acciones a realizar
	Representa un documento o registro relativo al procedimiento
	Conector dentro de una página: se utiliza para indicar la continuación del diagrama de flujo en la misma página
	Representa multidocumento o multiregistro al procedimiento
	Este símbolo indica: preparación
	El símbolo de decisión: es un rombo, que señala un punto en el que hay que tomar una decisión, a partir del cual el proceso se ramifica en dos. La vía tomada depende de la respuesta a la pregunta que aparece dentro del rombo. Cada vía se nombra según la respuesta a la pregunta
	Conector fuera de página: se utiliza para indicar la continuación del diagrama de flujo en otra página o la unión con otros diagramas
	Triángulo (en cualquier posición): indica un archivo o guardar un documento
	Indica una operación manual
	Dato a tomar

Fuente (1)

5. Bases para el éxito del Mejoramiento Continuo

La base para el éxito del proceso de mejoramiento continuo es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los productos o

servicios que sean brindados a los pacientes. Dicha política requiere de la debida autorización del director de la institución.

La política de calidad debe ser redactada con la afinidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece el servicio de alimentación. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implementación de ésta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los comensales, y de esta manera poder lograr ofrecerles productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas (3).

Para que el mejoramiento continuo se pueda realizar con éxito se deben de tomar en cuenta las siguientes siete condiciones que forman parte del proceso (18):

a) **Sistematización-** Es aquella habilidad para orientar el proceso de reingeniería utilizando una metodología totalmente sistemática para rediseñar el proceso del servicio de alimentación. Siempre se debe comenzar elaborando un diagrama detallado del proceso actual de dicho servicio.

b) **Coordinación-** La coordinación es la sincronización ordenada del esfuerzo de los trabajadores para el logro de los objetivos. Debe realizarse en todas aquellas funciones del servicio de alimentación que se ven afectadas. Existen cuatro fuerzas a las que debe responder y son: la competencia, la regulación, la tecnología y las mejoras internas. Para que la respuesta hacia el cambio sea exitosa, una operación debe ser flexible para que cuando se ponga en marcha puedan realizarse

modificaciones. Esto incluye muchos componentes del servicio de alimentación como lo son la planeación corporativa, iniciativas de calidad, recursos humanos, finanzas, contabilidad, tecnología de información y la planta física. Es de mucha importancia coordinar todos los factores involucrados en el cambio.

c) **Priorización-** Es aquella habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio de una forma continua. Durante los procesos de mejoramiento generalmente se encuentran dos problemas muy difíciles: el primero cuando los proyectos tienden a ser muy grandes; el segundo problema es el poco tiempo en que se espera percibir la ventaja del cambio. Estos problemas se pueden solucionar iniciando una serie de pequeños proyectos, de ésta forma se reduce el riesgo y la demora de observar los beneficios, y permite que el servicio siga trabajando de una forma continua y simultáneamente.

d) **Previsión-** Es aquella habilidad para analizar el impacto de los cambios propuestos. Este análisis de impacto es muy importante debido a que los procesos se cruzan entre sí. Para poder lograrlo se necesita comprender todas las relaciones entre organización, operación, funciones de la institución, planificación, políticas, recursos humanos y apoyo de los servicios de información.

e) **Capacidad Administrativa-** Es aquella habilidad para visualizar y simular los cambios a realizar. Esta capacidad nos permite ensayar y comparar los diseños alternativos, evaluando los costos y utilidades de los diseños propuestos.

f) **Aplicabilidad-** Es aquella habilidad para hacer uso de los modelos diseñados, para respaldar los esfuerzos en un futuro, ya que ellos proporcionan la información que puede ser utilizada al momento de la toma de decisiones de una operación habitual.

g) Integración- Es importante que todo el equipo del proyecto tenga acceso a toda la información que se relacione con los procesos a trabajar: los planes de la compañía, los de información, los organigramas, la descripción de funciones, así como otra información administrativa de la institución y la organización laboral.

6. Metodología

Para poder llevar a cabo el mejoramiento continuo se debe poner en práctica la siguiente metodología (3):

a) Selección de los problemas- En este paso se identifican y escogen los problemas de calidad y productividad del servicio de alimentación. Se deben aclarar los conceptos de calidad y productividad en el servicio. Definir en qué consiste el problema de calidad y productividad que está afectando el proceso. Listar los problemas de calidad y productividad. Preseleccionar las oportunidades de mejora. Seleccionar las oportunidades de mejora a tomar. Esto permite concentrar la atención en los problemas de calidad y productividad, obtener mayor coherencia para listar

b) Cuantificación y subdivisión del problema- Lo que se desea en esta etapa es definir el problema (cuantificación y subdivisiones del problema), se debe profundizar el análisis del problema antes de entrar en las causas de éste. Se deben establecer los indicadores que reflejen el problema, luego se debe estratificar y subdividir el problema en sus causas para poder cuantificar el impacto de cada subdivisión y darle prioridad.

c) Análisis de las causas, raíces específicas- En este paso su objetivo es identificar y verificar las causas específicas del problema. El impacto debe ser medible a través de indicadores. Para cada subdivisión del problema se debe enlistar

las posibles causas, luego agruparlas según su afinidad y por último cuantificar las causas para verificar su impacto y relación con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas más relevantes. El método más usado es el diagrama de causa- efecto.

d) Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos- El objetivo es establecer el nivel de desempeño exigido al servicio de alimentación y las metas que se desean alcanzar en función de la misión y visión del servicio de alimentación. Luego se debe graduar el logro del nivel de desempeño exigido al eliminar las causas de los problemas identificados.

e) Definición y programación de soluciones- En este paso el objetivo es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas del problema. Para cada causa se debe enlistar posibles soluciones, éstas deben ser analizadas, comparadas y luego se debe seleccionar las posibles soluciones. Así mismo se debe programar la implementación de la solución, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo para poder elaborar un cronograma.

f) Implementación de soluciones- Como objetivos se debe probar la efectividad de las soluciones y hacer los ajustes necesarios y se debe asegurar que las soluciones sean implementadas adecuadamente por el servicio de alimentación.

g) Acciones de Garantía- En este paso se pretende asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado dentro del servicio de alimentación. Se debe realizar una normalización de procedimientos, entrenamiento del personal en las normas y prácticas implementadas, incorporación de los nuevos niveles de desempeño y documentación de la historia del proceso de mejoramiento.

D. Generalidades del Hospital

El Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle S." fue fundado en 1969, es una institución privada de servicio público no lucrativo, es categorizado como un hospital nacional de referencia debido al nivel de especialización, ya que brinda atención especializada en oncología a pacientes que llegan a consulta externa y/o referidos de otros hospitales estatales (11,12).

El funcionamiento del hospital depende de un aporte del Gobierno; la ayuda de la Liga Nacional contra el Cáncer, donaciones de personas altruistas, de instituciones nacionales e internacionales; y el cobro de los servicios prestados de acuerdo a las posibilidades de los pacientes.

El hospital se encuentra bajo la dirección de la Liga Nacional contra el Cáncer, la cual fue fundada en 1953 y tiene como objetivo promover y ejecutar planes y programas para la lucha contra el cáncer y sus manifestaciones, en toda Guatemala. La Liga contra el Cáncer la forman 18 miembros, de los cuales 2 representan al hospital y generalmente son el director y el subdirector del hospital. Cada quince días se reúnen para discutir asuntos relacionados con la Liga y el hospital.

El hospital cuenta con un total de 140 camas para la atención de pacientes que deben ser internados para recibir el tratamiento adecuado. Entre los tratamientos que ofrece el hospital se encuentran: cirugía oncológica, radioterapia y quimioterapia (11,12).

1. Objetivo de la institución

El Instituto de Cancerología tiene como objetivo primordial lograr la detección temprana, poder prevenir la enfermedad y brindar el tratamiento adecuado al paciente con cáncer (11,12).

2. Servicios que presta la institución

El Hospital tiene la capacidad de brindar varios servicios. Algunos de ellos son de carácter médico, así como también servicios de carácter técnico-administrativo. La institución presta diferentes servicios en los cuales pueden variar desde una consulta hasta un tratamiento. A continuación se mencionan los diferentes tipos de servicio que presta el hospital (11, 12):

a) Consulta Externa - Tiene como objetivo primordial atender a todos los pacientes que acuden a la institución o que sean referidos por otros centros de salud con diagnóstico de cáncer. Aquí se les realiza una evaluación médica general especializada.

b) Departamento de docencia - Este departamento tiene la responsabilidad de organizar y desarrollar los diferentes programas de docencia, trabajos de investigación y programas de educación continua para los médicos residentes del hospital. También se le brinda docencia y capacitación en el área de oncología a enfermeras y técnicos de rayos X.

c) Departamento de radioterapia - Este departamento lo constituye dos secciones: la sección de radioterapia externa, que brinda el tratamiento de radioterapia tanto a pacientes hospitalizados como a pacientes ambulatorios; y la

sección de radioterapia interna, la cual atiende a pacientes hospitalizados referidos para un tratamiento con braquiterapia. El objetivo de este departamento es curar y aliviar los síntomas de dolor y hemorragias utilizando la radiación.

d) Medicina Oncológica - El tratamiento que se da en este servicio es la quimioterapia. Este cuenta con encamamiento de quimioterapia ambulatoria para pacientes que por el estado de su enfermedad así lo requieren. Los pacientes son tratados en seis ciclos a tiempos específicos dependiendo de la enfermedad.

e) Departamento de Cirugía - Este departamento cuenta con tres unidades, divididas según el trabajo especializado que se realiza en cada una de ellas: Unidad I: cabeza y cuello, tumores de partes blandas, tumores de piel y tumores óseos; Unidad II: Gineco-Oncología; Unidad III: gastro intestinal, mama, urología, linfomas, tórax, sistema nervioso central.

f) Banco de Sangre y Laboratorio de Especialidades - El objetivo del banco de sangre es colectar y clasificar sangre de los diferentes tipos sanguíneos así como efectuar los exámenes pre y post de la sangra donada. El objetivo del laboratorio de especialidades es realizar exámenes para la detección de tumores cancerosos.

g) Área de Psicología - El área de psicología tiene como objetivo principal brindar el soporte psicológico al paciente con cáncer en e tratamiento integral de la enfermedad.

h) Servicio Social - Una de las funciones principales de este servicio es realizar estudios socio-económicas de los pacientes para determinar las condiciones económico-sociales del paciente y su familia y establecer así los rangos de pago que

van desde los exonerados (doble "A") hasta los que deben pagar tarifas más altas (tipo "A") pero siempre una tarifa menor que la del resto de hospitales.

i) Servicio de alimentación- El servicio depende de la subdirección administrativa de la institución. En él laboran una ecónoma responsable de las funciones del servicio, una secretaria y 14 cocineras. El servicio proporciona alimentación tanto a pacientes como a personal que labora en la institución. Aquí se elaboran dietas normales así como dietas especiales ordenadas por la nutricionista.

Desde su creación el Servicio de Alimentación no ha tenido directamente un profesional responsable de las funciones que allí se realizan ni una estructura administrativa bien definida. Esto ha originado que ciertos procedimientos de carácter administrativo no se desarrollen de la forma más adecuada para este tipo de institución, tal es el caso de la planificación de menú, el cálculo de víveres, procedimientos de compra y almacenamiento de víveres así como el control de costo de la alimentación servida.

A inquietud de las autoridades del hospital, desde hace 2 años se cuenta con un profesional en nutrición de medio tiempo quien se encarga de la atención clínica tanto a los pacientes hospitalizados (consulta interna) como a los pacientes ambulatorios (consulta externa). La consulta interna se atiende los días miércoles y viernes de 8 a 12 de la mañana, brindando atención a pacientes referidos por el personal médico. La consulta externa atiende los días miércoles y jueves de 10:30 a 12:00 de la mañana.

IV. JUSTIFICACIÓN

El Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle S." brinda atención nutricional a pacientes atendidos y al personal que labora en el mismo. Se proporciona alimentación normal y especial, sin embargo hasta el momento se desconoce el valor nutricional de la misma, así como el grado de adecuación en relación a la población atendida.

También es importante señalar que el Servicio de Alimentación no cuenta con una estructura administrativa técnicamente definida; carece de una descripción de puestos y funciones del personal, no tiene una delimitación funcional de las áreas físicas y equipo de acuerdo al tipo de trabajo que se realiza. Carece también de un sistema funcional de adquisición de insumos necesarios para su funcionamiento lo que repercute grandemente en la atención brindada.

Por todo lo anterior se hace necesaria una reorganización del Servicio de Alimentación, descripción de puestos y una adecuación de la alimentación servida de acuerdo a los requerimientos de los comensales, que es lo que se persigue en el presente trabajo.

V. OBJETIVOS

A. Objetivo General

Elaborar una propuesta de reorganización técnica-administrativa del servicio de alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle".

B. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del servicio de alimentación.
2. Determinar las oportunidades de mejora del servicio de alimentación.
3. Elaborar la propuesta para la reorganización del servicio de alimentación.

VI. METODOLOGÍA

A. Universo de Trabajo

Servicio de Alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"

B. Tipo de Estudio

Descriptivo

C. Materiales

1. Instrumentos

a) Formulario de Diagnóstico de la Situación Actual del Servicio de Alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle" (I.N.C.A.N.).
(Ver Anexo No. 2)

2. Recursos Humanos

Personal técnico y profesional que labora en el servicio de alimentación del Instituto de Cancerología "Dr Bernardo del Valle"

3. Recursos Físicos

- a) Instalaciones del servicio de alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"
- b) Equipo y materiales de oficina
- c) Material bibliográfico

D. Metodología

1. Etapa de diagnóstico

La realización del diagnóstico del servicio de alimentación se dividió en dos partes:

a) **Diagnóstico Administrativo:** aquí se determinó la situación administrativa actual utilizando el Formulario de Diagnóstico de la Situación Actual del Servicio de Alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle" (I.N.C.A.N.) (Ver Anexo No. 2), para recopilar la información administrativa pertinente.

b) **Diagnóstico Técnico:** aquí se identificaron los procesos que se llevan a cabo dentro del servicio de alimentación, elaborándose los respectivos diagramas de flujo para cada uno.

Por medio del análisis FODA se identificaron los factores externos de mayor relevancia que son determinantes en el funcionamiento del servicio de alimentación, así como aquellos aspectos internos favorables (fortalezas) y desfavorables (debilidades) tanto en el área administrativa como en el área técnica.

2. Determinación de oportunidades

La determinación de oportunidades se llevó a cabo al desarrollar una visión completa del proceso técnico. Esto se realizó por medio del análisis de valor agregado, control, operación, decisión e información (CODIS), evaluando así mismo las oportunidades de mejora, el grado de cambio, la dificultad de hacerlo, sus costos y beneficios a cada proceso.

3. Elaboración de la propuesta

Se elaboró la propuesta basándose en los resultados obtenidos en el análisis FODA, análisis de valor agregado; control, operación, decisión e información (CODIS), evaluando así mismo las oportunidades de mejora, el grado de cambio, la dificultad de hacerlo, sus costos y beneficios. Se formularon los objetivos, se determinaron los recursos, se asignaron las responsabilidades, se definieron los procesos y se establecieron los controles a emplear en su supervisión (Ver Anexo No. 4).

4. Divulgación y Aprobación de la Propuesta

La etapa final fue la divulgación y aprobación del documento final por las autoridades involucradas a fin de que pueda ser implementada a la mayor brevedad.

V. RESULTADOS

A. Condiciones Actuales del Servicio de Alimentación

En el cuadro R-1 se presentan las características administrativas actuales del servicio de alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle", en donde se puede apreciar que dicho servicio no cuenta con reglas generales y actividades definidas que ayuden a cumplir el fin que se desea alcanzar.

Cuadro R-1

Características Administrativas Actuales del Servicio de Alimentación

Característica	Resultado
Fin del Servicio de Alimentación	Satisfacer la atención nutricional a los pacientes y lograr su recuperación brindando un producto de calidad
Acciones para llegar al fin	Mantener el SA en buenas condiciones Organizar el SA y a su personal para cubrir satisfactoriamente la demanda tanto de dietas libres como especiales Planificar ciclo de menú que se adecue a las necesidades de los pacientes Supervisar el cumplimiento del ciclo de menú Organizar al personal para la preparación y distribución de las fórmulas especiales Capacitar al personal de manera que cuando haya rotación de roles estén en la capacidad de preparar dietas y fórmulas especiales Supervisar el cumplimiento de dietas y fórmulas especiales, es decir, comprobar si el paciente recibe lo que se ordena Solicitar los productos necesarios para las fórmulas especiales y crear la necesidad de dar atención nutricional a los pacientes
Reglas generales que orienten las acciones	No cuenta con reglas generales
Actividades definidas	No cuenta con actividades definidas
Organigrama	No cuenta con organigrama
Administrativamente de quien depende	Administración
A cargo del S-A	Ecónoma
Presupuesto mensual	Asignado por la Liga contra el Cáncer Q. 450,612.00
Distribución Presupuesto	Alimentación Q. 284,200.00 Sueldos Q. 156,412.00 Q.10,000.00 Energía eléctrica, vigilancia y limpieza
Donaciones	Menudos de pollo, harina de atol, leches especiales

El cuadro R-2 se presentan las características de funcionamiento actuales del servicio de alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle" cuenta con un horario ya establecido para la producción de alimentos así como para su repartición aunque no existen reglas establecidas para su distribución, lavado de vajilla y limpieza de área ni para la disposición de basura.

Cuadro R-2

Características de Funcionamiento Actual del Servicio de Alimentación

Característica	Resultado		
Distribución de personal	1 Cocinera de Madrugada, 1 Ayudanta de Madrugada, 1 Encargada de Cafetería, 1 Control de Cafetería, 1 Encargada de Despensa, 1 Encargada de Platos, 1 Encargada de Dietas Especiales, 1 Cocinera de Tarde, 1 Encargada de Carro de la Tarde, 1 Secretaria, 1 Ecónoma		
Turnos de Trabajo	Madrugada	Mañana	Tarde
Horario de Trabajo	6:00 a 14:00, 6:30 a 14:30,	8:00 a 16:00,	11:00 a 19:00, 12:00 a 15:00
Puestos sin descripción	1 Encargada de Dietas Especiales, 1 Secretaria		
Horario de Distribución de Alimentos	Desayuno 7:00 a.m., No se le sirve al personal Refacción 10:00 a.m., Almuerzo 12:00 p.m., Cena 16:30 p.m.		
Número de Comensales	Pacientes 60, Alberque 14, Personal 198 Total 390 Comensales; no se cuenta con el dato por tiempo de comida		
Encamamiento máximo del hospital	114 camas		
Promedio de permanencia de los pacientes	Un rango de 8 a 18 días		
Distribución de la planta física	Ver Anexo No. 3		
Estado de la planta física	Aceptable, solamente esta pendiente modificar el techo (alisarlo) y las puertas de cedazo		
Estado del equipo en uso	Malo, falta higiene y cuidado del equipo sobre todo instrumentos como coladores, batidores, además el equipo de aluminio en su mayoría no es de acero inoxidable y los carros de distribución no son funcionables.		
Tipo de dietas	Libre, hiposódica, líquidos claros, líquidos completos, especial para diabéticos, fórmulas especiales, blandas y algunas veces suaves.		
Reglas para distribución de alimentos	No existen reglas establecidas		
Reglas para lavado de vajilla y limpieza de área	No existen reglas establecidas		
Reglas para disposición de basura y desperdicios	Cada carro de distribución recolecta los sobrantes en un recipiente luego se juntan en el SA y una persona ajena los recoge diariamente. La encargada de limpieza de la vajilla recoge la basura de la bodega, área de limpieza y preparación previa de alimentos, la saca y lava el basurero.		
Control y Supervisión	No cuenta con un sistema de control y supervisión		

Como se puede observar en el cuadro R-3 el servicio de alimentación cuenta con un fin que se desea alcanzar y las acciones que se deben realizar para llegar a dicho fin el cual aún no está establecido; dentro del servicio laboran 14 personas, de las cuales 12 funcionan como cocineras, una secretaria y una ecónoma, quien tiene a su cargo el servicio y cada puesto cuenta con una descripción de puestos excepto la encargada de dietas especiales. Existen turnos y horarios de trabajo establecidos, así como también horario de distribución de dietas a los comensales.

Cuadro R-3

Análisis FODA de la Situación Actual del Servicio de Alimentación

<p>F</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con una descripción de puestos de: ecónoma, encargada de despensa, cocinera de la mañana, auxiliar de cocina, puesto de cafetería, control de cafetería, encargada de lavar platos y limpieza, cocinera de la tarde, encargada del carro de la tarde - Servir dieta libre, hiposódica, líquidos claros, líquidos completos, especial para diabéticos, formulas especiales, blandas y suaves - Contar con un horario de distribución de alimentos a los comensales: desayuno 7:00, refacción 10:00, almuerzo 12:00 y cena 16:30 - Recibir donaciones 	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependier directamente de la dirección administración de la institución - Que la institución cuente con una capacidad máxima de encamamiento es de 114 camas - Tamaño de la Institución
<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> - No tener claridad en el fin que se desea alcanzar en el S. A. - Malas condiciones físicas del S. A. - No contar con un manual de procedimientos en el SA - No cumplir con el menú planificado - Mal cumplimiento del ciclo de menú - Desorganización del personal para la preparación y distribución de las fórmulas especiales - Ausencia de capacitación al personal de manera que cuando haya rotación de roles estén en la capacidad de preparar dietas y fórmulas especiales - Ausencia de mecanismos de control y supervisión - Ecónoma esta a cargo del servicio - SA no cuenta con reglas generales establecidas. - SA no cuenta con actividades definidas - SA no cuenta con un organigrama - El estado del equipo en general es malo, falta higiene y cuidado al equipo sobre todo los instrumentos como coladores, batidores y el equipo de aluminio no es inoxidable. - No existen reglas generales de distribución de alimentos - No existen reglas generales para el lavado de vajilla y limpieza del área. - Existe una rutina para la disposición de basura y desperdicios pero nada establecido. - Muchas veces no se cumplen las ordenes de dietas especiales 	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> - El periodo de permanencia de los pacientes es de un rango de 8 a 18 días promedio. Según unidad - La dirección de la Liga contra el Cáncer es la responsable de asignar el presupuesto del S.A. - El numero de comensales por tiempo de comida es de 258 distribuido de la siguiente forma: pacientes 60, albergue 14 y personal 198 y muchas veces no se cuenta con el suficiente alimento para brindarles una alimentación adecuada. - El presupuesto establecido para el SA mensualmente es aproximadamente de Q. 450,612.00, el cual es establecido por la administración general sin tomar en cuenta el ciclo de menú mensual. - El presupuesto esta dividido en alimentación Q. 284,200.00, sueldos Q. 156,412.00, el resto son gastos de energía eléctrica, vigilancia y limpieza montos que no se cuenta con el monto exacto. - Ingreso de nuevo personal sin capacitación. - Bajo nivel de importancia por las actividades realizadas dentro del S.A. - Poco interés por parte del personal médico y directivos de la institución en las funciones que realiza el S. A. - Poco apoyo por parte de la institución - Desconocimiento por parte del personal médico de la importancia del buen funcionamiento del S. A.

1. Resultados en relación al Valor Agregado

Se puede observar en el cuadro R-4 que no agrega valor ni es necesario que participe el Almacén General, el jefe del departamento de nutrición y la ecónoma para la recepción del producto.

Cuadro R-4

Proceso Actual de Compra de Frutas y Verduras

No.	Paso Descrito	Agrega Valor		No Agrega Valor	
		Necesario	No Necesario	Necesario	No Necesario
1	Jefe del Depto de Nutrición planifica el ciclo de menú de 5 semanas	X			
2	Jefe del Depto de Nutrición entrega una semana del ciclo de menú a la Economa		X		
3	Jefe del Depto de Nutrición y Economa elaboran el listado de alimentos a comprar en la semana	X			
4	Jefe del Depto de Nutrición entrega el listado al Depto de Compras	X			
5	Depto de Compras entrega el pedido al Proveedor	X			
6	Proveedor entrega el producto días martes y viernes	X			
7	Almacén, Jefe de Depto de Nutrición reciben el producto		X		
8	Almacén recibe la factura y la pasa a contabilidad			X	
9	Jefe del Depto de Nutrición, Economa, Encargada de la Despensa revisan calidad y cantidad del producto pedido				X
10	Si no es adecuado la Jefe del Depto de Nutrición rechaza el producto y se devuelve al proveedor	X			
11	Proveedor repone el producto rechazado	X			
12	Si es adecuado la Encargada de la Despensa almacena el producto según sus características en la despensa	X			
13	Encargada de la Despensa anota en una hoja cualquiera los alimentos que ingresaron en la despensa				X

En el cuadro R-5 se puede observar que no es necesario que la directora administrativa revise las solicitudes de compra.

Cuadro R-5

Proceso Actual de Compra de Granos y Artículos Varios

No.	Paso Descrito	Agrega Valor		No Agrega Valor	
		Necesario	No Necesario	Necesario	No Necesario
1	Economa revisa existencia de productos en bodega	X			
2	Secretaria elabora listado de productos a solicitar en almacén, el formulario de pedido a almacén general y lo lleva al Depto de Compras	X			
3	Depto de Compras pasa la solicitud a Administración	X			
4	Directora Administrativa revisa la solicitud		X		
5	Si no esta de acuerdo la Directora Administrativa modifica y autoriza la solicitud en base a existencia		X		
6	Si se esta de acuerdo la Directora Administrativa autoriza la compra al Depto de Compras		X		
7	Depto de Compras realiza la compra de los productos	X			
8	Ingresa el producto a Almacén	X			
9	Almacén despacha el pedido al SA		X		
10	Ingreso del producto en la despensa del SA	X			
11	Almacén, Encargada de la Despensa pesan o cuentan el producto en la despensa	X			
12	Encargada de la Despensa almacena el producto según sus características en la despensa		X		
13	Encargada de la Despensa anota en una hoja cualquiera los alimentos que ingresaron en la despensa				X

Se puede observar que en los cuadros R-4,5 y 6 no agrega valor ni es necesario que la encargada de la despensa anote en una hoja cualquiera los alimentos que ingresan. También se puede observar que no es necesario que la directora administrativa revise las solicitudes de compra.

Cuadro R-6

Proceso Actual de Compra de Alimentos (Carne, Leche, Huevos y Abarrotes)

No.	Paso Descrito	Agrega Valor		No Agrega Valor	
		Necesario	No Necesario	Necesario	No Necesario
1	Economa revisa el menú semanal	X			
2	Secretaria elabora listado de alimentos que deben ser comprados	X			
3	Economa revisa el listado		X		
4	Secretaria llena el formulario de solicitud de compra de los alimentos	X			
5	Secretaria lleva el formulario al Depto de Compras	X			
6	Depto de Compras pasa la solicitud a Administración	X			
7	Directora Administrativa revisa la solicitud	X			
8	Si no esta de acuerdo la Directora Administrativa modifica y autoriza la solicitud en base a las existencias		X		
9	Si esta de acuerdo la Directora Administrativa autoriza al Depto de Compras la solicitud		X		
10	Depto de Compras realiza la compra de los productos	X			
11	Ingreso del producto al SA bajo supervisión de un encargado del Almacén	X			
12	Encargada de la Despensa pesa o cuenta el producto en la despensa	X			
13	Si no esta de acuerdo se devuelve el producto al proveedor	X			
14	Si esta de acuerdo la Secretaria archiva la factura	X			
15	Encargada de la Despensa almacena el producto según sus características en la despensa	X			
16	Encargada de la Despensa anota en una hoja cualquiera los alimentos que ingresaron en la despensa				X

En el cuadro R-7 se puede observar que no agrega valor la elección de otro alimento para completar las porciones faltantes del menú.

Cuadro R-7

Proceso Actual de Preparación de Alimentos

No.	Paso Descrito	Agrega Valor		No Agrega Valor	
		Necesario	No Necesario	Necesario	No Necesario
1	Ecónoma revisa el menú del día	X			
2	Ecónoma revisa la cantidad y existencia de alimentos a utilizar en el día	X			
3	Encargada de la despensa cuenta o pesa los alimentos a utilizar	X			
4	Si no hay la cantidad adecuada la ecónoma elige otro alimento para completar el faltante de porciones en el menú			X	
5	Encargada de la despensa cuenta o pesa los alimentos que se le indican			X	
6	Si la cantidad es adecuada se inicia la preparación inicial	X			
7	Cuando se prepara carne la encargada de la despensa limpia la carne a utilizar en el área de la despensa	X			
8	Luego la encargada de las carnes corta la carne en el área de la despensa	X			
9	Cuando se preparan frutas y/o verduras la encargada de las verduras las lava con agua y jabón en el área de la cocina	X			
10	Luego la encargada de las verduras las pela y las corta en el área de la cocina	X			
11	Se inicia la preparación final según el tipo de dieta	X			
12	Si el tipo de dieta es especial la encargada de dietas especiales revisa el reporte de dietas especiales a preparar en el día	X			
13	Luego la encargada de dietas especiales las prepara según instrucciones de la nutricionista	X			
14	Si el tipo de dieta es libre si es para el personal se prepara				X
15	Si el tipo de dieta es libre y es para los pacientes la ecónoma revisa el reporte diario de dietas libres para pacientes	X			
16	Las cocineras de turno preparan la dieta a servir ese día	X			

Se puede observar en el cuadro R-8 que no agrega valor que el personal de limpieza y enfermería ayuden a distribuir los alimentos.

Cuadro R-8

Proceso Actual de Distribución de Alimentos

No.	Paso Descrito	Agrega Valor		No Agrega Valor	
		Necesario	No Necesario	Necesario	No Necesario
1	Si se distribuyen los alimentos al personal, la encargada de la cafetería y la ayudante de la cafetería llevan los alimentos a servirse al personal a la cafetería	X			
2	La encargada de la cafetería sirve los alimentos al personal	X			
3	Si se distribuyen los alimentos a los pacientes, tres cocineras preparan los carros de distribución de alimentos basándose en el registro de dietas elaborado por enfermería	X			
4	Dos cocineras llevan los carros para distribuir los alimentos a los pacientes cada una lleva un carro	X			
5	Personal de limpieza ayudan a las camareras a distribuir los alimentos a los pacientes según el tipo de dieta que esté indicado sobre la cabecera de la cama del paciente			X	
6	Si el paciente no pide mas alimento no se le da				X
7	Si el paciente pide mas alimento del que se le brinda la cocinera le da cualquier otro alimento aunque no sea de la dieta establecida				X
8	Si se tiene existencia de mas alimento en el carro de distribución de alimentos la cocinera le brinda al paciente el alimento				X
9	Si no se tiene existencia de mas alimento en el carro de distribución la cocinera baja al Servicio de Alimentación por mas alimento y se le da al paciente				X

En el cuadro R-9 se puede observar que no agrega valor el que dejen los platos al aire libre pues pueden contaminarse, al igual que la encargada de los platos sea la encargada de trapear y tirar la basura.

Cuadro R-9

Proceso Actual de Limpieza y Disposición de Basura

No.	Paso Descrito	Agrega Valor		No Agrega Valor	
		Necesario	No Necesario	Necesario	No Necesario
1	Ayudanta de cocina lava los utensilios después de haber sido utilizados con agua caliente y jabón en polvo	X			
2	Ayudanta de cocina coloca los utensilios en su lugar en donde se dejan escurrir			X	
3	Encargada de los platos recibe las bandejas de los pacientes	X			
4	Encargada de los platos lava las bandejas con agua caliente y jabón en polvo	X			
5	Encargada de los platos deja escurrir las bandejas colocándolas en los carros de distribución después de haber sido lavados			X	
6	Encargada de los platos limpia los carros de distribución	X			
7	Encargada de los platos trapea el piso de la cocina y de la cafetería			X	
8	Encargada de los platos saca la basura y la deposita en el basurero del hospital según se va acumulando la basura durante el día			X	
9	Encargada de la cafetería limpia el mostrador, las mesas y las sillas de la cafetería			X	

2. Resultados del CODIS

Se clasificaron las actividades, que se realizan en los procesos llevados a cabo dentro del servicio de alimentación, según control, operación, decisión e información.

En el cuadro R-10 se puede observar que la mayoría de tareas que se llevan a cabo en el procedimiento de compra de frutas y verduras son operacionales y solo existe un control.

Cuadro R-10
Proceso de Compra de Frutas y Verduras

No.	Paso Descrito	Control	Operación	Decisión	Información
1	Jefe del Depto de Nutrición planifica el ciclo de menú de 5 semanas		X		
2	Jefe del Depto de Nutrición entrega una semana del ciclo de menú a la Economía		X		
3	Jefe del Depto de Nutrición y Economía elaboran el listado de alimentos a comprar en la semana				X
4	Jefe del Depto de Nutrición entrega el listado al Depto de Compras		X		
5	Depto de Compras entrega el pedido al Proveedor		X		
6	Proveedor entrega del producto día viernes		X		
7	Almacén y Jefe del Departamento reciben el producto		X		
8	Almacén recibe la factura y la pasa a contabilidad		X		
9	Jefe del Depto de Nutrición, Economía, Encargada de la Despensa revisan calidad y cantidad del producto pedido	X			
10	Si no es adecuado la Jefe del Depto de Nutrición rechaza el producto y se devuelve al proveedor			X	
11	Proveedor repone el producto rechazado		X		
12	Si es adecuado la Encargada de la Despensa almacena el producto según sus características en la despensa			X	
13	Encargada de la Despensa anota en una hoja cualquiera los alimentos que ingresaron en la despensa				X

Se puede observar en el cuadro R-11 que la encargada de tomar la decisión en el despacho de granos y artículos varios por Almacén General, es la directora administrativa de la institución.

Cuadro R-11

Proceso de Compra de Granos y Artículos Varios

No.	Paso Descrito	Control	Operación	Decisión	Información
1	Economa revisa existencia de productos en bodega		X		
2	Secretaria elabora listado de productos a solicitar en almacén, el formulario de pedido a almacén general y lo lleva al Depto de Compras				X
3	Depto de Compras pasa la solicitud a Administración		X		
4	Directora Administrativa revisa la solicitud		X		
5	Si no esta de acuerdo la Directora Administrativa modifica la solicitud en base a existencia			X	
6	Si se esta de acuerdo la Directora Administrativa autoriza la compra al Depto de Compras			X	
7	Depto de Compras realiza la compra de los productos		X		
8	Ingresas el producto a Almacén		X		
9	Almacén despacha el pedido al SA		X		
10	Ingreso del producto en la despensa del SA		X		
11	Almacén, Encargada de la Despensa pesan o cuentan el producto en la despensa	X			
12	Encargada de la Despensa almacena el producto según sus características en la despensa		X		
13	Encargada de la Despensa anota en una hoja cualquiera los alimentos que ingresaron en la despensa				X

En el Cuadro R-12 se puede observar que la encargada de tomar la decisión en la compra de carnes, huevos y productos lácteos es la directora administrativa de la institución.

Cuadro R-12

Proceso de Compra de Alimentos (Carne, Leche, Huevos y Abarrotes)

No.	Paso Descrito	Control	Operación	Decisión	Información
1	Economa revisa el menú semanal		X		
2	Secretaria elabora listado de alimentos que deben ser comprados				X
3	Economa revisa el listado		X		
4	Secretaria llena el formulario de solicitud de compra de los alimentos				X
5	Secretaria lleva el formulario al Depto de Compras		X		
6	Depto de Compras pasa la solicitud a Administración		X		
7	Directora Administrativa revisa la solicitud	X			
8	Si no esta de acuerdo la Directora Administrativa modifica la solicitud en base a las existencias			X	
9	Si esta de acuerdo la Directora Administrativa autoriza al Depto de Compras la solicitud			X	
10	Depto de Compras realiza la compra de los productos		X		
11	Ingreso del producto al SA bajo supervisión de un encargado del Almacén		X		
12	Encargada de la Despensa pesa o cuenta el producto en la despensa	X			
13	Si no esta de acuerdo se devuelve el producto al proveedor			X	
14	Si esta de acuerdo la Secretaria archiva la factura			X	
15	Encargada de la Despensa almacena el producto según sus características en la despensa		X		
16	Encargada de la Despensa anota en una hoja cualquiera los alimentos que ingresaron en la despensa				X

Como se puede observar en el cuadro R-13 no existe ningún control de las tareas que se llevan a cabo dentro del procedimiento de preparación de alimentos.

Cuadro R-13

Proceso Actual de Preparación de Alimentos

No.	Paso Descrito	Control	Operación	Decisión	Información
1	Ecónoma revisa el menú del día	X			
2	Ecónoma revisa la cantidad y existencia de alimentos a utilizar en el día	X			
3	Encargada de la despensa cuenta o pesa los alimentos a utilizar		X		
4	Si no hay la cantidad adecuada la ecónoma elige otro alimento para completar el faltante de porciones en el menú			X	
5	Encargada de la despensa cuenta o pesa los alimentos que se le indican		X		
6	Si la cantidad es adecuada se inicia la preparación inicial			X	
7	Cuando se prepara carne la encargada de la despensa limpia la carne a utilizar en el área de la despensa		X		
8	Luego la encargada de las carnes corta la carne en el área de la despensa		X		
9	Cuando se preparan frutas y/o verduras la encargada de las verduras las lava con agua y jabón en el área de la cocina		X		
10	Luego la encargada de las verduras las pela y las corta en el área de la cocina		X		
11	Se inicia la preparación final según el tipo de dieta		X		
12	Si el tipo de dieta es especial la encargada de dietas especiales revisa el reporte de dietas especiales a preparar en el día	X			
13	Luego la encargada de dietas especiales las prepara según instrucciones de la nutricionista		X		
14	Si el tipo de dieta es libre si es para el personal se prepara			X	
15	Si el tipo de dieta es libre y es para los pacientes la ecónoma revisa el reporte diario de dietas libres para pacientes			X	
16	Las cocineras de turno preparan la dieta a servir ese día		X		

Se puede observar en el cuadro R-14 que no existe ningún control de las tareas que se llevan a cabo dentro del procedimiento de distribución de alimentos.

Cuadro R-14

No.	Paso Descrito	Control	Operación	Decisión	Información
1	Si se distribuyen los alimentos al personal, la encargada de la cafetería y la ayudante de la cafetería llevan los alimentos a servirse al personal a la cafetería			X	
2	La encargada de la cafetería sirve los alimentos al personal		X		
3	Si se distribuyen los alimentos a los pacientes, tres cocineras preparan los carros de distribución de alimentos basándose en el registro de dietas elaborado por enfermería			X	
4	Dos cocineras llevan los carros para distribuir los alimentos a los pacientes cada una lleva un carro		X		
5	Personal de limpieza ayudan a las camareras a distribuir los alimentos a los pacientes según el tipo de dieta que esté indicado sobre la cabecera de la cama del paciente		X		
6	Si el paciente no pide mas alimento no se le da			X	
7	Si el paciente pide mas alimento del que se le brinda la cocinera le da cualquier otro alimento aunque no sea de la dieta establecida			X	
8	Si se tiene existencia de mas alimento en el carro de distribución de alimentos la cocinera le brinda al paciente el alimento			X	
9	Si no se tiene existencia de mas alimento en el carro de distribución la cocinera baja al Servicio de Alimentación por mas alimento y se le da al paciente			X	

En el cuadro R-15 se puede observar que la mayoría de tareas que se llevan a cabo en el procedimiento de limpieza y disposición de basura son operacionales y llevados a cabo por el personal del servicio de alimentación.

Cuadro R-15

Proceso Actual de Limpieza y Disposición de Basura

No.	Paso Descrito	Control	Operación	Decisión	Información
1	Ayudanta de cocina lava los utensilios después de haber sido utilizados con agua caliente y jabón en polvo		X		
2	Ayudanta de cocina coloca los utensilios en su lugar en donde se dejan escurrir		X		
3	Encargada de los platos recibe las bandejas de los pacientes		X		
4	Encargada de los platos lava las bandejas con agua caliente y jabón en polvo		X		
5	Encargada de los platos deja escurrir las bandejas colocándolas en los carros de distribución después de haber sido lavados		X		
6	Encargada de los platos limpia los carros de distribución		X		
7	Encargada de los platos trapes el piso de la cocina y de la cafetería		X		
8	Encargada de los platos saca la basura y la deposita en el basurero del hospital según se va acumulando la basura durante el día		X		
9	Encargada de la cafetería limpia el mostrador, las mesas y las sillas de la cafetería		X		

3. Oportunidades de Mejoramiento (OM)

Se evaluó las oportunidades de mejorar los procesos actuales que se llevan a cabo dentro del servicio de alimentación. Los aspectos evaluados fueron: el cambio necesario a realizar, la dificultad de hacer el cambio, sus costos y beneficios, el apoyo necesario y los riesgos de efectuar el cambio.

Se puede observar en el cuadro OM-1 que no presentan ninguna dificultad los cambios propuestos al procedimiento de compras de frutas y verduras, los costos que representan son bajos excepto la adquisición de un equipo de computación y el mayor apoyo con el que se debe contar es de parte de operaciones y el departamento de nutrición.

Cuadro OM-1
Proceso de Compra de Frutas y Verduras

Oportunidad	Cambio	Dificultad	Beneficio	Costo	Apoyo	Riesgos
Mejorar la información sobre las preparaciones a realizarse por 5 semanas	Jefe del Depto de Nutrición entrega el ciclo de menú de 5 semanas a la Economa	Ninguna	Mejor planificación sobre los alimentos a comprarse durante el mes	Bajo	Operaciones bajo, Depto de nutrición alto	Bajo, requiere que el Jefe del Depto de Nutrición tenga el ciclo de menú a tiempo
Mejorar la planificación de los alimentos a comprarse semanalmente	Elaborar un formulario de alimentos en el cual contenga el listado de alimentos a comprar en la semana, el cual sera llenado por la economista y revisado por el Jefe del Depto de Nutrición en base al ciclo de menú	Ninguna	Reduce demoras en la compra de los alimentos	Bajo	Operaciones alto, Depto de Nutrición bajo	Bajo, se requiere que el personal se encuentre capacitado
Agilizar la recepción de producto	Ecónoma y Encargada de Bodega recibe y revisan el producto a ingresar si no se esta de acuerdo con el producto recibido se le notifica al Jefe del Depto de Nutrición para que sea devuelto	Ninguna	Se tiene contacto directo con el proveedor	Bajo	Operaciones alto, Depto de Nutrición bajo	Bajo, se requiere que el personal se encuentre capacitado
Optimizar el transito de facturación	Jefe del Depto de Nutrición recibe la factura y la secretaria la pasa a contabilidad	Ninguna	Se tiene contacto directo con contabilidad	Bajo	Operaciones y Depto de Nutrición alto	Bajo, se requiere que el personal se encuentre capacitado
Mejorar el control de alimentos dentro del Servicio de Alimentación	Secretaria actualiza la base de datos sobre alimentos en existencia	Ninguna	Se lleva mejor control sobre los alimentos en existencia en la despensa	Alto, en cuanto a adquisición de equipo de computación	Operaciones alto, Información alto	Bajo, se requiere que el personal se encuentre capacitado

En el cuadro OM-2 se puede observar que los cambios propuestos no presentan ninguna dificultad, así como los riesgos de su implementación son bajos, el único alto costo que representa es la adquisición de un equipo de computación.

Cuadro OM-2
Proceso de Compra de Granos y Artículos Varios

Oportunidad	Cambio	Dificultad	Beneficio	Costo	Apoyo	Riesgos
Optimizar la compra	La directora administrativa revisa la solicitud y realiza cambios en base al presupuesto notificando en una reunión con la jefe del depto de nutrición y economista proponiendo cambios	Ninguna	Reducción de tiempo Aprovechamiento de recurso humano	Bajo	Administrativo alto	Bajo, se requiere que la administración lleve el control del presupuesto asignado al SA
Reducir el tiempo de adquisición del producto	La solicitud de productos debe ser revisada por almacén y según existencia en almacén debe ser despachada	Ninguna	Reducción de tiempo de tránsito de la solicitud	Bajo	Almacén alto	Bajo, se requiere que Almacén lleve el control de los productos en existencia y que realice la solicitud de compra de los productos a tiempo
Mejorar el control de alimentos dentro del Servicio de Alimentación	Secretaria actualiza la base de datos sobre alimentos en existencia	Ninguna	Se lleva mejor control sobre los alimentos en existencia en la despensa	Alto, en cuanto a adquisición de equipo de computación	Operaciones alto, Información alto	Bajo, se requiere que el personal se encuentre capacitado

Se puede observar en el Cuadro OM-3 que los cambios propuestos no presentan ninguna dificultad y se requiere un apoyo alto de parte de administración, operaciones e información, así mismo el único alto costo que se presenta es la adquisición de un equipo de computación.

Cuadro OM-3

Proceso de Compra de Carne, Leche, Huevos y Abarrotes

Oportunidad	Cambio	Dificultad	Beneficio	Costo	Apoyo	Riesgos
Optimizar la compra	La directora administrativa revisa la solicitud y realiza cambios en base al presupuesto notificando en una reunión con la jefe del depto de nutrición y economista proponiendo cambios	Ninguna	Reducción de tiempo Aprovechamiento de recurso humano	Bajo	Administrativo alto	Bajo, se requiere que la administración lleve el control del presupuesto asignado al SA
Mejorar el control de alimentos dentro del Servicio de Alimentación	Secretaria actualiza la base de datos sobre alimentos en existencia	Ninguna	Se lleva mejor control sobre los alimentos en existencia en la despensa	Alto, en cuanto a adquisición de equipo de computación	Operaciones alto Información alto	Bajo, se requiere que el personal se encuentre capacitado

El cambio propuesto en el cuadro OM-4 no presenta ninguna dificultad, presenta un bajo costo y bajos riesgos en la implementación pero se requiere un alto apoyo de operaciones.

Cuadro OM-4

Proceso de Preparación de Alimentos

Oportunidad	Cambio	Dificultad	Beneficio	Costo	Apoyo	Riesgos
Mejorar la optimización de recursos	Se elaboran las preparaciones y cantidades indicadas de alimentos tanto para pacientes como para el personal	Ninguna	Ahorro de recurso económico No se improvisan las preparaciones por falta de alimentos Menos trabajo	Bajo	Operaciones alto	Bajo, se requiere de personal capacitado, y un mejor control en la existencia de alimentos en bodega

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 Biblioteca Central

Como se puede observar en el cuadro OM-5 la dificultad de implementar los cambios propuestos son moderados puesto que presentan un costo alto aunque los riesgos que presenta son bajos.

Cuadro OM-5
Proceso de Distribución de Alimentos

Oportunidad	Cambio	Dificultad	Beneficio	Costo	Apoyo	Riesgos
Mejorar la distribución a pacientes	Contar con el numero de personal y el equipo adecuado para la distribución de pacientes	Moderada	Relación directa con el paciente Mejora la higiene El paciente recibe sus alimentos calientes y mas rápido	Alto	Administración alta Operación alta	Bajos, se requiere del equipo adecuado para la distribución y se debe contar con personal capacitado
Optimizar el control de alimentos a pacientes	Entregar la cantidad y la dieta adecuada al paciente	Moderada	El paciente recibe lo que le corresponde	Bajo	Operación alta	Bajos, debe contarse con personal capacitado

En el cuadro OM-6 se puede observar que los cambios propuestos requieren de un apoyo alto de parte de administración y del servicio de limpieza para su implementación y presentan una dificultad moderada.

Cuadro OM-6
Proceso de Limpieza y Disposición de Basura

Oportunidad	Cambio	Dificultad	Beneficio	Costo	Apoyo	Riesgos
Mejorar el sistema de limpieza de los utensilios de cocina y los platos de los pacientes	Contar con un sistema adecuado de limpieza de los utensilios de cocina y platos para los pacientes	Moderada	Mejor higiene	Alto, se requiere de equipo especial para el lavado y esterilización de los platos y utensilios	Administración Alto	Bajo, se requiere de personal capacitado y un lugar adecuado
Optimizar el recurso humano en la limpieza del Servicio de Alimentación	Asignar a una persona ajena al SA a realizar la limpieza de los pisos y la disposición de basura	Baja	Bajo contacto con agentes contaminantes	Bajo	Servicio de limpieza Alto,	Bajo, se requiere de personal capacitado

D. Elaboración de la Propuesta

La propuesta de reorganización del servicio de alimentación de la institución presenta nuevos procesos en orden lógico y con las normas necesarias para realizarse de una forma ordenada. Esta propuesta consta de doce manuales en los cuales se describen los objetivos que se desean alcanzar, los recursos a utilizar, la asignación de responsabilidades, el proceso y los métodos de control:

1. Manual de Funciones del Personal del Servicio de Alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"
2. Manual de Planificación de Ciclo de Menú del Servicio de Alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"
3. Manual de Solicitud y Compra de Alimentos y Artículos Varios del Servicio de Alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"
4. Manual de Recepción de Alimentos en el Servicio de Alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"
5. Manual de Almacenamiento de Alimentos en el Servicio de Alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"
6. Manual de Solicitud de Alimentos a Bodega del Servicio de Alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"
7. Manual de Solicitud de Dietas al Servicio de Alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"
8. Manual de Preparación de Alimentos del Servicio de Alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"
9. Manual de Distribución de Alimentos a Pacientes y Personal del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"
10. Manual de Lavado de Ollas y Utensilios de Cocina, Vajillas y Bandejas de Pacientes y Personal del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"
11. Manual de Limpieza y Disposición de Basura del Servicio de Alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"
12. Manual de Capacitación del Personal del Servicio de Alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de la situación actual del servicio de alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle" (I.N.C.A.N.) se realizó en dos partes, analizando en forma separada el proceso administrativo del servicio y el proceso técnico que se lleva a cabo dentro del servicio.

Según el análisis FODA que se aplicó a la información recopilada por medio del Formulario de Diagnóstico de la Situación Actual del Servicio de Alimentación del Instituto de Cancerología (I.N.C.A.N.), se pudo identificar los principales problemas del proceso administrativo con que cuenta el servicio de alimentación de dicha institución. El servicio de alimentación cuenta con un fin, acciones para alcanzar el fin y una organización implícita, pero se carece de la documentación necesaria que lo respalde. Tampoco cuenta con medios de control y supervisión de las actividades y tareas que se llevan a cabo dentro de cada proceso, por lo que muchas de éstas no se realizan adecuadamente.

Los objetivos, la organización y las actividades que se llevan a cabo dentro del servicio de alimentación no se encuentran definidas, por lo que es importante que el servicio cuente con una misión, visión y objetivos claramente definidos para que la institución y sus empleados puedan visualizar las acciones que se tomarán para una adecuada atención nutricional a los beneficiarios de la institución. Así mismo se debe contar con una organización administrativa formal y un organigrama que indique gráficamente la división y especialización de la actividad a realizar, los canales de comunicación y el responsable de cada tarea o actividad.

El espacio físico del servicio de alimentación es amplio pero se deben realizar algunas remodelaciones físicas que garanticen la calidad de la atención brindada.

También es necesario una redistribución para la introducción de nueva maquinaria como lo son los cuartos fríos y la máquina lavadora de platos industrial, esto ayudará a mejorar el funcionamiento del servicio de alimentación y al aprovechamiento de recurso físico y humano.

El presupuesto del servicio de alimentación es asignado por la Liga Contra el Cáncer a finales de año; para dicho fin la administración del hospital presenta un informe de compra de los alimentos y otras actividades que se llevan a cabo dentro del servicio. Es importante que la jefe del departamento de nutrición elabore los informes de las actividades que se realizan en el departamento junto con la ecónoma, debido a que ellas son las personas a cargo de las tareas que se realizan en el servicio. La jefe del departamento de nutrición debe participar en las sesiones de la Liga Contra el Cáncer para dar a conocer los informes de las actividades que se llevan a cabo dentro del servicio de alimentación, así como los gastos que se realizan en aras de un mejor apoyo en el presupuesto.

Durante la etapa de análisis se identificaron seis procesos dentro del servicio de alimentación: compra de frutas y verduras, compra de granos y artículos varios, compra de alimentos (carne, leche, huevos y abarrotes), preparación de alimentos, distribución de alimentos, limpieza y disposición de basura.

Al analizar el proceso actual de compra de frutas y verduras se puede observar que no se está aprovechando adecuadamente el recurso humano, ya que no es necesario que en la recepción del producto que viene del mercado intervengan cuatro personas para verificar que todo esté en orden. No agrega valor al proceso que el jefe del departamento, la ecónoma y la encargada de la despensa revisen la calidad del producto recibido, además no se cuenta con normas establecidas que proporcionen los criterios para aceptar o rechazar el producto recibido. Es necesario que la

encargada de la bodega del servicio de alimentación sea capaz de recibir el producto que llega al servicio y tenga los conocimientos necesarios para aceptar o rechazar el producto. Los cambios a llevarse a cabo no presentan ninguna dificultad, ni un alto costo, ni riesgos, puesto que lo único que se requiere es un personal capacitado para la realización de las tareas del nuevo proceso. Es necesario contar con el apoyo de operaciones y del jefe del departamento de nutrición para poder mejorar la planificación de compra de alimentos.

En el proceso actual de compra de granos y artículos varios, así como también en la compra de carnes, huevos y productos lácteos se pudo identificar que no es necesario que la administradora del hospital invierta tiempo en la revisión de las solicitudes y en modificarlas, debido a que esta tarea le corresponde al jefe del departamento de nutrición. Debe existir un sistema de control administrativo que lleve control de los alimentos y productos varios en existencia en la bodega del servicio de alimentación.

No es necesario que el almacén general de la institución despache los granos, puesto que éstos deberían ingresar y ser almacenados en la bodega del servicio de alimentación, ya que son únicamente para el uso del servicio de alimentación.

La bodega del servicio de alimentación no lleva un control adecuado de los productos que ingresan y egresan de sus instalaciones; la encargada de la despensa anota en una hoja cualquiera los alimentos que ingresaron a la despensa y no anota los productos alimenticios que despacha. Esto afecta en la decisión de administración en querer tomar parte en la verificación de existencia de los productos a la hora de elaborar la solicitud de compra. Es necesario mejorar el control de alimentos dentro de la bodega del servicio de alimentación, este cambio no presenta dificultad alguna, la única inversión monetaria que se debe hacer es la adquisición de un equipo de

computación donde se llevará una base de datos sobre los alimentos en existencia en bodega. El riesgo que presenta es bajo, puesto que se necesita de personal capacitado, además es necesario contar con el apoyo de administración.

En el proceso actual de preparación de alimentos se deben optimizar los recursos con que cuenta el servicio para una mejor organización en la preparación de alimentos, ya que se debe contar con los alimentos que se van a preparar según lo indicado en el ciclo de menú. No es necesario tener un menú especial para el personal de este modo se reducen los costos de producción. Como se puede observar en el cuadro R-13 el proceso de preparación de alimentos no cuenta con suficientes controles para asegurar la realización de las tareas adecuadamente y de no ser así para mejorarlas si se encuentra alguna deficiencia. La optimización de los recursos dentro del servicio de alimentación no representa ninguna dificultad, presenta un bajo costo y un bajo riesgo de implementación, ya que solamente se requiere de personal capacitado. Es muy importante conocer la cantidad de alimento que se va a preparar y contar con él, para que no exista ningún faltante a la hora de servir las porciones el paciente sea alimentado adecuadamente.

En el proceso de distribución de alimentos no agrega ningún valor, que el personal de limpieza y enfermería ayuden a distribuir los alimentos a los pacientes, ya que ésta tarea debe ser exclusivamente del personal del servicio de alimentación. Además si al paciente se le brinda las porciones que le corresponden, es decir que no haya ningún faltante de alimento a la hora de la distribución, éste debería quedar satisfecho. Es necesario contar con un alto apoyo de administración y del personal que labora en el servicio de alimentación, para poder mejorar la atención del paciente.

Como se puede observar en el cuadro R-14 y 15 no se cuenta con ningún medio de control en los procesos de distribución de alimentos y limpieza del servicio de

alimentación. Estos dos procesos son los que más control necesitan tener, puesto que debe asegurarse que el paciente esté recibiendo la dieta prescrita y la cantidad adecuada de alimentos que le ayuden a su recuperación nutricional, ya que estos pacientes por el tipo de enfermedad que padecen, presentan un alto requerimiento nutricional.

En el proceso de limpieza y disposición de basura se debe optimizar el recurso humano se necesita que el departamento de limpieza de la institución sea el encargado de realizarla dentro del servicio de alimentación, ya que las personas que se relacionan con la preparación de los alimentos no pueden estar en contacto con agentes contaminantes, por que éstos podrían ser transmisores de alguna enfermedad y agravar el cuadro clínico del paciente. Se requiere de un alto apoyo de los departamentos involucrados para realizar el cambio. También es necesario tecnificar para mejorar la higiene y reducir el riesgo de contaminación en la vajilla de los pacientes y personal, así como también de los utensilios de cocina.

Partiendo del análisis de la situación actual del servicio de alimentación se elaboró la propuesta de reorganización del servicio de alimentación, en la cual se estableció la misión, la visión, los objetivos y las funciones del servicio de alimentación. Se determinaron los diferentes procesos propios del servicio de alimentación, determinando los objetivos, la descripción, los responsables, los horarios, los controles, los instrumentos a utilizar y las normas de cada proceso, para poder brindar una alimentación de calidad nutritiva que contribuya a la recuperación tanto nutricional como de salud del paciente.

Para poder implementar la propuesta es necesario contar con el compromiso de las autoridades así como del personal que labora dentro del servicio de alimentación, pues ellos serán los responsables de llevar a cabo la mayoría de los cambios a realizarse.

VII. CONCLUSIONES

1. El servicio de alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle", carece de una organización interna y normas que regulen las tareas que se llevan a cabo. Este problema se identificó después de aplicar el análisis FODA al proceso administrativo.
2. El servicio de alimentación del Instituto de Cancerología Dr. Bernardo del Valle no cuenta con un manual de funcionamiento, su normativa no se encuentra definida, por lo que el funcionamiento del servicio se ve afectado grandemente.
3. El espacio físico con que cuenta el servicio de alimentación es adecuado, sin embargo se tienen que hacer algunas modificaciones a las instalaciones para evitar la contaminación de los alimentos y se debe tecnificar los procesos para mejorar la calidad del servicio brindado.
4. El servicio de alimentación no está aprovechando adecuadamente el recurso humano, es necesario optimizarlo, para poder aprovechar las capacidades de las personas y agilizar los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de éste.
5. El servicio de alimentación es el único que debe tener a cargo el almacenamiento, la preparación y la distribución de los alimentos.
6. Los costos que representan los cambios propuestos son mínimos, sin embargo los beneficios que se preveen son altos , únicamente se requiere de compromiso y disponibilidad al cambio.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Se debe socializar la propuesta de reorganización del servicio de alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle" con el fin de contar con el apoyo de todo el personal involucrado, para lograr su implementación.
2. Es necesario tecnificar los procesos para llevar un mejor control sobre de los recursos utilizados, actividades desarrolladas y costos de los mismos.
3. Para el adecuado funcionamiento del servicio de alimentación es necesario una evaluación continua de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de dicho servicio, con el fin de detectar las deficiencias y así corregirlas oportunamente tal como lo establece el mejoramiento continuo.

IX. BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilera, S. 2000. Gerencia de Calidad [diapositiva]. Guatemala. 41 diapositivas, color.
2. American Hospital Association. 1972. Food Service Manual for Health Care Institutions. U.S.A. pp.1-16.
3. Azmouz, J. et al. 1998. Mejoramiento Continuo. (en línea) Consultado el 14 de abril de 2003. Chile. Disponible <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.html>.
4. Brooks, B. et al. 1966. Servicio de Alimentación en Instituciones. 4ª ed. Guatemala, John Wiley & Son Inc. pp. 1-33, 59-96 .
5. Campos, A. y Sáez, L. 1977. Manual de administración de Servicios de Alimentación de hospitales: sistematización y normalización con base a la experiencia en Centroamérica. Guatemala, INCAP. pp. 1-81.
6. Chiavenato, I. 1995. Introducción a la Teoría General de la Administración. 4ª ed. Colombia, McGrawHill Interamericana. pp. 353 - 371.
7. Dárdano, C. 1982. Seminario sobre Administración de Servicios de Nutrición y Alimentación. Guatemala, INCAP. pp. 1-7,20-40, 45,46, 74-81, 103-108,147.
8. _____. 1985. Lineamientos para organizar el servicio de Nutrición y Alimentación. Costa Rica, INCAP. pp. 2-9,16-23, 34-43.
9. Hammer, M. y Champy, J. 1994. Reingeniería. Traducido por Jorge Cárdenas Nanneti. Colombia, Editorial Norma. 226 p.
10. Hernández, M. 1994. Método Ejecutivo de Planificación Estratégica: Análisis FODA. Guatemala, INCAE. pp.11,17 .
11. INCAN. Instituto de Cancerología (Gt). 1994. Memorias de Labores. Guatemala, INCAN 87 p.
12. _____. 1997. Memorias de Labores. Guatemala, INCAN 76 p.

13. Koonz, H. & Weihrich, H. 1994. *Administración Una Perspectiva Global*. Traducido por Julio Coro Pando. 5ª ed. México, Mcgraw-Hill. pp. 129-134, 151-161.
14. Kotschevar, L. & Terrell, M. 1966. *Food Service Planning: Layout and Equipment*. 3ª ed. U.S.A., John Willey & Sons. pp. 101-125.
15. Kazarian, E. 1983. *Foodservice Facilities Planning*. 2ª ed. E.E.U.U., AVI Publishing Company. pp. 62-64.
16. Manganelli, R. 1995. *Cómo hacer Reingeniería*. Traducción Jorge Cárdenas Nannetti. Colombia, Editorial Norma. 349 p.
17. McCool, A. & Posner, B. 1982. *Nutrition Service for Older Americans: Foodservice Systems and Technologies*. Chicago, U.S.A., ADA. 43 p.
18. Morris, D. y Brandon, J. 1994. *Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Traducción Cecilia Ávila de Barón et. al. México, McGraw Hill. 297 p.
19. Munch, G. 1990. *Fundamentos de Administración*. 5ª ed. México, Editorial Trillas. pp. 63-143, 147,148, 171,172.
20. Palencia, C. 1972. *Manual del Estudiante, Servicio de Alimentación, Serie Para auxiliares hospitalarios*. México, Nueva Editorial Interamericana. pp. 10-14
21. Reyes, A. 1994. *Administración Moderna*. México, Editorial Limusa. pp. 21-30, 244, 276, 336, 384, 440 .
22. Sallenave, J. 1992. *Gerencia y Planificación Estratégica*. Colombia, Editorial Norma. pp. 8-16.
23. Seminario sobre administración de servicios de alimentación de hospitales en Guatemala. 1974. Guatemala, Asociación de Nutricionistas y Dietistas de Centro América y Panamá. pp. 1-3, 6-15.
24. Stoner, J. y Freeman, E. 1994. *Administración*. Traducido Arturo Córdova. México, Prentice-Hall. pp. 48, 196-206.
25. Sullivan, C.F. 1985. *Management of Medical Food Service*. E.E.U.U., AVI Publishing Co. pp. 1-3.

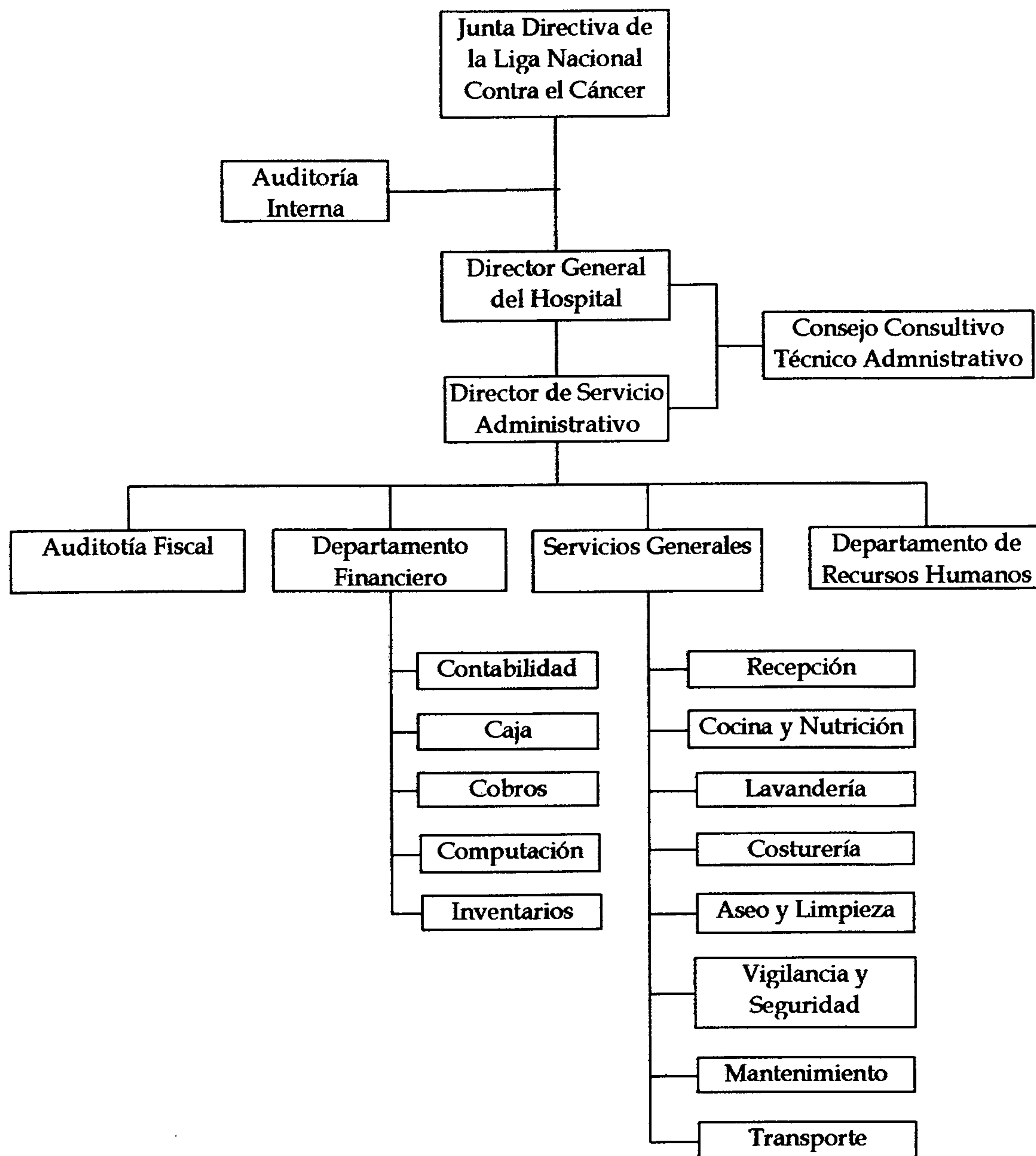
26. Vanegmond-Pennell, D. 1985. School Foodservice. 3rd ed. E.E.U.U., AVI Publishing Company. pp. 55, 90-99, 347-349.
27. Vergara, O. 1998. Manual de Buenas Práctica para la Preparación de Alimentos en un Servicio Hospitalario. 2^a ed. Panamá, Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional OMS. pp. 4, 5.

X. ANEXOS

ANEXOS

1. Organigrama del Instituto de Cancerología
"Dr. Bernardo del Valle" 73
2. Formulario de Diagnóstico de la Situación Actual del Servicio de
Alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle" 74
3. Organización Actual del Área Física del Servicio de Alimentación
del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle" 75
4. Propuesta de Reorganización del Servicio de Alimentación
Del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle" 76

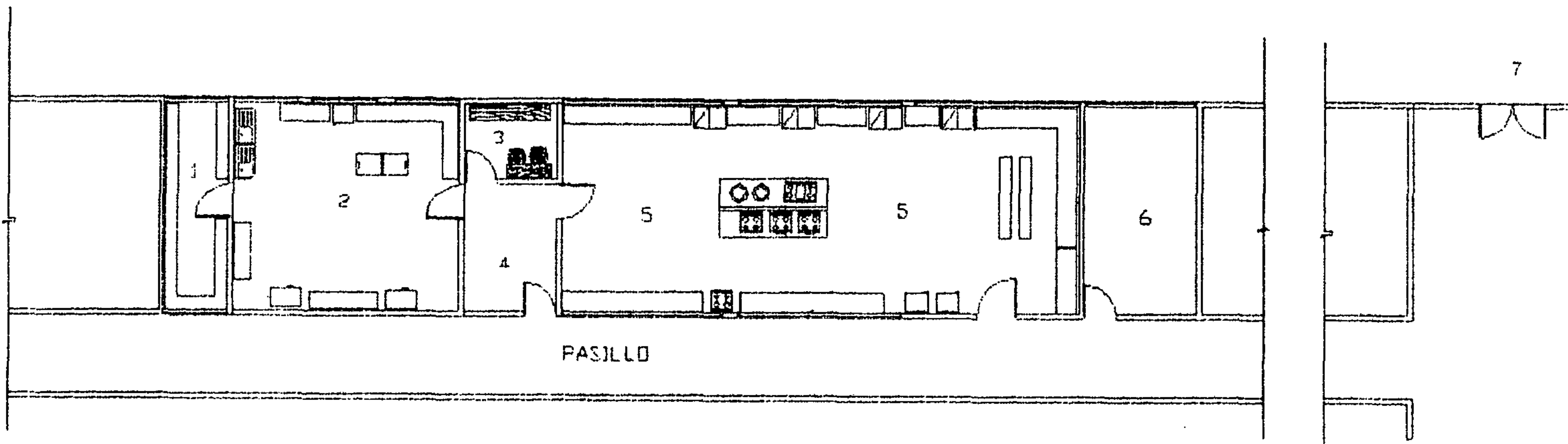
Anexo No. 1

ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO DE CANCEROLOGÍA
"Dr. Bernardo del Valle"

Anexo No. 2

Formulario de Diagnóstico de la Situación Actual del Servicio de Alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"

1. **Cuál es el fin que se desea alcanzar en el S-A?**
2. **Cuáles son las acciones para llegar al fin del S-A?**
3. **Existen reglas generales que orienten el marco de acción del S-A?**
4. **Se encuentran definidas las actividades que se llevan a cabo en el S-A?**
5. **Cuenta el S-A con un organigrama?**
6. **Administrativamente de quien depende el S-A?**
7. **Quién está a cargo del S-A?**
8. **Cuántas personas trabajan en el S-A?**
9. **Cómo está distribuido el personal?**
10. **Cuál es el horario de trabajo?**
11. **Cuáles son los turnos?**
12. **Existe descripción de puestos?**
13. **Cuál es la capacidad máxima de encamamiento del Hospital?**
14. **Cuál es el promedio de permanencia de los pacientes?**
15. **Cuál es el número de comensales por tiempo de comida?**
16. **Cómo se asigna el presupuesto?**
17. **Cuál es el presupuesto para el S-A?**
18. **Cómo se distribuye el presupuesto?**
19. **Se recibe algún tipo de donación?**
20. **Cuál es el estado de la planta física del S-A?**
21. **Cómo está distribuida la planta física del S-A?**
22. **Cuál es el estado del equipo utilizado en el S-A?**
23. **Existen reglas generales para la distribución de alimentos?**
24. **Existen reglas generales para el lavado de vajilla y limpieza del área?**
25. **Existen reglas generales para la disposición de basura y desperdicios?**
26. **Cuenta el S-A con control y supervisión?**
27. **Qué tipo de dietas se sirve en el S-A?**
28. **Cuál es el horario de distribución de alimentos a los comensales?**



1. Despensa para productos perecederos
2. Cuarto de refrigeración
3. Oficina del servicio de alimentación
4. Ingreso para los proveedores
5. Área para cocción de alimentos
6. Despensa para productos perecederos
7. Ingreso y egreso para el personal y proveedores

Anexo No. 3

Organización Actual del Área Física del Servicio de Alimentación

Anexo No. 4

**PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DEL SERVICIO DE
ALIMENTACIÓN DEL INSTITUTO DE CANCEROLOGÍA
Dr. Bernardo del Valle (I.N.C.A.N.)**

A. Introducción

El servicio de alimentación del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle" (I.N.C.A.N.) es el responsable de brindar una alimentación adecuada, que llene los requerimientos nutricionales y ayude a mantener al paciente con cáncer un estado nutricional óptimo. Para lograr esto es necesario que el servicio de alimentación cuente con una descripción de las tareas que se llevan a cabo para mejorar la atención nutricional que se le brinda al paciente actualmente.

La propuesta de reorganización del servicio de alimentación de la institución presenta nuevos procesos en orden lógico y con las normas necesarias para realizarse de una forma ordenada. Esta propuesta consta de once manuales en los cuales se describen los objetivos que se desean alcanzar, los recursos a utilizar, la asignación de responsabilidades, el proceso y los métodos de control.

Es muy importante contar con el apoyo de la administración general de la institución y del personal que labora dentro del servicio de alimentación así como las enfermeras y doctores de las distintas unidades para la implementación de la propuesta.

B. Definición

El servicio de alimentación del Instituto de Cancerología Dr. Bernardo del Valle (I.N.C.A.N.) tiene bajo su responsabilidad planificar, almacenar, preparar y distribuir una alimentación adecuada en calidad y requerimientos nutricionales de los pacientes que son atendidos y al personal que tenga este derecho.

C. Visión

Contribuir al mejoramiento de la salud de los pacientes con cáncer, brindándoles un servicio de la más alta calidad. Ser innovadores y realizar un trabajo en equipo; poner en práctica nuestros conocimientos y experiencia para proveer un alto nivel de cuidado nutricional a los pacientes con cáncer.

D. Misión

Preparar y servir una alimentación adecuada que llene los requerimientos nutricionales de los pacientes con cáncer, utilizando productos de alta calidad.

E. Objetivos

1. General

Contribuir a la recuperación del estado nutricional del paciente con cáncer, proporcionándole una alimentación adecuada que llene sus requerimientos nutricionales.

2. Específicos

a) Preparar una alimentación que satisfaga los requerimientos nutricionales de los pacientes con cáncer, adaptándola, en la medida de lo posible, a sus preferencias alimentarias.

b) Seleccionar productos de alta calidad para la preparación de los alimentos.

c) Producir y distribuir alimentos con alta calidad higiénica.

d) Aprovechar adecuadamente los víveres, el recurso humano y el recurso económico con que cuenta el Servicio de Alimentación para brindar alimentos de alta calidad.

e) Brindarle al personal que labora dentro de la institución una alimentación de calidad nutricional y sabor.

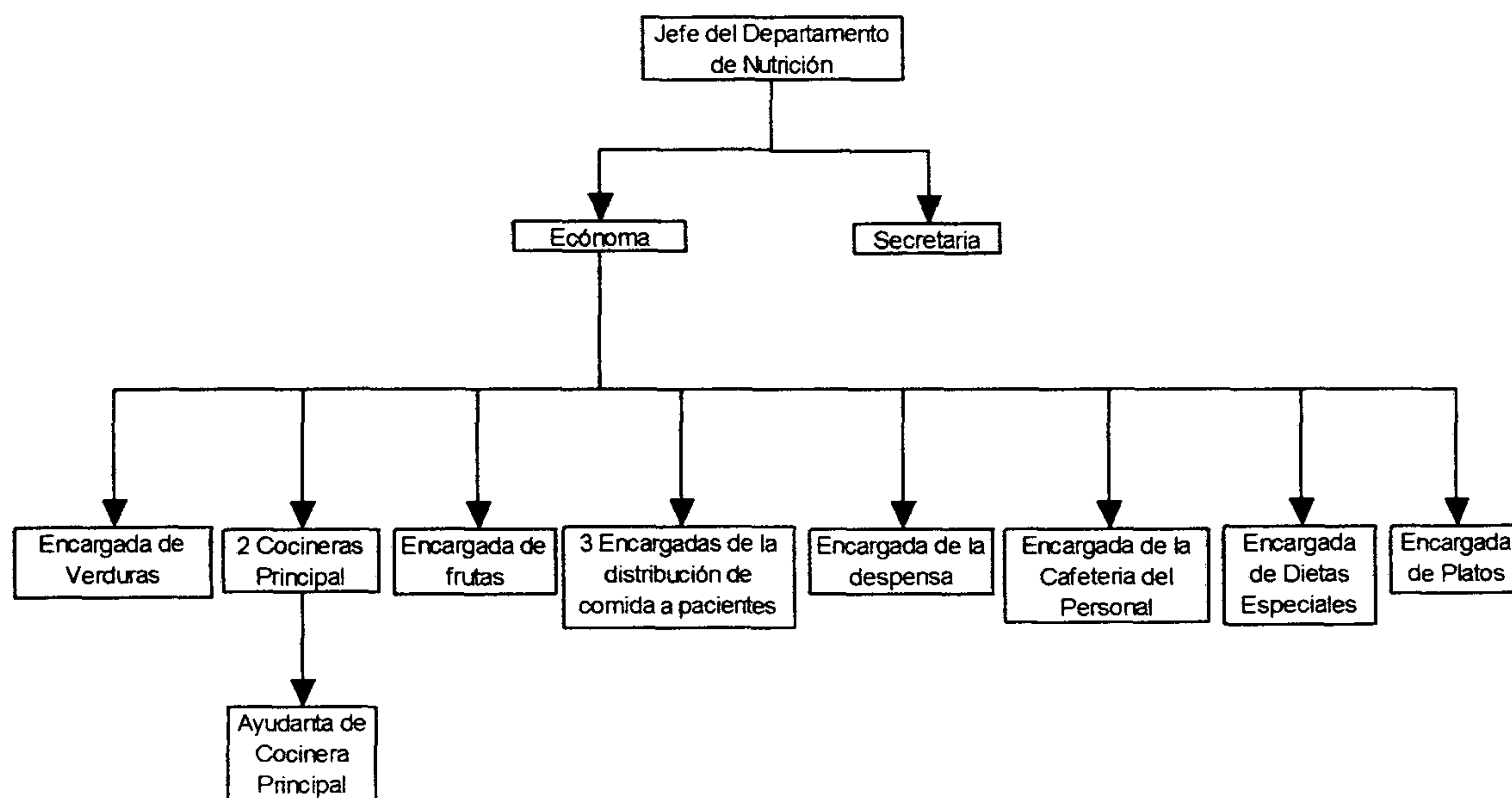
f) Capacitar al personal que labora en el servicio de alimentación para brindar un mejor servicio.

g) Coordinar actividades con otros servicios del hospital aprovechando los recursos con que cuenta la institución.

h) Realizar diferentes investigaciones que contribuyan al conocimiento sobre la atención nutricional del paciente con cáncer.

F. Organigrama del Servicio de Alimentación

ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE ALIMENTACION DEL INCAN



G. Funciones del Servicio de Alimentación

1. Planificación de la alimentación de los pacientes y el personal
2. Preparación de alimentos y dietas especiales

3. Distribución de alimentos
4. Capacitación a personal
5. Administración de personal
6. Administración del servicio
7. Coordinación de actividades con el departamento de nutrición y otros departamentos del hospital.
8. Investigación en temas relacionados con el servicio de alimentación

H. Población a atender

El servicio de alimentación brindará alimentación a un promedio de 258 comensales por tiempo de comida, entre los cuales 60 comensales son pacientes entre 18 y 80 años, con diagnóstico de cáncer y el resto es personal de la institución.

I. Sistema de Servicio

El servicio trabajará bajo el sistema semi-convencional en donde los alimentos serán preparados en el servicio, exceptuando el pan y las tortillas que se comprarán a proveedores.

J. Tipo de Servicio

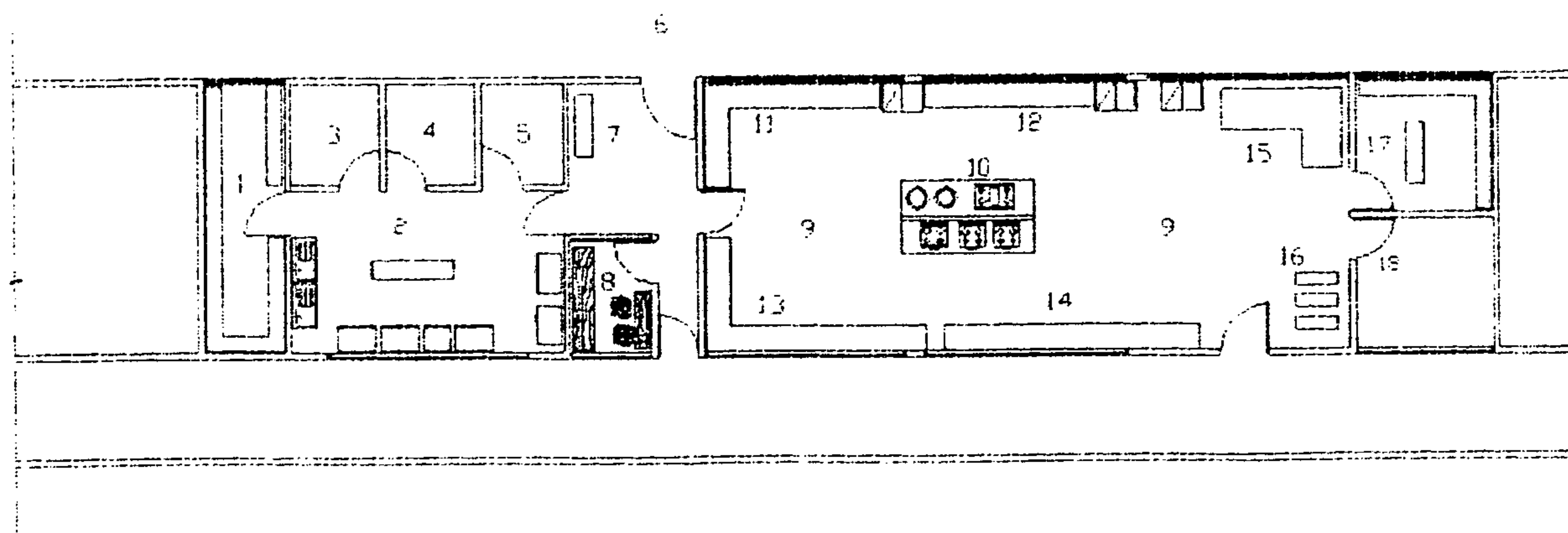
El servicio de alimentación distribuirá los alimentos en forma descentralizada; sirviendo los alimentos preparados en los platos correspondientes colocándolos en bandejas y transportándolos a cada unidad de encamamiento para ser distribuidos.

K. Horario de Atención

El servicio de alimentación funcionará de 5:30 a.m. a 18:30 p.m. de lunes a domingo. La alimentación será distribuida según comensal en los siguientes horarios:

Tiempo de Comida	Horario	
	Pacientes	Personal
Desayuno	7:30 a.m.	---
Refacción	10:00 a.m.	9:00 a.m. a 10:00 a.m.
Almuerzo	12:30 a.m.	13:00 p.m. a 14:00 p.m.
Refacción	15:00 p.m.	15:30 p.m. a 16:30 p.m.
Cena	17:30 p.m.	Veladores, enfermeras y médicos de turno 18:00

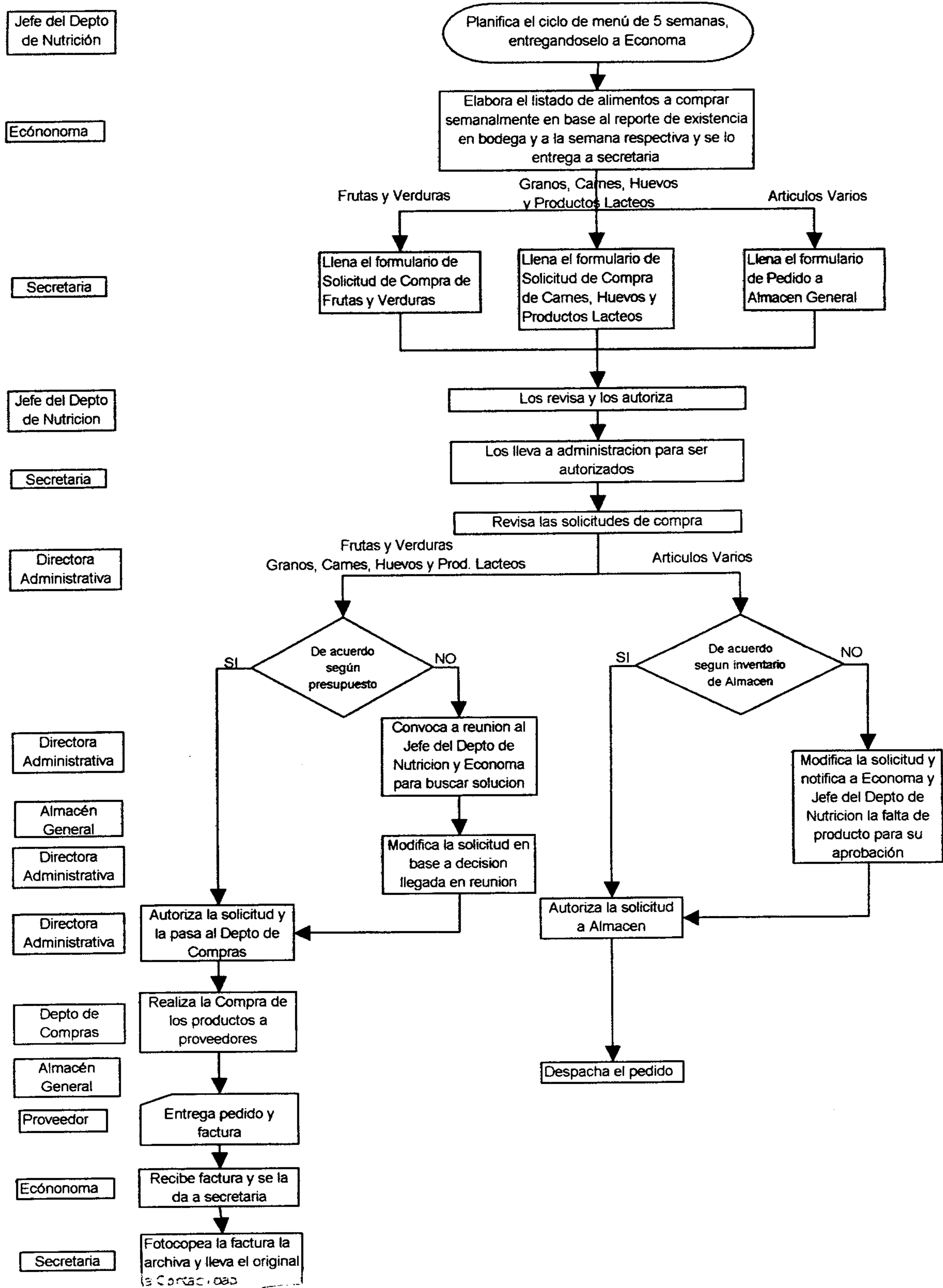
L. Propuesta de Organización del Área Física del Servicio de Alimentación



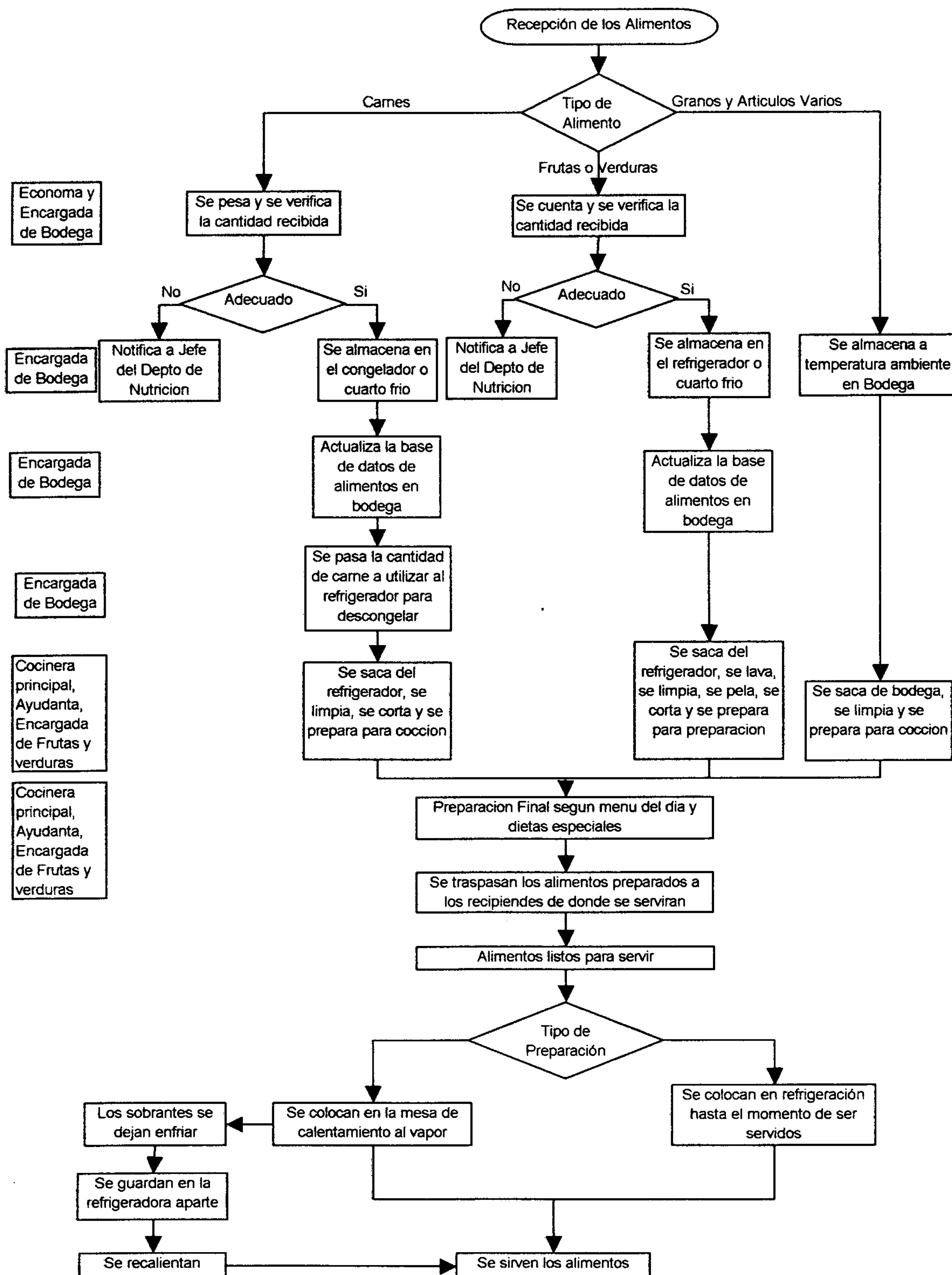
- | | |
|---|--|
| 1. Bodega para granos | 12. Área de preparación de frutas |
| 2. Área de refrigeración | 13. Área de preparación de carnes |
| 3. Cuarto frío para frutas y verduras | 14. Área de preparación de dietas |
| 4. Cuarto frío para carnes | 15. Área de lavado |
| 5. Cuarto frío para lácteos | 16. Área para estacionamiento de carros de distribución |
| 6. Ingreso para proveedores | 17. Bodega para guardar utensilios |
| 7. Área de recepción y pesa | 18. Área para elaboración de fórmulas especiales de la USN |
| 8. Oficina del servicio de alimentación | |
| 9. Cocina | |
| 10. Área de cocción | |
| 11. Área de preparación de verduras | |

M. Propuesta de Procesos a llevarse a cabo dentro del Servicio de Alimentación

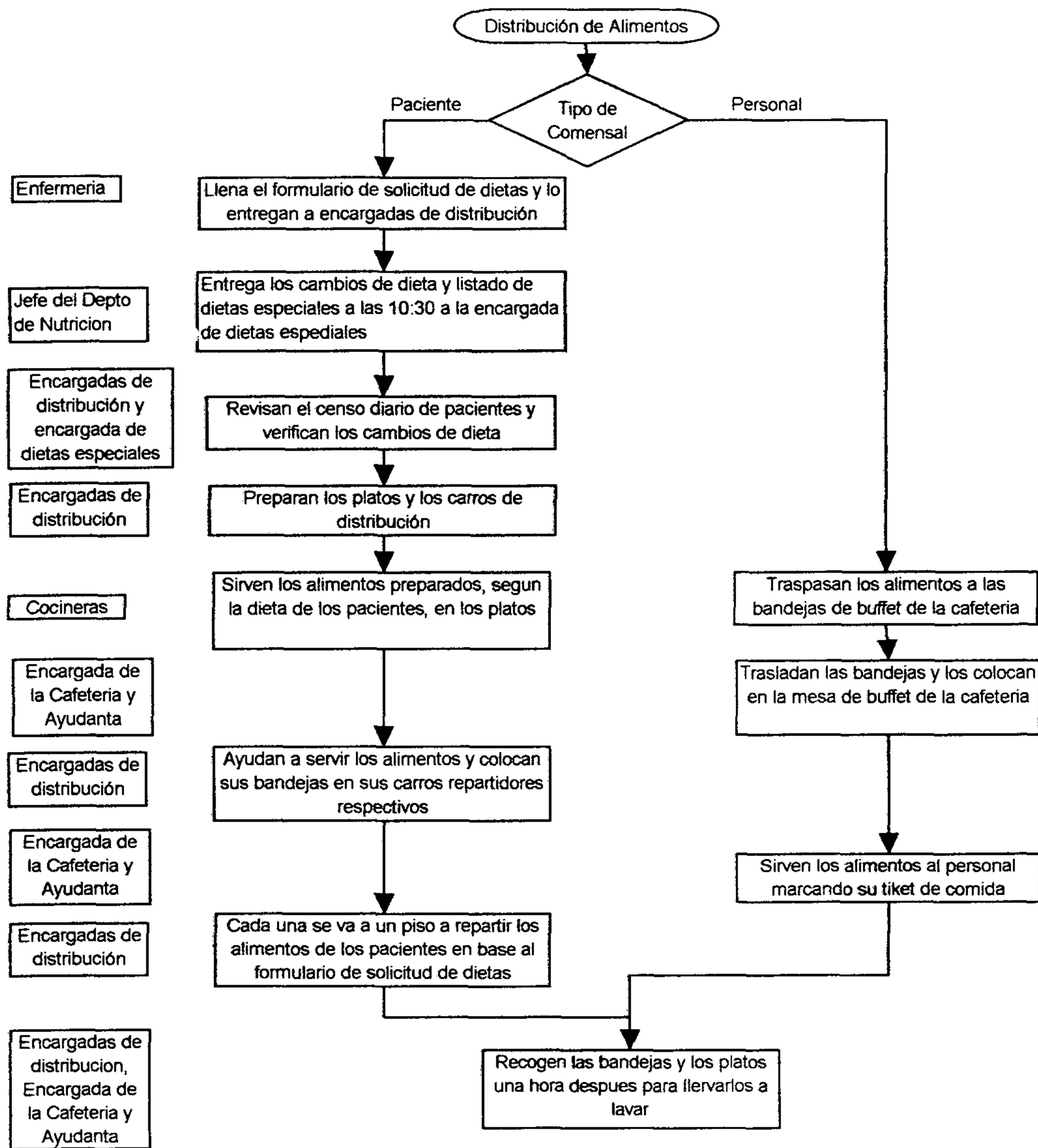
Proceso de Solicitud y Compra de Alimentos en el Servicio de Alimentación del INCAN



Proceso de Producción de Alimentos en el Servicio de Alimentación



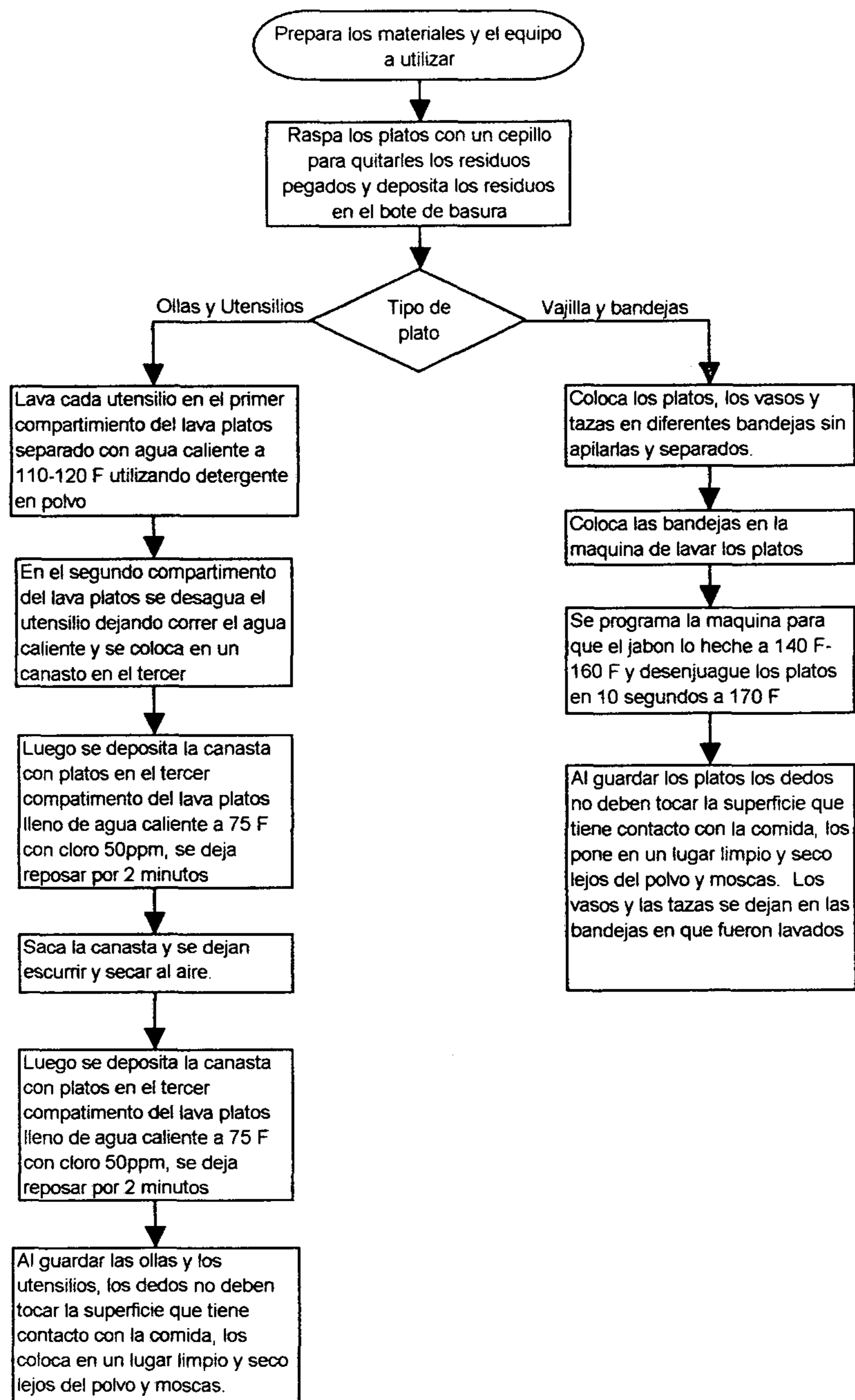
Proceso de Distribución de Alimentos del Servicio de Alimentación



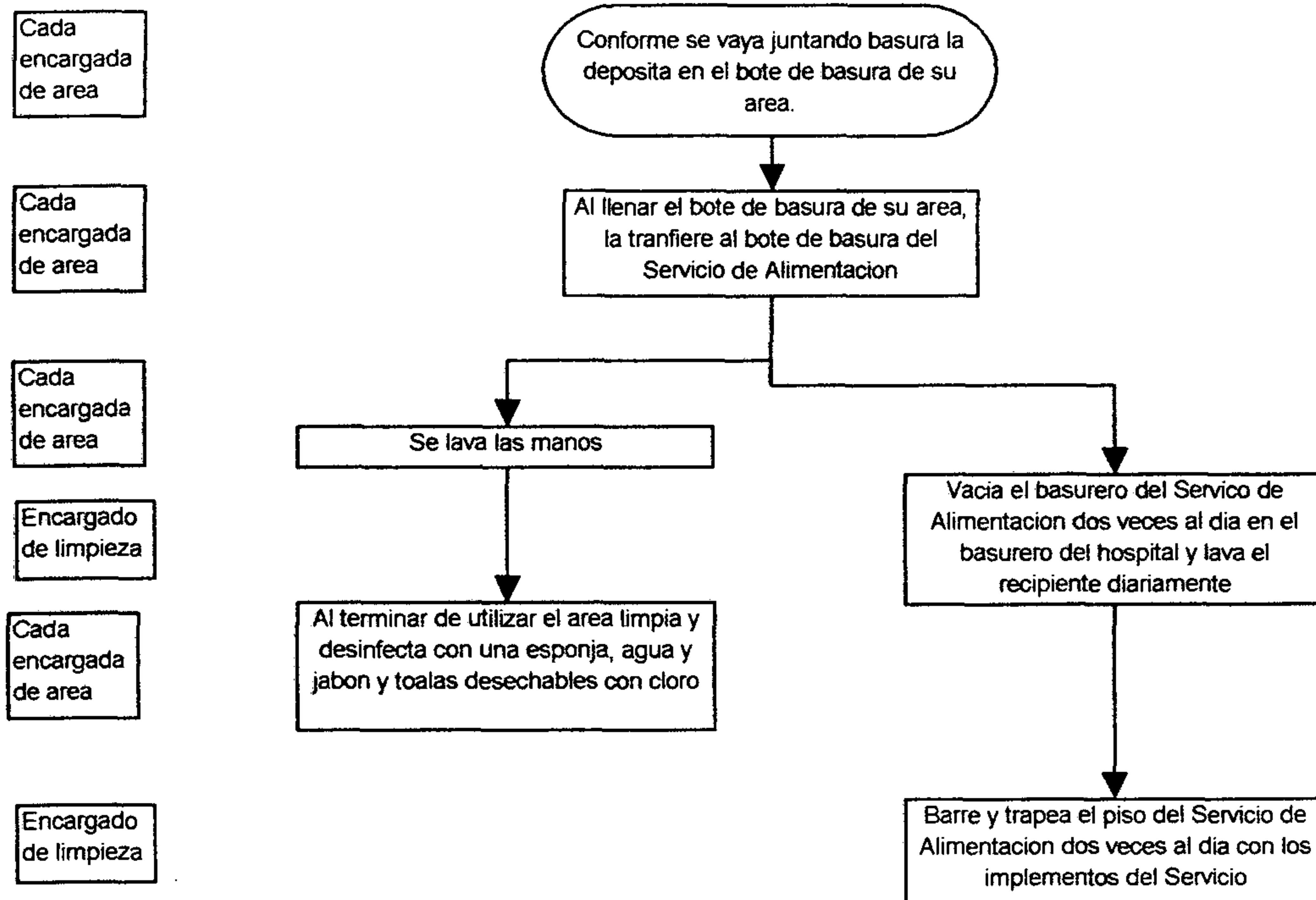
Proceso de Lavado de Platos del Servicio de Alimentación

Encargada de platos

Encargada de platos



Proceso de Limpieza y Disposición de Basura del Servicio de Alimentación



I. Manual de Funciones del Personal del Servicio de
Alimentación del Instituto de Cancerología
"Dr. Bernardo del Valle"

A. Objetivo

Definir las normas que regulen las actividades y tareas a desempeñar por el personal que labore dentro del servicio de alimentación.

B. Recursos

1. Humanos

- a) Jefe del Departamento de Nutrición
- b) Ecónoma

2. Físicos y Materiales

- a) Descripciones de puesto (ver Apéndice No. 1)
- b) Formulario de rol mensual de turnos (Ver Apéndice No. 2)
- c) Formulario de rol de vacaciones y feriados (Ver Apéndice No. 3)
- d) Formulario de evaluación del personal (Ver Apéndice No. 4)
- e) Computadora
- f) Impresora
- g) Material de oficina

3. Tiempo

Instrumento	Calendarización
Rol de Turnos	Una semana antes que empiece el siguiente mes
Rol de vacaciones y feriados	A mediados de año
Evaluación de desempeño del personal	La primera semana del siguiente mes a evaluar

C. Asignación de Responsabilidades

1. Jefe del Departamento de Nutrición

Evaluará mensualmente junto con la ecónoma el desempeño del personal que labore dentro del servicio tomando en cuenta las actividades descritas en la descripción de puestos de cada empleado (Ver apéndice No.1).

2. Ecónoma

a) Elaborará el rol mensual de turnos, tomando en cuenta que todos los empleados deberán rotar mensualmente por las diferentes áreas del servicio.

b) Publicará el rol de turnos una semana antes de que entre en vigencia.

c) Elaborará el rol de vacaciones y feriados anualmente.

d) Evaluará mensualmente junto con el jefe del departamento de nutrición el desempeño del personal que labora dentro del servicio.

D. Proceso

1. Rol mensual de turno

a) La ecónoma asignará los días de trabajo y los días de libres que le corresponden a cada empleado durante el mes, tomando en cuenta el rol de vacaciones y feriados.

b) La ecónoma entregará el rol de turno a la secretaria para su transcripción, quien se lo entregará al jefe del departamento de nutrición para su aprobación.

c) La secretaria hará dos copia del rol de turno aprobado y entrega la original al departamento de personal, una la copia la colocará en la cartelera del servicio y la segunda copia la archivará.

2. Rol de vacaciones y feriados

a) La ecónoma asignará los meses de vacaciones de cada empleado procurando que cada mes solamente un empleado se encuentre de vacaciones.

b) La ecónoma entregará el rol de vacaciones y feriados a la secretaria para su transcripción, quien se lo entregará al jefe del departamento de nutrición para su aprobación.

c) La secretaria hará dos copia del rol de turno aprobado y entrega la original al departamento de personal, una la copia la coloca en la cartelera del servicio y la segunda copia la archiva.

3. Evaluación del personal

a) La jefe del departamento realizará la evaluación junto con la ecónoma.

b) Los aspectos a evaluar serán los siguientes- Calidad de trabajo, cantidad de trabajo, dependencia, actitud hacia el trabajo, iniciativa, limpieza, asistencia y puntualidad (Ver Apéndice No.4).

c) Para la evaluación se utilizará la tabla de evaluación de personal establecido.

d) La jefe del departamento deberá realizar un reporte de las evaluaciones y entregarla al departamento de personal.

e) La secretaria archivará una copia del reporte de las evaluaciones.

E. Métodos de Control

Copias aprobadas por el departamento de personal del rol de turno y el rol de vacaciones y feriados (Ver Apéndices No. 2 y 3).

V. Manual de Almacenamiento de Alimentos en el Servicio de
Alimentación del Instituto de Cancerología
"Dr. Bernardo del Valle"

A. Objetivo

Almacenar los productos alimenticios en una forma ordenada y adecuada según sus características para asegurar la calidad de los productos a utilizar en la preparación de alimentos.

B. Recursos

1. Humanos

- a) Encargada de Bodega
- b) Jefe del Departamento de Nutrición
- c) Ecónoma

2. Físicos y Materiales

- a) Formulario de Control de Bodega (Ver Apéndice No. 12 en el Manual de Recepción de Alimentos)
- b) Normas de Almacenamiento de Alimentos
- c) Área de Almacenamiento
- d) Material de oficina
- e) Computadora

3. Tiempo

Producto	Frecuencia	Día de Almacenamiento	Lugar de Almacenamiento
Frutas y Verduras	Semanalmente	Martes y Viernes	Refrigeradores o Cuartos Fríos
Carnes, huevos y productos lácteos	Semanalmente	Jueves	Congeladores o cuartos fríos
Granos y artículos varios	Mensualmente	Ultima semana del mes	Bodega de Alimentos
Pan	Diariamente	Diariamente	Sobre el mostrador de distribución
Tortillas	Diariamente	Diariamente	Sobre el mostrador de distribución

c) Huevos

- i. Tamaño similar todas las unidades**
- ii. Cáscara sin rajaduras ni manchas**
- iii. Limpios**
- iv. Fecha de vencimiento vigente**
- v. Buen olor**

d) Abarrotes

- i. Fecha de vencimiento vigente**
- ii. Las latas no deberán tener abolladuras ni golpes**
- iii. Empacados adecuadamente, cerrados y sellados**

e) Frutas y Verduras

- i. Frescas**
- ii. Color intenso y sin manchas**
- iii. Sin golpes ni mallugaduras**
- iv. Olor agradable**

f) Granos

- i. Fecha de vencimiento vigente**
- ii. Sin animales ni basura**
- iii. Propiamente empacados y sellados**

g) Pan y Tortillas

- i. Frescos**
- ii. Textura blanda y suave**
- iii. Las tortillas no deberán estar pegajosas**
- iv. Tortillas sin manchas y con buen color**
- v. Tamaño similar todas las unidades**

3. La ecónoma y la encargada de bodega verificarán el peso y la cantidad, según lo requiera el producto recibido, así como la calidad del producto.

4. La ecónoma firma la factura correspondiente.

5. El proveedor lleva la factura a contabilidad.

6. La secretaria archiva la copia de la factura en el archivo correspondiente.
7. La encargada de bodega actualiza la base de datos de alimentos en bodega.

E. Métodos de Control

1. Copias de Formularios de Solicitud de Compra de Alimentos (Ver Apéndice No. 10 en el Manual de Solicitud y Compra de Alimentos y Artículos Varios)
2. Copias de las Hojas de control de Bodega actualizadas (Ver Apéndice No. 12 en el Manual de Solicitud y Compra de Alimentos y Artículos Varios)

C. Asignación de Responsabilidades

1. Ecónoma

- a) Recibirá los alimentos en el área de recepción.
- b) Verificará la calidad del producto antes de recibirlo y almacenarlo.
- c) Firmará de recibido la factura del proveedor si está de acuerdo con la calidad del producto recibido.
- d) Si el producto recibido no cumple con las normas de calidad establecidas, se le notificará al jefe del departamento de nutrición.

2. Encargada de Bodega

- a) Recibirá los alimentos en el área de recepción.
- b) Verificará la calidad del producto antes de recibirlo y almacenarlo.

3. Jefe del Departamento de Nutrición

- a) Si el producto recibido no cumple con las normas de calidad establecidas realizará el reclamo directamente con el proveedor para que reponga el producto lo mas pronto posible

4. Secretaria

- a) Archiva la copia de la factura en el archivo correspondiente.

D. Proceso

1. La ecónoma y la encargada de bodega recibirán los alimentos en el área de recepción el día y la hora establecida.

2. Los alimentos al ser ingresados al servicio de alimentación, deberán cumplir con las siguientes normas de calidad para poder ser almacenados y utilizados en la producción de alimentos:

- a) Carnes

i. Carne de res

- A una temperatura de 7.2°C o menor (verificar con termómetro)
- Color rojo brillante
- Fresca
- Sello de calidad
- Buen olor
- No deberá estar pegajosa
- Deberá pesar lo requerido

ii. Carne de Pollo

- A una temperatura de 7.2°C o menor (verificar con termómetro)
- Sin grasa
- Fresca
- Sello de calidad
- Buen olor
- No deberá estar pegajosa
- Deberá pesar lo requerido
- Todas las unidades deberán tener tamaño similar

iii. Pescado

- Fresco
- Color suave claro
- Buen olor
- No deberá estar pegajosa
- Si son pescados enteros deberán tener los ojos brillantes

b) Lácteos

i. Fecha de vencimiento vigente

ii. Las unidades de queso deberán ser de tamaño y peso similar

iii. La crema deberá ser espesa y con tonalidad amarilla

iv. Deberán tener buen olor

v. Empacados y sellados

IV. Manual de Recepción de Alimentos en el Servicio de
Alimentación del Instituto de Cancerología
"Dr. Bernardo del Valle"

A. Objetivo

Recibir y verificar la cantidad y la calidad de los productos alimenticios para la adecuada elaboración de las preparaciones a servir a los pacientes con cáncer y al personal que labora dentro de la institución.

B. Recursos

1. Humanos

- a) Ecónoma
- b) Encargada de Bodega
- c) Jefe del Departamento de Nutrición
- d) Secretaria

2. Físicos y Materiales

- a) Formulario de Solicitud de Compra de Alimentos (Ver Apéndice No. 10 en el Manual de Solicitud y Compra de Alimentos y Artículos Varios)
- b) Balanza
- c) Material de oficina

3. Tiempo

Producto	Frecuencia	Día de Recepción	Horario
Frutas y Verduras	Semanalmente	Martes y Viernes	8:30 a 9:30
Carnes, huevos y productos lácteos	Semanalmente	Jueves	9:00 a 10:00
Granos y artículos varios	Mensualmente	Ultima semana del mes	10:00 a 11:00
Pan	Diariamente	Diariamente	6:00 a 7:00
Tortillas	Diariamente	Diariamente	6:00 a 7:00 11:00 a 12:00 15:00 a 16:00

Instructivo para la Hoja de Control de Alimentos en Bodega

A. Descripción:

La Hoja de Control de Alimentos en Bodega describe la cantidad de alimentos en existencia dentro de las bodegas del servicio de alimentación.

B. Instrucciones:

1. No.: Indicar el número de alimentos a incluir en la Hoja de Control de Alimentos en Bodega.

2. Alimento: Especificar el alimento a incluir en la hoja.

3. Fecha: Indicar la fecha en que se realizará una modificación en las cantidades de alimentos en la bodega del servicio de alimentación.

4. Cantidad recibida: Indicar la cantidad de alimento que ha sido recibido del proveedor.

5. Cantidad despachada: Indicar la cantidad de alimento que ha sido despachada al servicio de alimentación para las preparaciones indicadas en el ciclo de menú.

6. Saldo: Indicar la existencia de alimento en la bodega del servicio de alimentación después de haber recibido más alimentos o haberlos despachado.

7. Firma Encargada de Bodega: La Hoja de Control de Alimentos en Bodega debe ser firmada por la encargada de bodega, ya que ella es la responsable de llevar un control adecuado de la existencia de los productos en bodega del servicio de alimentación.

8. Firma Ecónoma: La ecónoma debe firmar con visto bueno del control que se lleva dentro de la bodega del servicio de alimentación.

Instructivo para el Formulario de Pedido a Almacén General

A. Definición:

El formulario de pedido a almacén general especificará la cantidad de los artículos que se solicitarán a almacén para el adecuado funcionamiento del servicio de alimentación.

B. Instrucciones:

1. No.: Indicar el número del Formulario de Pedido a Almacén General.
2. Fecha: Indicar la fecha en que es elaborado el pedido a almacén general.
3. Sírvase despachar los productos siguientes para: Indicar que los artículos pedidos son para el servicio de alimentación.
4. Código Depto.: Indicar el código dentro de la institución del servicio de alimentación.
5. Código: Indicar el código de cada uno de los artículos a pedir a almacén general.
6. Se debe indicar la cantidad de los artículos a solicitar a almacén general; almacén general se encargará de indicar la cantidad que será despachada.
7. Artículos: Indicar los artículos que son solicitados a almacén general.
8. Valor Total: Almacén general se encargará de especificar el monto total de cada artículo solicitado.
9. Jefe que lo solicita: Deberá ser firmado por el jefe del departamento de nutrición.
10. Nombre y Apellido: Indicar el nombre y apellido del jefe del departamento de nutrición.
11. Entregué: A la hora de entrega del formulario de pedido a almacén general, el guardalmacén debe firmar de recibido.
12. Deberá tener el visto bueno de la dirección general.
13. Firma del que recibe: Al momento de recibir el pedido solicitado la encargada de bodega del servicio de alimentación deberá firmar de recibido.
14. Nombre y Apellido: La encargada de bodega del servicio de alimentación deberá indicar su nombre y apellido a la hora de recibir el pedido de almacén.

Instructivo para el Formulario de Solicitud de Compra

A. Definición:

El formulario de solicitud de compra especificará la cantidad de alimentos que se necesitan para la producción semanal y la cantidad en existencia en bodega de cada alimento solicitado.

B. Instrucciones:

1. No.: Indicar el número de solicitud de compra correspondiente.
2. Cantidad: Indicar la cantidad solicitada a comprar.
3. Unidad de medida: Indicar la unidad en que se vende el producto solicitado.
4. Existencia: Indicar la cantidad de producto en existencia en bodega del servicio de alimentación.
5. Tiempo de entrega:
6. Cotizar: Indicar los proveedores a cotizar.
7. Cuenta a cargo: Indicar el nombre de la cuenta del servicio de alimentación.
8. Fecha: Indicar la fecha que se elaboró la solicitud de compra.
9. Solicitante: Indicar el nombre de la persona a cargo de la solicitud de compra.
10. Autorizado Jefe Inmediato: Tiene que llevar el visto bueno del jefe del departamento de nutrición.
11. Aprobado: Tiene que ser aprobado por la administración general.

- g) Secretaria fotocopia el original de la factura y la archiva.
- h) El proveer entregará la factura original a almacén general.

2. Solicitud de Granos y Artículos Varios

a) En base al reporte de existencia en bodega y el menú, la ecónoma elaborará el pedido granos del mes correspondiente.

b) En base al reporte de existencia en bodega y al consumo de productos de limpieza y materiales de escritorio, la ecónoma elaborará el pedido mensual a almacén

c) Se utilizará el formulario establecido por almacén, en el cual se especificará el código del artículo a solicitar, la cantidad a solicitar, el alimento a solicitar, el artículo a solicitar, el departamento que realiza la solicitud, el código del departamento de nutrición, la fecha de elaboración del documento, la firma del jefe del departamento de nutrición, el nombre y apellido del jefe del departamento de nutrición, y la aprobación de la administración.

d) La ecónoma entregará la solicitud a la secretaria para que la transcriba y la entregue al jefe del departamento de nutrición.

e) El jefe del departamento de nutrición revisará y firmará la solicitud en su autorización.

f) La secretaria entregará la solicitud autorizada por el jefe del departamento de nutrición a administración para su aprobación y entrega a almacén.

E. Métodos de Control

Copia con sello y firma en los formularios respectivos de aprobación y recibidos del Jefe del Departamento Administración.

Apéndice No. 10

HOSPITAL DE CANCEROLOGIA

"Dr. Bernardo del Valle"

SOLICITUD DE COMPRA

No. _____

Señor (a) Encargado de Compra

Sírvase disponer la compra a contratación de Servicios de lo siguiente:

CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	EXISTENCIA	DESCRIPCION
			TIEMPO DE ENTREGA: _____ COTIZAR: _____

CUENTA DE CARGO: _____

GUATEMALA, ____ DE _____ DE _____

SOLICITANTE

AUTORIZADO JEFE INMEDIATO

APROBADO

RUTA: ORIGINAL COMPRAS
COPIA SOLICITANTE

3. Tiempo

Producto a Solicitar	Frecuencia	Día de elaboración de la solicitud	Autorización	Día y lugar de Entrega de Solicitud
Frutas y Verduras	Semanalmente	Lunes y Miércoles	Jefe del Depto de Nutrición con Vo.Bo. de la Administradora	El mismo día que se elabora a las 14:00 al Depto de Compras
Carnes, huevos y productos lácteos	Semanalmente	Martes	Jefe del Depto de Nutrición con Vo.Bo. de la Administradora	Martes a las 14:00 pm al Depto de Compras
Granos y artículos varios	Mensualmente	Ultima semana del mes al que corresponde la solicitud	Jefe del Depto de Nutrición con Vo.Bo. de la Administradora	Jueves a las 14:00 pm a Almacén

C. Asignación de Responsabilidades

1. Ecónoma

a) Con base al menú y a la existencia de producto en bodega se elaborará los pedidos semanalmente de frutas, verduras, carne, huevos y productos lácteos y mensualmente los granos

b) Realizará las solicitudes semanales de frutas, verduras, carne, huevos y productos lácteos y las solicitudes mensuales de granos y artículos varios, utilizando los formularios respectivos.

2. Secretaria

Responsable de transcribir las solicitudes y de entregarlas en las fechas, lugares horarios establecidos.

3. Jefe del Departamento de Nutrición

Revisará las solicitudes y si esta de acuerdo firmará dando el Vo. Bo.

4. Administradora

Revisará las solicitudes y si existe alguna modificación en algún formulario de solicitud de compra de parte de administración, la administradora deberá convocar a reunión al jefe del departamento de nutrición y a la ecónoma para buscar una solución al problema.

D. Proceso

1. Solicitud de compra semanal de Frutas, Verdura, Carnes, Huevos y Productos

Lácteos

a) En base al reporte de existencia en bodega y el menú, la ecónoma elaborará el pedido de frutas y verduras de la semana correspondiente.

b) El formulario especificará la cantidad a necesitar, la cantidad existente, la cantidad a solicitar, el alimento a solicitar, la fecha de entrega establecida, la fecha de elaboración del documento, la persona solicitante, la autorización del jefe inmediato y la aprobación de la administración.

c) La ecónoma entregará la solicitud a la secretaria para que la transcriba y la entregue al jefe del departamento de nutrición.

d) El jefe del departamento de nutrición revisará y firmará la solicitud en su autorización.

e) La secretaria entregará la solicitud autorizada por el jefe del departamento de nutrición a administración para su aprobación y entrega al departamento de compras.

f) Ecónoma recibe la factura del proveedor y la firma de recibido luego de verificar la cantidad y calidad del producto recibido.

III. Manual de Solicitud y Compra de Alimentos y Artículos
Varios del Servicio de Alimentación del Instituto de
Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"

A. Objetivo

Disponer la cantidad y calidad de alimentos y artículos de limpieza necesarios para la producción de alimentos y limpieza del servicio de alimentación, para cubrir los requerimientos nutricionales de los pacientes y cumplir con los requisitos higiénicos.

B. Recursos

1. Humanos

- a) Ecónoma
- b) Secretaria
- c) Jefe del Departamento de Nutrición
- d) Administradora

2. Físicos y Materiales

- a) Formulario de Ciclo de Menú (Ver Apéndice No. 6 en el Manual de Planificación de Ciclo de Menú)
- b) Formulario de Requerimiento de Alimentos (Ver Apéndice No. 8 en el Manual de Planificación de Ciclo de Menú)
- c) Formulario de Solicitud de Compra (Ver Apéndice No. 10)
- d) Formulario de Pedido a Almacén General (Ver Apéndice No. 11)
- e) Formulario de Control de Bodega (Ver Apéndice No. 12)
- f) Computadora
- g) Impresora
- h) Materiales de oficina

Instructivo para el Formulario de Requerimiento de Alimentos

A. Definición:

El formulario de reporte diario de producción de porciones indica la cantidad de porciones preparadas en los diferentes tiempos de comida y según el comensal.

B. Instrucciones:

1. Fecha: Indicar la fecha en que corresponden las porciones producidas.
2. Se anotarán el número de porciones producidas según el tiempo de comida y el comensal.
3. Porciones totales producidas: se anotarán el número total de porciones producidas a lo largo del día.
4. El formulario deberá estar firmado por la ecónoma quien estará a cargo del control de las porciones producidas y tendrá que tener el visto bueno del jefe del departamento de nutrición así como también de la administración general.

Instructivo para el Formulario de Requerimiento de Alimentos

A. Definición:

El formulario de requerimiento de alimentos indica la cantidad de alimentos que se necesitan para las preparaciones del mes.

B. Instrucciones:

1. Fecha: Indicar la fecha en la que se elaboró el formulario de requerimiento de alimentos.
2. Alimento: Indicar los alimentos que se necesitan para las preparaciones del mes.
3. Cantidad: Anotar las cantidades respectivas de los alimentos que se necesitan para las preparaciones del mes.
4. El formulario de requerimiento de alimentos deberá estar firmada por el jefe del departamento de nutrición.

Instructivo para el Formulario de Cálculo de Alimentos

A. Descripción:

Se calcularán los ingredientes a utilizar para poder elaborar las preparaciones propuestas en el ciclo de menú para los comensales.

B. Instrucciones:

1. Mes: Indicar el mes al que corresponde el cálculo de alimentos.
2. No.: Indicar el número de alimento a incluir en la lista.
3. Alimento: Indicar el alimento a calcular.
4. Se debe indicar la cantidad de alimento a utilizar en las preparaciones según la semana del ciclo de menú.
5. Total: Se debe sumar las cantidades del alimento a utilizar en cada semana e indicar el total de la cantidad a utilizar durante el mes.
6. El formulario de Cálculo de Alimentos deberá estar firmada por el jefe del departamento de nutrición.

Apéndice No. 8

Instituto de Cancerología
Dr. Bernardo del Valle
Departamento de Nutrición

Fecha ___/___/___

Formulario de Requerimiento de Alimentos

Alimento	Cantidad

Firma del Jefe del Departamento de Nutrición

Instructivo para el Formulario de Ciclo de Menú

A. Descripción:

El ciclo de menú describirá las preparaciones a realizarse durante el mes sin repetir las preparaciones e indicará el tamaño de las porciones a servirle al paciente.

B. Instrucciones:

1. Mes: Indicar el mes al que corresponde el ciclo de menú.
2. Semana: Indicar la semana del mes a la que corresponde las preparaciones allí indicadas.
3. En cada día de la semana deberá estar indicada las preparaciones que se elaborarán los cinco tiempos de comida (desayuno, refacción, almuerzo, refacción y cena).
4. Deberá estar firmada por el jefe del departamento de nutrición, quien está a cargo de la elaboración del ciclo de menú.

Apéndice No. 5

Instituto de Cancerología
Dr. Bernardo del Valle
Departamento de Nutrición

Lista de Intercambio

Lista No.	Grupo	Calorías	Carbohidrato	Proteína	Grasa
1	Lácteos	150	12	8	8
2	Vegetales	30	7	0	0
3	Frutas	45	12	0	0
4	Cereales y Leguminosas	65	15	1	0
5	Carnes y Huevos	65	0	5	5
6	Grasas y Aceites	45	0	0	5
7	Azúcares y Mieles	20	5	0	0

Instituto de Cancerología
Dr. Bernardo del Valle
Departamento de Nutrición

Apéndice No. 6

Ciclo de Menú

Mes _____

Semana _____

Tiempo de Comida	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Desayuno							
Refacción							
Almuerzo							
Refacción							
Cena							

Firma del Jefe del Departamento de Nutrición

- c) Elaborar instructivos para los diferentes tipos de dietas especiales.
- d) Las preparaciones indicadas en el ciclo de menú no podrán cambiarse sin autorización del jefe del departamento de nutrición.

D. Proceso

1. Definición del valor energético

- a) Se evaluará el estado nutricional de los pacientes en el hospital.
- b) Se determinará el número y características (edad, sexo y preferencias alimentarias) de los comensales.
- c) Las necesidades energéticas se determinarán en base al metabolismo basal el cual será modificado por la actividad física y por el factor de stress que produce el cáncer.
- d) Se realizará un promedio de requerimientos por grupos de edades y se complementarán los otros grupo que presenten requerimientos más elevados, con porciones extras.

2. Distribución de macronutrientes

- a) Los macronutrientes se distribuirán según lo establecido para adultos con cáncer y de acuerdo al tratamiento médico.
- b) En casos especiales deberá individualizarse el menú a servirse.

3. Patrón de menú

- a) Distribución del valor energético por tiempo de comida:

Tiempo de Comida	% del Valor Energético
Desayuno	25
Refacción	7.5
Almuerzo	35
Refacción	7.5
Cena	25

b) Se utilizará listas de intercambio para determinar el patrón de menú.

c) En casos especiales deberá individualizarse la distribución del valor energético.

4. Determinación del número tipo de comensales

El tipo y número de comensales se determinará en base al promedio diario de dietas solicitadas el mes anterior.

5. Elaboración del ciclo de menú

a) Se utilizará el formulario de ciclo de menú para indicar las preparaciones a realizarse durante el mes.

b) No deberá repetirse preparaciones y se especificará el tamaño de la porción de cada preparación.

c) Las dietas especiales se elaborarán en base al ciclo de menú de dieta libre, realizando las modificaciones necesarias según el tipo de dieta a servir.

6. Cálculo y elaboración del requerimiento mensual de alimentos

a) Calcular los ingredientes de cada receta utilizando el Formulario de Cálculo de Alimentos.

b) Determinar los ingredientes de cada receta para el número promedio de comensales, según el promedio mensual de porciones servidas.

c) Se sumarán los ingredientes y se llenará el formulario de requerimientos mensual de alimentos.

E. Métodos de Control

Reporte diario de producción de porciones (Ver Apéndice No. 9)

II. Manual de Planificación de Ciclo de Menú del Servicio de
Alimentación del Instituto de Cancerología
"Dr. Bernardo del Valle"

A. Objetivo

Planificar un ciclo mensual de menú que cubra los requerimientos nutricionales de los pacientes con cáncer, para ayudar a su recuperación nutricional, y brindarle alimentación al personal que labora dentro de dicha institución.

B. Recursos

1. Humanos

Jefe del Departamento de Nutrición

2. Físicos y Materiales

- a) Lista de Intercambio de Alimentos (Ver Apéndice No. 5)
- b) Formulario de Ciclo de Menú (Ver Apéndice No. 6)
- c) Formulario de Cálculo de Alimentos (Ver Apéndice No. 7)
- d) Formulario de Requerimiento de Alimentos (Ver Apéndice No. 8)
- e) Computadora
- f) Impresora
- g) Materiales de oficina

3. Tiempo

Se elaborará un ciclo de menú trimestralmente.

C. Asignación de Responsabilidades

1. Jefe del Departamento de Nutrición

- a) Elaborar un ciclo de menú que conste de cinco semanas
- b) Elaborar un menú de dietas especiales basándose en las preparaciones del menú de dietas libres.

Instructivo para la Hoja de Evaluación del Personal del Servicio de Alimentación

A. Definición:

Se evaluará el trabajo desempeñado por el personal mensualmente, evaluando la calidad de trabajo realizado, la cantidad de trabajo realizado, la dependencia del empleado al desarrollar el trabajo, la actitud que tiene hacia el trabajo, su iniciativa, la limpieza, la asistencia y la puntualidad.

B. Instrucciones:

1. Fecha: Se indicará la fecha en que se realiza la evaluación.
2. Mes a evaluar: Indicar el mes a ser evaluado, se deberá evaluar el trabajo realizado del mes anterior al que se está realizando la evaluación.
3. Nombre del empleado: Indicar el nombre completo del empleado a evaluar.
4. Puesto que ocupa actualmente: Indicar el puesto en que rotó el mes a ser evaluado.
5. Puntuación adquirida: En base a la descripción de los aspectos a evaluar del personal del servicio de alimentación se le otorgará la puntuación pertinente al empleado en evaluación.
6. Observaciones: Anotar los comentarios y/u observaciones necesarias, para información de los empleados.

Apéndice No. 4

Instituto de Cancerología
Dr. Bernardo del Valle
Departamento de Nutrición

Hoja de Evaluación del Personal del Servicio de Alimentación

Fecha _____ Mes a evaluar _____
Nombre del Empleado _____
Puesto que ocupa actualmente _____

Aspectos a Evaluar	Puntuación Esperada	Puntuación Adquirida
Calidad de trabajo	20	
Cantidad de trabajo	20	
Dependencia	20	
Actitud hacia el trabajo	10	
Iniciativa	10	
Limpieza	10	
Asistencia y Puntualidad.	10	
	Total	

Observaciones _____

Descripción de los Aspectos a Evaluar del Personal del Servicio de Alimentación

Aspecto a Evaluar	Excelente	Muy Bien	Bueno	Regular	Insatisfactoria
1. Calidad de trabajo Se evalúa el esmero, la nitidez del trabajo terminado. Sin tomar en cuenta la cantidad de trabajo	Raramente comete un error. La calidad de trabajo es consistentemente excelente 20	Comete ocasionalmente un error. La calidad de trabajo es muy bueno pero no excelente 16	Comete errores que ocasionalmente causan problemas. La calidad del trabajo es lo que se esperaba 12	Comete errores que frecuentemente causan problemas. La calidad del trabajo es menos de los que se espera 8	Comete errores que frecuentemente causan problemas. La calidad del trabajo es insatisfactoria 4
2. Cantidad de trabajo Evalúa la cantidad de trabajo realizado y/o el número de tareas asignadas realizadas. Sin tomar en cuenta la calidad de trabajo.	Regularmente se excede de su trabajo descrito, el volumen de trabajo o de las tareas asignadas. Consistentemente realiza una extraordinaria cantidad de trabajo 20	Regularmente se excede de su trabajo descrito, el volumen de trabajo o de las tareas asignadas. Consistentemente realiza una buena cantidad de trabajo 16	Usualmente cumple con su trabajo descrito, el volumen de trabajo o de tareas asignadas. Completa la cantidad de trabajo que se espera en su puesto 12	Muchas veces no cumple con el trabajo descrito, el volumen de trabajo o de tareas asignadas. La cantidad de trabajo realizada es menor de lo esperado en su puesto 8	Generalmente no cumple con el trabajo descrito, el volumen de trabajo o de tareas asignadas. La cantidad de trabajo realizada es mucho menor de lo esperado en su puesto 4
3. Dependencia Evalúa la habilidad de compromiso y de cumplir con las metas propuestas, así como la supervisión que se necesita	Consistentemente cumple con los compromisos y metas propuestas. No necesita de supervisión para las tareas de rutina 20	La mayoría de tiempo cumple con los compromisos y metas propuestas en un 95%. Necesita de poca supervisión para las tareas de rutina 16	Cumple con los compromisos y metas propuestas en un 90%. Necesita ocasionalmente supervisión para las tareas de rutina 12	Cumple con los compromisos y metas propuestas en un 85% a 90%. Necesita una constante supervisión hasta en las tareas de rutina 8	Cumple con los compromisos y metas propuestos menos de 85%. Necesita de supervisión todo el tiempo 4
4. Actitud Evalúa el comportamiento general hacia el trabajo, compañeros de trabajo, supervisor y la institución	Demuestra entusiasmo ante su trabajo y la institución. Coopera libremente con otras personas. Siempre acepta sugerencias y críticas constructivas 10	Esta contento con su trabajo. Coopera libremente con otras personas. Normalmente acepta sugerencias y críticas constructivas 8	Acepta la mayoría de tareas designadas sin quejas. Cooperar con otras personas cuando se le pide. Sigue instrucciones 6	Frecuentemente cuestiona las tareas designadas. Se queja regularmente sobre el trabajo. Cooperar con otras personas cuando se le pide. Generalmente no acepta sugerencias ni críticas 4	Constantemente se queja sobre el trabajo y la institución. Regularmente objeta sobre las tareas designadas. No coopera con sus compañeros de trabajo, siempre se muestra negativa hacia las sugerencias y las críticas 2
5. Iniciativa Evalúa la habilidad de reconocer problemas y tomar medidas para solucionarlos, hace sugerencias para mejorar y acepta la responsabilidad de realizar tareas no asignadas	Regularmente reconoce problemas relacionados con el trabajo y tiene la iniciativa de corregirlos. Ha dado por lo menos tres sugerencias bien pensadas para mejorar el trabajo (formal o informalmente) durante el último período de evaluación 5	Usualmente reconoce problemas relacionados con el trabajo y tiene la iniciativa de corregirlos. Ha dado por lo menos una sugerencia bien pensada para mejorar el trabajo (formal o informalmente) durante el último período de evaluación 4	Ocasionalmente reconoce y actúa sobre un problema relacionado con el trabajo. Ocasionalmente plantea una sugerencia bien pensada para mejorar el trabajo 3	Fracasa el reconocer un problema relacionado con el trabajo o al actuar para solucionarlo. Usualmente espera a que se le diga que hacer 2	Fracasa al reconocer un problema relacionado con el trabajo o al actuar para solucionarlo. Siempre necesita que se le diga que hacer. Nunca muestra iniciativa. 1
6. Limpieza Evalúa la limpieza y el orden del lugar de trabajo	Mantiene excelentemente limpio y ordenado su lugar de trabajo y las áreas de almacenamiento. La superficie de trabajo está limpia. Los utensilios de trabajo están siempre ordenados y bien guardados 10	Mantiene limpio y ordenado su lugar de trabajo y áreas de almacenamiento. La superficie de trabajo usualmente está limpia. Los utensilios están bien guardados. 8	Mantiene razonablemente limpio y ordenado su lugar de trabajo. La superficie de trabajo aceptablemente libre de polvo que pueden interferir con el trabajo. Ocasionalmente los utensilios no están bien guardados 6	Muchas veces falla en el mantenimiento de limpieza y orden en su lugar de trabajo. La superficie de trabajo muchas veces Muchas veces no guarda los utensilios 4	Constantemente falla en el mantenimiento de limpieza y orden en su lugar de trabajo. Muchas veces no limpia o no guarda los utensilios 2
7. Asistencia Evalúa asistencia y llegadas tarde	Ningún día perdido. Ninguna llegada tarde 10	Faltar de 1 a 2 días por enfermedad ó 1 día por su propia cuenta, ó 1 llegada tarde 8	Faltar de 2 a 3 días por enfermedad ó 2 día por su propia cuenta, ó 2 llegadas tarde 6	Faltar de 3 a 5 días por enfermedad ó 3 día por su propia cuenta, ó 3 llegadas tarde 4	Faltar más de 5 días por enfermedad ó más de 3 días por su propia cuenta, ó más de 3 llegadas tarde 2

Instructivo del Rol de Vacaciones y Feriados

A. Definición:

El Rol de Vacaciones y Feriados describe los días libres que le corresponden a cada empleado durante el año correspondiente.

B. Instrucciones:

1. Año: Indicar el año al cual corresponde el rol de vacaciones y feriados elaborado.
2. No.: Indicar el número de empleados a incluir en la lista.
3. Nombre: Indicar el nombre de los empleados a participar en el listado.
4. Mes: Señalar los día del mes que los empleados van a gozar de vacaciones y feriados.
5. Observaciones: Anotar los comentarios y/u observaciones necesarias, para información de los empleados.
6. Es necesaria la firma de la ecónoma, el jefe del departamento de nutrición y del jefe de recursos humanos como visto bueno del Rol de Turno.

Instructivo del Rol Mensual de Turno

A. Definición:

El Rol Mensual de Turno describe los días de trabajo y los días libres que le corresponden a cada empleado durante el mes correspondiente.

B. Instrucciones:

1. **Mes:** Indicar el mes al cual corresponde el rol mensual de turno elaborado.
2. **Año:** Indicar el año al cual corresponde el rol mensual de turno elaborado.
3. **No.:** Indicar el número de empleados a incluir en la lista.
4. **Nombre del Empleado:** Indicar el nombre de los empleados a participar en el listado.
5. **Puesto:** Indicar el puesto en que va a rotar cada empleado respectivamente.
6. **Días del Mes:** Señalar los días del mes que los empleados van a trabajar con una "X" y marcar los días libres de cada empleado con una "L".
7. **Observaciones:** Anotar los comentarios y/u observaciones necesarias, para información de los empleados.
8. Es necesaria la firma de la ecónoma al finalizar la elaboración del Rol de Turno.
9. Es necesaria la firma del jefe del departamento de nutrición como visto bueno del Rol de Turno.

K. Nombre del Puesto: Encargada de Distribución

1. Jefe Inmediato Superior: Ecónoma
2. Lugar de Trabajo: Servicio de Alimentación
3. Horario: 7:00 a 16:00
4. Descripción de Trabajo:
 - a) Recoger los formularios de solicitud de dietas en cada unidad.
 - b) Llenar el formulario de resumen de producción.
 - c) Sacar copias del formulario de resumen de producción y colocarla en la cartelera de producción y entregar la original a la ecónoma.
 - d) Equipar el carro de distribución, colocando los platos de los pacientes en orden según número de cama.
 - e) Distribuir los platos servidos a los pacientes, en base a la hoja de solicitud de dietas.
 - f) Recoger la vajilla sucia de los pacientes después que hayan consumido los alimentos y llevarlos al área de lavado de platos del servicio.
 - g) Estacionar el carro de distribución en el área asignada.
 - h) Lavar el carro de distribución.
 - i) Cumplir con las normas de higiene y seguridad establecidas.
 - j) Participar en las capacitaciones que se realicen.
5. Requisitos del puesto:
 - a) Haber cursado hasta sexto primaria.
 - b) Tener conocimientos sobre distribución de alimentos.
 - c) Tener conocimientos sobre higiene de alimentos y áreas de trabajo.

L. Nombre del Puesto: Secretaria del Servicio de Alimentación

- 1. Jefe Inmediato Superior: Ecónoma**
- 2. Lugar de Trabajo: Servicio de Alimentación**
- 3. Horario: 12:00 a 16:00**
- 4. Descripción de Trabajo:**

a) Transcribir la solicitud de compra de alimentos y el pedido a almacén general en los formularios respectivos.

b) Entregar los formularios de solicitud de compra a administración para su aprobación.

c) Transcribir el ciclo de menú y distribuir las copias al personal del Servicio de Alimentación.

d) Transcribir la hoja de control de bodega.

e) Transcribir el rol de turno y entregar una copia al departamento de personal y al de nutrición.

f) Archivar papelería.

g) Hacer una copia de las facturas de los proveedores.

h) Transcribir los reportes de existencia en bodega diariamente.

i) Recibir y contestar llamadas telefónicas.

j) Recibir y contestar la correspondencia del servicio de alimentación.

5. Requisitos del puesto:

a) Ser secretaria graduada.

b) Tener conocimientos sobre administración y computación.

I. Nombre del Puesto: Encargada de Dietas Especiales

1. Jefe Inmediato Superior: Ecónoma

2. Lugar de Trabajo: Servicio de Alimentación

3. Horario: 6:00 a 15:00

4. Descripción de Trabajo:

a) Verificar si existe algún cambio en el tipo de dieta prescrito a cada paciente.

b) Preparar la dieta que se indique en el formulario de solicitud de dietas especiales.

c) Solicitar los alimentos que serán utilizados para la preparar las dietas especiales.

d) Recibir los alimentos que serán utilizados para la producción en el día.

e) Limpiar y cortar los alimentos según lo requiera la preparación a elaborar.

f) Solicitar a cada encargada de área las porciones necesarias de alimentos para realizarle las modificaciones necesarias.

g) Llevar a cabo la preparación del día.

h) Colocar los alimentos preparados en el área de distribución del servicio de alimentación y de la cafetería del personal.

i) Servir la porción de la preparación elaborada en los platos de los pacientes, según la dieta prescrita.

j) Juntar la basura, que produce durante la preparación de alimentos, en el bote de basura de su área, para luego depositarla en el bote de basura del servicio de alimentación.

k) Limpiar y desinfectar su área de trabajo antes y después de preparar cada tiempo de comida.

l) Cumplir con las normas de higiene y seguridad establecidas.

m) Colocar los utensilios utilizados para la preparación de los alimentos, en el área de lavado de platos.

n) Participar en las capacitaciones que se realicen.

5. Requisitos del puesto:

a) Haber cursado hasta sexto primaria.

b) Tener conocimientos sobre preparación de alimentos.

c) Tener conocimientos sobre higiene de alimentos y áreas de trabajo.

J. Nombre del Puesto: Encargada de Platos

1. Jefe Inmediato Superior: Ecónoma
2. Lugar de Trabajo: Servicio de Alimentación
3. Horario: 10:00 a 18:00
4. Descripción de Trabajo:

a) Quitar los residuos alimenticios de las ollas, utensilios de cocina, vajilla y bandejas, depositándolos en el bote de basura de su área.

b) Lavar las ollas, los utensilios de cocina, las vajillas y bandejas según las normas establecidas.

c) Guardar las ollas y utensilios de cocina en los lugares asignados.

d) Colocar las vajillas y bandejas en los lugares asignados.

e) Dejar los vasos y las tazas en las bandejas en las que fueron lavadas en un lugar libre de polvo.

f) Al terminar de lavar los platos colocar la basura acumulada en el bote de basura del servicio.

g) Limpiar y desinfectar su área de trabajo antes y después de preparar cada tiempo de comida.

h) Cumplir con las normas de higiene y seguridad establecidas.

i) Participar en las capacitaciones que se realicen.

5. Requisitos del puesto:

- a) Haber cursado hasta sexto primaria.
- b) Tener conocimientos sobre higiene.

G. Nombre del Puesto: Ayudanta de Cocina

- 1. Jefe Inmediato Superior: Ecónoma**
- 2. Lugar de Trabajo: Servicio de Alimentación**
- 3. Horario: 6:00 a 14:00**
- 4. Descripción de Trabajo:**

a) Ayudar a la cocinera principal en la producción de alimentos del desayuno y el almuerzo.

b) Ayudar en la distribución del desayuno a pacientes.

c) Ayudar a servir las porciones al personal en la hora del almuerzo.

d) Ayudar a la encargada de la cafetería a recoger y llevar los recipientes de la comida y la vajilla del personal al área de lavado de platos.

e) Limpiar y desinfectar su área de trabajo antes y después de preparar cada tiempo de comida.

f) Cumplir con las normas de higiene y seguridad establecidas.

g) Participar en las capacitaciones que se realicen.

5. Requisitos del puesto:

a) Haber cursado hasta sexto primaria.

b) Tener conocimientos sobre preparación de alimentos.

c) Tener conocimientos sobre higiene de alimentos y áreas de trabajo.

H. Nombre del Puesto: Encargada de la Cafetería del Personal

1. Jefe Inmediato Superior: Ecónoma
2. Lugar de Trabajo: Servicio de Alimentación
3. Horario: 9:00 a 17:30
4. Descripción de Trabajo:

a) Solicitar al personal que le muestren su carné de alimentación para verificar vigencia del carné y para ser marcado.

b) Servir las porciones al personal.

c) Recoger y llevar los recipientes de la comida y la vajilla del personal al área de lavado de platos.

d) Ayudar a distribuir la refacción de la tarde y la cena a los pacientes.

e) Limpiar y desinfectar su área de trabajo antes y después de preparar cada tiempo de comida.

f) Cumplir con las normas de higiene y seguridad establecidas.

g) Participar en las capacitaciones que se realicen.

5. Requisitos del puesto:

a) Haber cursado hasta sexto primaria.

b) Tener conocimientos sobre distribución de alimentos.

c) Tener conocimientos sobre higiene de alimentos y áreas de trabajo.

E. Nombre del Puesto: Encargada de Verduras

1. Jefe Inmediato Superior: Ecónoma

2. Lugar de Trabajo: Servicio de Alimentación

3. Horario: 9:30 a 17:30

4. Descripción de Trabajo:

a) Recibir los alimentos que serán utilizados para la producción en el día.

b) Limpiar, pelar y cortar los alimentos según lo requiera la preparación a elaborar.

c) Llevar a cabo la preparación del día.

d) Realizar la preparación previa de las verduras que serán utilizadas por la cocinera principal en la preparación a elaborar.

e) Colocar los alimentos preparados en el área de distribución del servicio de alimentación y de la cafetería del personal.

f) Servir la porción de la preparación elaborada en los platos de los pacientes, según la dieta prescrita.

g) Juntar la basura, que produce durante la preparación de alimentos, en el bote de basura de su área, para luego depositarla en el bote de basura del servicio de alimentación.

h) Limpiar y desinfectar su área de trabajo antes y después de preparar cada tiempo de comida.

i) Cumplir con las normas de higiene y seguridad establecidas.

j) Colocar los utensilios utilizados para la preparación de los alimentos, en el área de lavado de platos.

k) Participar en las capacitaciones que se realicen.

5. Requisitos del puesto:

a) Haber cursado hasta sexto primaria.

b) Tener conocimientos sobre preparación de alimentos.

c) Tener conocimientos sobre higiene de alimentos y áreas de trabajo.

F. Nombre del Puesto: Encargada de Frutas

1. Jefe Inmediato Superior: Ecónoma

2. Lugar de Trabajo: Servicio de Alimentación

3. Horario: 6:00 a 14:00

4. Descripción de Trabajo:

a) Recibir los alimentos que serán utilizados para la producción en el día.

b) Limpiar, pelar y cortar los alimentos según lo requiera la preparación a elaborar.

c) Llevar a cabo la preparación del día.

d) Colocar los alimentos preparados en el área de distribución del servicio de alimentación y de la cafetería del personal.

e) Servir la porción de la preparación elaborada en los platos de los pacientes, según la dieta prescrita.

f) Juntar la basura, que produce durante la preparación de alimentos, en el bote de basura de su área, para luego depositarla en el bote de basura del servicio de alimentación.

g) Limpiar y desinfectar su área de trabajo antes y después de preparar cada tiempo de comida.

h) Cumplir con las normas de higiene y seguridad establecidas.

i) Colocar los utensilios utilizados para la preparación de los alimentos, en el área de lavado de platos.

j) Participar en las capacitaciones que se realicen.

5. Requisitos del puesto:

a) Haber cursado hasta sexto primaria.

b) Tener conocimientos sobre preparación de alimentos.

c) Tener conocimientos sobre higiene de alimentos y áreas de trabajo.

C. Nombre del Puesto: Encargada de Bodega

1. Jefe Inmediato Superior: Ecónoma
2. Lugar de Trabajo: Servicio de Alimentación
3. Horario: 8:00 a 16:00
4. Descripción de Trabajo:
 - a) Recibir los alimentos de los proveedores.
 - b) Controlar la calidad y cantidad de los alimentos recibidos por los proveedores.
 - c) Limpiar los alimentos recibidos antes de su almacenamiento.
 - d) Almacenar los alimentos según las normas de almacenamiento de alimentos establecidas.
 - e) Registrar los alimentos que ingresan y egresan de bodega en la hoja de control de bodega.
 - f) Preparar la cantidad de alimentos solicitados en el formulario de solicitud de alimentos a bodega un día antes de su utilización en el servicio de alimentación.
 - g) Entregar los alimentos solicitados para elaborar el desayuno una tarde antes.
 - h) Entregar los alimentos solicitados para elaborar el almuerzo y la cena en la mañana del mismo día de su preparación.
 - i) Limpiar la bodega.
 - j) Participar en las capacitaciones que se realicen.
5. Requisitos del puesto:
 - a) Haber cursado hasta sexto primaria.
 - b) Tener conocimientos sobre conservación de alimentos.
 - c) Conocimientos de manejo de inventario.

D. Nombre del Puesto: Cocinera Principal

1. Jefe Inmediato Superior: Ecónoma

2. Lugar de Trabajo: Servicio de Alimentación

3. Horario:

a) Turno de Mañana: 6:00 a 11:00

b) Turno de Tarde: 11:00 a 18:00

4. Descripción de Trabajo:

a) Recibir los alimentos que serán utilizados para la producción en el día.

b) Limpiar y cortar los alimentos según lo requiera la preparación a elaborar.

c) Llevar a cabo la preparación del día.

d) Colocar los alimentos preparados en el área de distribución del servicio de alimentación y de la cafetería del personal.

e) Servir la porción de la preparación elaborada en los platos de los pacientes, según la dieta prescrita.

f) Juntar la basura, que produce durante la preparación de alimentos, en el bote de basura de su área, para luego depositarla en el bote de basura del servicio de alimentación.

g) Limpiar y desinfectar su área de trabajo antes y después de preparar cada tiempo de comida.

h) Cumplir con las normas de higiene y seguridad establecidas.

i) Colocar los utensilios utilizados para la preparación de los alimentos, en el área de lavado de platos.

j) Participar en las capacitaciones que se realicen.

5. Requisitos del puesto:

a) Haber cursado hasta sexto primaria.

b) Tener conocimientos sobre preparación de alimentos.

c) Tener conocimientos sobre higiene de alimentos y áreas de trabajo.

Apéndice No. 1

Descripción de Puestos del Personal del Servicio de Alimentación

A. Nombre del Puesto: Jefe del Departamento de Nutrición

1. Jefe Inmediato Superior: Directora Administrativa
2. Lugar de Trabajo: Departamento de Nutrición
3. Horario: 8:00 a 12:00
4. Descripción de Trabajo:
 - a) Establecer las normas de funcionamiento a seguir dentro del Servicio de Alimentación.
 - b) Planificar los ciclos de menú de dieta libre y especial, controlando el aporte energético y proteico.
 - c) Calcular mensualmente los víveres en base al ciclo de menú.
 - d) Elaborar instructivos para la preparación de dietas especiales.
 - e) Realizar cambios funcionales según sea necesario.
 - f) Supervisar la higiene dentro del servicio.
 - g) Llevar control de salud y actividades del personal.
 - h) Realizar el reclamo de los alimentos en mal estado a los proveedores.
 - i) Controlar la calidad de los alimentos servidos a los comensales.
 - j) Calcular el presupuesto del Servicio de Alimentación.
 - k) Controlar la cantidad y calidad de los utensilios en existencia.
 - l) Controlar el costo de raciones servidas.
 - m) Capacitar al personal continuamente.
 - n) Realizar investigaciones dentro del Servicio de Alimentación.
5. Requisitos del Puesto:
 - a) Licenciada en Nutrición.
 - b) Tener experiencia en planificación de dietas hospitalarias.
 - c) Conocimientos de control de calidad en alimento.
 - d) Conocimientos estadísticos.
 - e) Conocimientos en cálculo presupuestarios.

B. Nombre del Puesto: Ecónoma

1. Jefe Inmediato Superior: Jefe del Departamento de Nutrición

2. Lugar de Trabajo: Servicio de Alimentación

3. Horario: 8:00 a 16:00

4. Descripción de trabajo:

a) Elaborar el listado de alimentos a comprar semanalmente en base al ciclo de menú y al reporte de existencia en bodega.

b) Controlar la calidad y cantidad de los alimentos recibidos por los proveedores.

c) Firmar de recibido la factura del proveedor.

d) Informar al jefe del departamento de nutrición si el producto entregado por los proveedores no cumple con las normas de calidad establecidas.

e) Elaborar y entregar la solicitud de alimentos a bodega un día antes de la utilización de los alimentos solicitados.

f) Elaborar los roles de turno del personal.

g) Llevar control de permisos, puntualidad disciplina y rendimiento del personal y elaborar un reporte al jefe del departamento de nutrición.

h) Supervisar el cumplimiento del menú.

i) Supervisar la higiene y la seguridad dentro del Servicio de Alimentación.

j) Supervisar la distribución de alimentos a pacientes y a personal.

k) Participar en las capacitaciones que se realicen.

5. Requisitos del puesto:

a) Haber cursado hasta tercero básico.

b) Tener conocimientos sobre preparación de alimentos.

c) Tener conocimientos sobre administración de recursos.

d) Buenas relaciones humanas.

e) Conocimientos de control de calidad de alimentos.

Instructivo para el Formulario de Solicitud de Dietas

A. Definición:

El Formulario de Solicitud de Dietas debe indicar la dieta del paciente prescrita por el médico o la nutricionista.

B. Instrucciones:

1. Fecha: Indicar la fecha en la que se realiza la solicitud de dietas al servicio de alimentación.

2. No. Piso: Indicar el número de piso al cual corresponden las dietas solicitadas.

3. No. Unidad: Indicar el número de unidad al cual corresponden las dietas solicitadas.

4. No.: Indicar el número de dietas a solicitar.

5. No. Cama: Indicar el número de la cama a la cual corresponde la dieta solicitada.

6. Nombre: Indicar el nombre del paciente al cual corresponde la dieta solicitada.

7. Tipo de Dieta: Indicar el tipo de dieta que el doctor o la nutricionista le ha prescrito al paciente.

8. Enfermera Jefe de Unidad: La Solicitud de Dietas debe ir firmada por la enfermera jefe de unidad, ya que es la encargada en llenar la solicitud.

2. Jefe del Departamento de Nutrición

a) Anotará en el cardex algún cambio de dieta que haya sido detectado durante la roda con los médicos e informará al servicio de alimentación.

b) Supervisará el proceso semanalmente.

3. Encargadas de distribución

a) Diariamente recogerá el Formulario de Solicitud de Dietas en cada unidad para llevarlo al Servicio de Alimentación.

b) Llenar el formulario de resumen de producción.

c) Sacar copias del formulario de resumen de producción y colocarla en la cartelera de producción y entregar la original a la ecónoma.

4. Ecónoma

a) Supervisará el proceso diariamente.

D. Proceso

1. La enfermera jefe de unidad deberá llenar el Formulario de Solicitud de Dietas, según prescripciones del médico o de la nutricionista.

2. La encargada de distribución recoge los formularios y los lleva al servicio de alimentación.

3. La Jefe del Departamento de Nutrición hace entrega del Formulario de Solicitud de Dietas Especiales a la encargada de distribución

4. La encargada de distribución llena el Formulario de Resumen de Producción en base al formulario de solicitud de dietas y al formulario de solicitud de dietas especiales.

5. La encargada de distribución saca una copia del formulario de resumen de producción y coloca una copia en la cartelera de producción, entrega una copia a la ecónoma para ser archivada.

E. Métodos de Control

1. Copias de los Formularios de Solicitud de Dietas y de Solicitud de Dietas especiales (Ver Apéndices No. 16 y 17)

VII. Manual de Solicitud de Dietas al Servicio de Alimentación
del Instituto de Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"

A. Objetivo

Obtener la información necesaria para producir de la cantidad adecuada de los alimentos a distribuir a los comensales.

B. Recursos

1. Humanos

- a) Enfermera Jefe de cada Unidad
- b) Encargadas de distribución
- c) Jefe del Departamento de Nutrición
- d) Ecónoma

2. Físicos y Materiales

- a) Formulario de Solicitud de Dietas (Apéndice No. 16)
- b) Formulario de Dietas Especiales (Apéndice No. 17)

3. Tiempo

	Frecuencia	Horario
Censo Diario de Pacientes	Diariamente	6:30 a 6:45 11:00 a 11:15 15:30 a 15:45
Solicitud de Dietas Especiales	Diariamente	11:00 a 11:15
Resumen de Producción	Diariamente	6:45 11:15 15:45

C. Asignación de Responsabilidades

1. Enfermera Jefe de cada Unidad

- a) Diariamente verificará si existe algún cambio en el tipo de dieta prescrito a cada paciente.
- b) Los cambios deberán ser anotados en el Formulario de Solicitud de Dietas.

Instructivo para el Formulario de Solicitud de Alimentos a Bodega del Servicio de Alimentación

A. Definición:

El Formulario de Solicitud de Alimentos a Bodega del Servicio de Alimentación indica la cantidad de alimentos solicitados a la bodega del servicio de alimentación y la cantidad que ésta despacha.

B. Instrucciones:

1. Fecha: Indicar la fecha en la que se realiza la solicitud de alimentos a la bodega del servicio de alimentación.

2. No.: Indicar el número de alimentos a incluir en la Hoja de Control de Alimentos en Bodega.

3. Alimento: Especificar el alimento a incluir en el formulario.

4. Cantidad Solicitada: Indicar la cantidad de alimento solicitada por el servicio de alimento para realizar las preparaciones indicadas en el ciclo de menú.

5. Cantidad Despachada: Indicar la cantidad de alimento que ha sido despachada al servicio de alimentación para las preparaciones indicadas en el ciclo de menú.

6. Firma Ecónoma: La ecónoma debe firmar como solicitante de alimentos a la bodega del servicio de alimentación.

7. Firma Encargada de Bodega: La encargada de bodega debe firmar cuando despache el pedido al servicio de alimentación.

Apéndice No. 14

Instituto de Cancerología
Dr. Bernardo del Valle
Departamento de Producción

Resumen de Producción

Tiempo de Comida

Tipo de Dieta	No. Total de porciones
Libre	
Líquidos Claros	
Líquidos Completos	
Blanda	
Suave	
Especial	
Ponches	
Otras	
Total	

Instructivo para el Resumen de Producción

A. Definición:

El Resumen de Producción indicará las porciones a preparar según el tipo de dieta cada tiempo de comida.

B. Instrucciones:

1. **Tiempo de Comida:** Indicar el tiempo de comida al cual corresponde el resumen de producción.

2. **No. Total de Porciones:** Indicar el número total de porciones a preparar según el tipo de dieta.

3. **Total:** Indicar el total de las porciones preparadas en el tiempo de comida indicado.

C. Asignación de Responsabilidades

1. Ecónoma

a) Elaborará la solicitud de alimentos basándose en las preparaciones indicadas en el ciclo de menú.

b) Entregará la solicitud de alimentos de bodega un día antes a utilizarlos, a la encargada de bodega.

2. Encargada de Bodega

a) Preparará los alimentos solicitados y los entregará la tarde del mismo día que fueron solicitados.

b) Registrará los alimentos que egresen de la bodega en la Hoja de Control de Bodega.

3. Jefe del Departamento de Nutrición

Supervisará el proceso.

4. Secretaria

Transcribirá la hoja de control de bodega

D. Proceso

1. La ecónoma elaborará la solicitud de alimentos a bodega basándose en las preparaciones indicadas en el ciclo de menú.

2. La ecónoma deberá entregarle la solicitud de alimentos de bodega un día antes.

3. La encargada de bodega deberá preparar los alimentos solicitados un día antes.

4. La encargada de bodega sacará la cantidad carne, a utilizar en el día, del congelador y la pasará a la refrigeradora.

5. La encargada de bodega pesará la cantidad de granos que se utilizará en el día.

6. La encargada de bodega contará la fruta y verdura que se utilizará para las preparaciones del día.

7. La encargada de bodega dejará entregado los alimentos para el desayuno del día siguiente en la tarde.

8. La encargada de bodega entregará los alimentos de los diferentes tiempos de comida en la mañana de cada día.

9. La encargada de bodega realiza las anotaciones de salida y saldos de alimentos en la hoja de control de bodega.

10. La secretaria es la encargada de transcribir las hojas de control de bodega.

E. Métodos de Control

1. Copias del Formulario de Solicitud de Alimentos a Bodega del Servicio de Alimentación (Ver Apéndice No. 15)

2. Reporte Mensual de Consumo de Alimentos (Ver Apéndice No. 13 en el manual de Almacenamiento de Alimentos)

VI. Manual de Solicitud de Alimentos a Bodega del Servicio de
Alimentación del Instituto de Cancerología
"Dr. Bernardo del Valle"

A. Objetivo

Contar oportunamente con la cantidad y calidad adecuada de los productos alimenticios para ser utilizados en la preparación de los alimentos.

B. Recursos

1. Humanos

- a) Económa
- b) Secretaria
- c) Jefe del Departamento de Nutrición
- d) Encargada de Bodega

2. Físicos y Materiales

a) Formato de Ciclo de Menú (Ver Apéndice No. 6 en el Manual de Planificación de Ciclo de Menú)

- b) Resumen de Producción (Ver Apéndice No. 14)
- c) Formulario de Solicitud de Alimentos a Bodega del Servicio de Alimentación (Ver Apéndice No. 15)
- d) Computadora
- e) Impresora
- f) Material de oficina
- g) Balanza

3. Tiempo

Diariamente se elaborará el formulario de solicitud de alimentos a bodega.

Instructivo para el Formulario de Reporte Mensual de Consumo de Alimento

A. Definición:

El Formulario de Reporte Mensual de Consumo de Alimentos presenta un resumen de la cantidad de alimentos utilizados en las preparaciones durante un mes.

B. Instrucciones:

1. Mes: Indicar el mes al cual corresponde el reporte de consumo de alimento elaborado.
2. No.: Indicar el número de alimentos a incluir en la Hoja de Control de Alimentos en Bodega.
3. Alimento: Especificar el alimento a incluir en el formulario.
4. Cantidad a utilizar: Indicar la cantidad de alimento solicitada por el servicio de alimento para realizar las preparaciones indicadas en el ciclo de menú durante el mes.
5. Cantidad despachada: Indicar la cantidad de alimento que ha sido despachada al servicio de alimentación para las preparaciones indicadas en el ciclo de menú durante el mes.
6. Firma Encargada de Bodega: El Formulario de Reporte Mensual de Consumo de Alimentos debe ser firmada por la encargada de bodega, ya que ella es la responsable de llevar un control adecuado de la existencia de los productos en bodega del servicio de alimentación.
7. Firma Ecónoma: La ecónoma debe firmar con visto bueno el reporte que se lleva dentro de la bodega del servicio de alimentación.

Continuación del Cuadro de Normas de Almacenamiento

Grupo de Alimento	Seco 10 a 21°C	Refrigeración 0°C a 4°C	Congelación -17°C
Cereales	Pan Tortilla Harina Cereales en polvo para atoles Granos (arroz, frijol, garbanzo, lentejas, etc.)	Harina (6-8 meses) Panqueques (1-2 días) Galletas (2-3 semanas) Sobrantes de pan tortilla (1-2 días)	Harina (12 meses) Pan (4-6 meses) Panqueques (1 mes) Galletas (8-12 meses) Tortilla (3-4 meses)
Abarrotes	Esppecies Condimentos Azúcar Aceite Grasa Vegetal Miel Jarabes	Mayonesa después de abierta (2 meses) Miel Margarina (2 semanas)	

NR: No se recomienda

E. Métodos de Control

1. Copias de las Hojas de Control de Bodega actualizadas (Ver Apéndice No. 12 en el Manual de Almacenamiento)
2. Formulario de Reporte Mensual de Consumo de Alimentos (Ver Apéndice No.13)

iv. Los alimentos que han sido sacados de su empaque deberán ser almacenados en recipientes herméticos debidamente rotulados con nombre y fecha.

v. Los alimentos cocidos deberán almacenarse en forma separada de los alimentos crudos en refrigeración.

d) Normas de Almacenamiento en Congelación

i. La temperatura a la que deberá mantenerse es de -17°C.

ii. Se almacenará carne de res, carne de aves y pescado, frutas y verduras congeladas.

iii. La carne que ha sido descongelada, se podrá volver a congelar siempre y cuando esté cocinada.

iv. Los alimentos precocidos que hayan sido descongelados no se volverán a congelar.

v. El pescado y mariscos serán descongelados para su preparación inmediata.

e) Normas de Almacenamiento según Grupo de Alimento y el Tipo de Almacenamiento

Grupo de Alimento	Seco 10 a 21°C	Refrigeración 0°C a 4°C	Congelación -17°C
Productos Lácteos y Huevos	Leche entera en polvo Leche descremada en polvo Leche evaporada y condensada en lata	Leche entera líquida (1 semana) Leche evaporada y condensada abierta (1 mes) Yogurt (1 mes) Queso: cottage, ricotta (5-7 días) Queso crema (2 semanas) Queso fresco (1 semana) Queso: mozzarella, cheddar, suizo, gouda, etc (2-3 meses) Queso parmesano (12 meses) Crema (1 semana)	Leche entera líquida (1-3 meses) Leche evaporada o condensada abierta (1-3 meses) Yogurt (NR) Queso: cottage, ricotta (1 mes) Queso crema (1 mes) Queso fresco (3-4 meses) Queso: mozzarella, cheddar, suizo, gouda, etc (6-8 meses) Queso parmesano (6-8 meses) Crema (3-4 semanas)
Productos Lácteos y Huevos		Crema agria (2-3 semanas) Mantequilla (2-3 meses) Margarina (3 meses) Huevos (3 semana) Claros o yemas (4 días) Huevo duro (1 semana)	Crema agria (NR) Mantequilla (12 meses) Margarina (12 meses) Huevos (NR) Claros o yemas (12 meses) Huevo duro (NR)

Continuación del Cuadro de Normas de Almacenamiento

Grupo de Alimento	Seco 10 a 21°C	Refrigeración 0°C a 4°C	Congelación -17°C
Carnes	Pescado enlatado	Carne de res (3-5 días) Carne de cerdo (3-5 días) Tocino (1 semana) Jamón (1 semana) Salchicha (1-2 días) Carne molida (1-2 días) Carne de Pollo o Pavo (1-2 días) Piezas de pollo (1-2 días) Piezas de pavo (1-2 días) Visceras (1-2 días) Pescado (1-2 días) Pescado enlatado abierto (1 día) Camarones (3-5 días*) Sobrantes de carne cocida o platos con carne (1-2 días)	Carne de res (6-12 meses) Carne de cerdo (4-8 meses) Tocino (1 mes) Jamón (1-2 meses) Salchicha (1-2 meses) Carne molida (3-4 meses) Carne de Pollo (6-12 meses) Piezas de pollo (9 meses) Carne de Pavo (3-6 meses) Piezas de pavo (6 meses) Visceras (3-4 meses) Pescado (3-4 meses) Pescado enlatado abierto (NR) Camarones (6-12 meses) Sobrantes de carne cosida o platos con carne (2-3 meses)
Frutas y Verduras	Verduras secas Verduras enlatadas Tomates Papas blancas Camote Guicoy Cebollas secas Frutas enlatadas Frutas secas Plátanos Frutas cítricas Melones Melocotones Pera Ciruelas Piña Jaleas Compotas Conservas cerradas	Arvejas (3-5 días) Espárragos (2-3 días) Brócoli, bruselas (1 semana) Coliflor (1 semana) Remolacha, repollo, zanahoria, nabo (1-2 semanas) Elote (1-2 días) Pepino (1 semana) Rábano (2 semanas) Cebollas verdes (3-5 días) Chile pimiento (1 semana) Lechuga, Espinacas, Quilete, Acelga, Bledo (1 semana) Champiñones (1-2 días) Tomates (5-6 días) Manzanas (1-3 semanas) Aguacates (3-5 días) Bananos sin cáscara (1-2 días) Uvas, duraznos, peras, ciruelas (3-5 días) Fruta enlatada abierta (3-5 días)	Arvejas (8-12 meses) Espárragos (8-12 meses) Brócoli, bruselas (8-12 meses) Coliflor (8-12 meses) Remolacha, repollo, zanahoria, nabo (8-12 meses) Elote (8-12 meses) Pepino (NR) Rábano (NR) Cebollas verdes (NR) Chile pimiento (8-12 meses) Lechuga, Espinacas, Quilete, Acelga, Bledo (NR) Champiñones (8-12 meses) Tomates (8-12 meses) Manzanas (8-12 meses) Aguacates (4-6 meses) Bananos: pelados sumergidos en jugo de limón y empacados en bolsa (4-6 meses)
Frutas y Verduras		Fruta cítrica (3 semanas) Melón (1 semana)	Uvas, duraznos, peras, ciruelas (8-12 meses) Fruta enlatada abierta (1-2 meses) Fruta cítrica (4-6 meses) Melón (8-12 meses)

C. Asignación de Responsabilidades

1. Encargada de Bodega

- a) Limpiará y ordenará los alimentos recibidos.
- b) Almacenará los alimentos según las normas de almacenamiento de alimentos establecidas.
- c) Registrará los alimentos almacenados en el Formulario de Control de Bodega.

2. Jefe del Departamento de Nutrición

- a) Supervisará dos veces por mes el orden, la limpieza y el estado de los alimentos almacenados en la bodega del servicio de alimentación.

3. Ecónoma

- a) Supervisará semanalmente el orden, la limpieza y el estado de los alimentos almacenados en la bodega del servicio de alimentación.

D. Proceso

1. La encargada de Bodega lava las frutas y verduras antes de ser almacenadas.
2. La encargada de Bodega almacenará los alimentos y productos tomando en cuenta las siguientes normas de almacenamiento:
 - a) Normas Generales
 - i. Almacenar los alimentos en áreas previamente designadas.
 - ii. Todos los alimentos deben ser almacenados en envolturas limpias y propiamente identificados.
 - iii. Mantener el área de almacenamiento limpia.
 - iv. Los alimentos deberán ser colocados en tarimas de 40 cm separadas del piso, para que no tengan contacto con el suelo y deberán estar a 15 cm separados de la pared.

v. Rotar los productos, colocando los alimentos nuevos atrás de los existentes, para darle salida primero a los que llevan más tiempo almacenados.

vi. Chequear los alimentos periódicamente en base a la de expiración.

vii. Los alimentos deben ser almacenados a temperatura apropiada, utilizando termómetros y llevando un control de temperaturas.

viii. Los alimentos deberán almacenarse según el tipo de alimento: carne, lácteos, huevos, granos, abarrotos, especias y condimentos, frutas y verduras.

ix. No se almacenarán alimentos descompuestos o alterados.

x. No se permitirá almacenar otros productos conjuntamente con los alimentos (insecticidas, fertilizantes, productos químicos, útiles de aseo, etc.).

b) Normas de Almacenamiento en Seco

i. La bodega de almacenamiento en seco deberá estar bien iluminada y ventilada para impedir el deterioro de los alimentos.

ii. La temperatura a la que deberá mantenerse es entre 10 a 21°C.

iii. Se almacenarán en esta área los alimentos enlatados, los cereales de caja, las harinas, los granos, frutas secas, las especias y abarrotos.

iv. Las latas y cajas deberán almacenarse en la parte inferior de las estanterías, para evitar que caigan sobre alguna persona.

v. Dependiendo de la amplitud de la estantería, las latas se almacenarán una sobre otra, para aprovechar el espacio.

vi. Los alimentos a granel se deberán almacenar en recipientes plásticos con tapas herméticas.

c) Normas de Almacenamiento en Refrigeración

i. La temperatura a la que deberá mantenerse es entre 0°C a 4°C.

ii. Se almacenarán en esta área productos lácteos, frutas, verduras y jamones.

iii. Para descongelar la carne de res, carne de aves o pescado congelado se deberá de colocar en refrigeración 24 horas antes de su cocción y cuando este descongelado se deberá preparar inmediatamente.

Instructivo para la Hoja de Distribución de Dietas

A. Descripción:

La Hoja de Distribución de Dietas debe indicar el tipo de dietas que se debe de entregar a paciente cada tiempo de comida, especificando la ubicación del paciente.

B. Instrucciones:

1. Fecha: Indicar la fecha en la que se realiza la solicitud de dietas al servicio de alimentación.
2. Tiempo de Comida: Indicar el tiempo de comida al cual corresponde el resumen de producción.
3. Unidad: Indicar el número de unidad al cual corresponden las dietas solicitadas.
4. No.: Indicar el número de dietas a distribuir.
5. No. Cama: Indicar el número de la cama a la cual corresponde la dieta solicitada.
6. Nombre: Indicar el nombre del paciente al cual corresponde la dieta solicitada.
7. Tipo de Dieta: Indicar el tipo de dieta que el doctor o la nutricionista le ha prescrito al paciente.
8. Vo.Bo. Jefe de Enfermería: Después de cada distribución de dietas la jefe de enfermería deberá firmar de visto bueno la Hoja de Distribución de Dietas si no ha existido ningún problema.

Apéndice No. 19
Carné de Alimentación del Personal

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
R	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
31	A	<hr style="width: 100%;"/> Nombre del Empleado <hr style="width: 100%;"/> Departamento <hr style="width: 100%;"/> Firma de la Administradora <hr style="width: 100%;"/> Firma del Jefe del Depto de Nutrición								11	12
	31									12	
30	30									13	13
	29									14	
29	28	15	14								
28	27	16	15								
27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16
26	25	24	23	22	21	20	19	18	17		

* A.... Almuerzo

* R.... Refacción

c) Para la refacción se servirá café en la cafetera y atol en una olla, para que cada persona se sirva.

d) En la refacción la encargada de la cafetería marcará el carné de alimentación del personal con el sacabocados.

e) A la hora de almuerzo cada encargada de área de producción colocará su preparación en el recipiente correspondiente y lo llevará al comedor del personal para colocarlo en la mesa de buffet.

f) La encargada de cafetería del personal solicitará el carné de alimentación a cada empleado que recibirá alimentación para verificar la vigencia del carné y ser marcado.

g) La encargada de cafetería del personal y la ayudanta de cocina servirán las porciones al personal.

h) Al finalizar la hora de almuerzo se retirarán los recipientes de la comida y se llevarán al servicio de alimentación para ser lavados.

i) La vajilla del personal que labora en la institución se recogerá y será lavada en el servicio de alimentación.

E. Métodos de Control

Vo. Bo. de la enfermera jefe de servicio, de la distribución en cada tiempo de comida, basándose en la solicitud de dietas.

C. Asignación de Responsabilidades

1. Encargadas de distribución de dietas

a) Equipar el carro de distribución, colocando los platos de los pacientes en orden según número de cama.

b) Distribuir los platos servidos a los pacientes, en base a la hoja de solicitud de dietas.

c) Recoger la vajilla sucia de los pacientes después que hayan consumido los alimentos y llevarlos al área de lavado de platos del servicio.

d) Estacionar el carro de distribución en el área asignada.

2. Encargada de la cafetería del personal

a) Solicitar al personal que le muestren su carné de alimentación para verificar vigencia del carné y para ser marcado.

b) Servir las porciones al personal.

c) Recoger y llevar los recipientes de la comida y la vajilla del personal al área de lavado de platos.

d) Ayudar a distribuir la refacción de la tarde y la cena a los pacientes.

3. Ecónoma

a) Supervisará el proceso diariamente.

D. Proceso

1. Distribución a pacientes

a) Habrán tres carros de distribución, uno para cada piso.

b) La vajilla de los pacientes será de plástico.

c) Los platos deben salir servidos del servicio, el refresco o el atol será lo único que se servirá en los servicios.

d) Cada encargada de área de producción de alimentos, en base al resumen de producción debe conocer el número de porciones que deberá servir en cada uno de los platos, basándose en la solicitud de dietas de cada unidad.

e) Cada encargada de área de producción es responsable de servir el alimento preparado según la dieta.

f) Los platos se servirán en orden según piso y número de cama.

g) Cada encargada de distribución equipa el carro correspondiente, colocando los platos servidos en orden según número de cama, en base a la hoja solicitud de dietas.

h) Al terminar de colocar los platos del piso correspondiente, la encargada de distribución lleva el carro al piso respectivo y hacen entrega del plato a los pacientes basándose en la hoja de solicitud de dietas.

i) Al finalizar la distribución la encargada de distribución deberá asegurarse que los pacientes hayan recibido la dieta indicada.

j) La enfermera jefe de unidad deberá firmar de visto bueno la hoja de distribución de dietas, si existe algún problema deberá de reportarlo inmediatamente a la ecónoma.

k) La encargada de distribución estacionará el carro de distribución en el piso para ser recogido una hora después de haber distribuido los alimentos.

l) La encargada de distribución recogerá la vajilla sucia de cada paciente y los colocará en el carro para llevarlos a limpiar en el servicio de alimentación.

m) Cada encargada de distribución lleva el carro al área de parqueo de carros.

n) Entregan la hoja de solicitud de dietas, aprobada por la enfermera jefe de unidad, a la ecónoma.

2. Distribución a personal

a) Se les servirá en el comedor del personal.

b) La vajilla del personal será de plástico.

IX. Manual de Distribución de Alimentos a Pacientes y
Personal del Instituto de Cancerología
"Dr. Bernardo del Valle"

A. Objetivo

1. Asegurar que cada paciente reciba la dieta prescrita, en el horario respectivo para su recuperación nutricional.
2. Brindarle al personal una alimentación llena de sabor y de buena calidad que contribuya a llenar sus requerimientos nutricionales.

B. Recursos

1. Humanos

- a) Encargadas de distribución de dietas.
- b) Encargada de la cafetería del personal.
- c) Ecónoma

2. Físicos y Materiales

- a) Formulario de Solicitud de Dietas (Ver Apéndice No. 16 en el Manual de Solicitud de Dietas)
- b) Hoja de Distribución de Dietas (Ver Apéndice No. 18)
- c) Carné de Alimentación del Personal (Ver Apéndice No. 19)
- d) Material de oficina

3. Tiempo

Tiempo de Comida	Pacientes	Personal
Desayuno	7:30 a.m.	—
Refacción	10:00 a.m.	9:00 a.m. a 10:00 a.m.
Almuerzo	12:30 a.m.	13:00 p.m. a 14:00 p.m.
Refacción	15:00 p.m.	15:30 p.m. a 16:30 p.m.
Cena	17:30 p.m.	Veladores, enfermeras y médicos de turno 18:00

f) Llevar a cabo la preparación del día.

g) Colocar los alimentos preparados en el área de distribución del servicio de alimentación y de la cafetería del personal.

h) Servir la porción de la preparación elaborada en los platos de los pacientes, según la dieta prescrita.

6. Jefe del Departamento de Nutrición

a) Supervisará el proceso semanalmente.

7. Ecónoma

a) Supervisará el proceso diariamente.

D. Proceso

1. Cada encargada de área será responsable de recibir los alimentos que serán utilizados para las diferentes preparaciones del día.

2. Cada encargada de área se encargará de la preparación previa de los alimentos (limpiar, pelar, cortar según el alimento que se esté preparando).

3. La encargada de verduras tendrá a su cargo la preparación previa de las verduras a utilizar en los platos principales por la cocinera principal (limpiar, pelar y picar la verdura).

4. La encargada de frutas y verduras deberán lavarlos con agua clorada que corra del chorro, es necesario frotarlas con pashte y jabón; sin depositarlas en el lavadero, se deberán colocar en un colador para dejar escurrir para eliminar el exceso de agua

5. Cada encargada de área será responsable de realizar la preparación final que le corresponda según el menú del día.

6. La encargada de las dietas especiales, tomará el formulario de solicitud de dietas especiales y preparará la dieta según instrucciones indicadas en el formulario.

7. Cada encargada de área es responsable de traspasar las preparaciones elaboradas en los recipientes de distribución y los colocará en el área de distribución.

8. A la hora de servir las porciones cada encargada de área será responsable de servir la porción de la preparación elaborada en los platos para los pacientes, según la dieta prescrita.

E. Métodos de Control

Reportes diarios de producción de porciones (Ver Apéndice No. 9 en el Manual de Planificación de Ciclo de Menú)

- i) Área de distribución
- j) Materiales de oficina

3. Tiempo

Tiempo de Comida	Horario de Inicio de Preparación	Horario para Distribución
Desayuno	6:00 a.m.	7:00 a.m.
Refacción	9:00 a.m.	9:30 a.m.
Almuerzo	10:30 a.m.	12:30 a.m.
Refacción	14:00 p.m.	14:30 p.m.
Cena	16:00 p.m.	17:00 p.m.

C. Asignación de Responsabilidades

1. Cocinera Principal

- a) Recibir los alimentos que serán utilizados para la producción en el día.
- b) Limpiar y cortar los alimentos según lo requiera la preparación a elaborar.
- c) Llevar a cabo la preparación del día.
- d) Colocar los alimentos preparados en el área de distribución del servicio de alimentación y de la cafetería del personal.
- e) Servir la porción de la preparación elaborada en los platos de los pacientes, según la dieta prescrita.

2. Encargada de frutas

- a) Recibir los alimentos que serán utilizados para la producción en el día.
- b) Limpiar, pelar y cortar los alimentos según lo requiera la preparación a elaborar.
- c) Llevar a cabo la preparación del día.
- d) Colocar los alimentos preparados en el área de distribución del servicio de alimentación y de la cafetería del personal.

e) Servir la porción de la preparación elaborada en los platos de los pacientes, según la dieta prescrita.

3. Encargada de verduras

a) Recibir los alimentos que serán utilizados para la producción en el día.

b) Limpiar, pelar y cortar los alimentos según lo requiera la preparación a elaborar.

c) Llevar a cabo la preparación del día.

d) Realizar la preparación previa de las verduras que serán utilizadas por la cocinera principal en la preparación a elaborar.

e) Colocar los alimentos preparados en el área de distribución del servicio de alimentación y de la cafetería del personal.

f) Servir la porción de la preparación elaborada en los platos de los pacientes, según la dieta prescrita.

4. Ayudanta de la cocinera principal

a) Ayudar a la cocinera principal en la producción de alimentos del desayuno y el almuerzo.

b) Ayudar en la distribución del desayuno a pacientes.

c) Ayudar a servir las porciones al personal en la hora del almuerzo.

5. Encargada de dietas especiales

a) Verificar si existe algún cambio en el tipo de dieta prescrito a cada paciente.

b) Preparar la dieta que se indique en el formulario de solicitud de dietas especiales.

c) Recibir los alimentos que serán utilizados para la producción en el día.

d) Limpiar y cortar los alimentos según lo requiera la preparación a elaborar.

e) Solicitar a cada encargada de área las porciones necesarias de alimentos para realizarle las modificaciones necesarias.

VIII. Manual de Preparación de Alimentos del Servicio de
Alimentación del Instituto de Cancerología
"Dr. Bernardo del Valle"

A. Objetivo

Asegurar que la cantidad de alimento producido sea suficiente para el número total de comensales; que la dieta responda a la prescripción médica y que llene los requerimientos nutricionales, así como también cumpla con las normas higiénicas y que esté lista para ser distribuida a la hora establecida.

B. Recursos

1. Humanos

- a) Cocinera Principal
- b) Encargada de frutas
- c) Encargada de verduras
- d) Ayudanta de la cocinera principal
- e) Encargada de dietas especiales
- f) Jefe del Departamento de Nutrición
- g) Ecónoma

2. Físicos y Materiales

- a) Ciclo de Menú (Ver Apéndice No. 6 en el Manual de Planificación de Ciclo de Menú)
- b) Resumen de Producción (Ver Apéndice No. 14 en el Manual de Solicitud de Alimentos a Bodega)
- c) Formulario de Solicitud de Dietas (Ver Apéndice No. 16 en el Manual de Solicitud de Dietas)
- d) Formulario de Dietas Especiales (Ver Apéndice No. 17 en el Manual de Solicitud de Dietas)
- e) Utensilios de cocina
- f) Área de preparación de verduras
- g) Área de preparación de frutas
- h) Área de preparación final

Apéndice No. 17

Instituto de Cancerología
Dr. Bernardo del Valle
Departamento de Nutrición

Solicitud de Dietas Especiales

Fecha _____
Unidad _____ No. Cama _____
Nombre _____

Tiempo de Comida	Alimento	Preparación	Porción
Desayuno			
Refacción			
Almuerzo			
Refacción			
Cena			

Observaciones

Firma de Nutricionista

Instructivo para el Formulario de Solicitud de Dietas Especiales

A. Definición:

El Formulario de Solicitud de Dietas Especiales debe indicar la dieta del paciente prescrita por la nutricionista.

B. Instrucciones:

1. Fecha: Indicar la fecha en la que se realiza la solicitud de dietas al servicio de alimentación.

2. Unidad: Indicar el número de unidad al cual corresponden las dietas solicitadas.

3. No. Cama: Indicar el número de la cama a la cual corresponde la dieta solicitada.

4. Nombre: Indicar el nombre del paciente al cual corresponde la dieta solicitada.

5. La licenciada en nutrición deberá describir el menú del día según tiempo de comida, y especificar los alimentos a utilizar en cada preparación e indicar el tamaño de la porción a servirle al paciente.

6. Observaciones: Se deberá anotar cualquier observación y/o comentario necesarios para información de la encargada de dietas especiales.

7. Es necesaria la firma de la nutricionista, ya que es ella la que tiene a su cargo la formulación de dietas especiales.

Instructivo para el Carné de Alimentación del Personal

A. Definición:

El Carné de Alimentación del Personal debe indicar los días y los tiempos de comida que el empleado a recibido alimentación por parte del servicio de alimentación.

B. Instrucciones:

1. **Nombre del Empleado:** Indicar el dueño del carné de alimentación, a quien se debe brindar el servicio.
2. **Departamento:** Indicar el departamento al que pertenece el empleado portador del carné.
3. **Firma de la Administración:** Debe ir firmado por administración general como aprobación del carné.
4. **Firma del Jefe del Depto. de Nutrición:** Debe estar firmado por el jefe del departamento de nutrición como aprobación para brindarle el servicio al empleado.
5. Se marcará el carné con un sacabocado el día y el tiempo de comida que se le está sirviendo al portador del carné.

X. Manual de Lavado de Ollas y Utensilios de Cocina, Vajillas
y Bandejas de Pacientes y Personal del Instituto de
Cancerología "Dr. Bernardo del Valle"

A. Objetivo

Garantizar la limpieza de las ollas, utensilios de cocina utilizados durante la producción de los alimentos y la vajilla y bandejas de los pacientes y del personal.

B. Recursos

1. Humanos

- a) Encargada de lavado de platos
- b) Económa

2. Físicos y Materiales

- a) Área de lavado de platos
- b) Máquina lavadora de platos industrial
- c) Utensilios para lavar platos
- d) Jabón para lavar platos
- e) Lavaplatos de tres compartimentos
- f) Materiales de oficina

3. Tiempo

	Ollas y Utensilios	Vajilla y Bandejas
Desayuno	7:30 a 8:30	8:30 a 9:30
Refacción	10:00 a 10 :30	10:30 a 11:30
Almuerzo	12:30 a 1:30	13:30 a 14:30
Refacción	15:00 a 15:30	15:30 a 16:30
Cena	17:30 a 18:30	18:30 a 19:30

C. Asignación de Responsabilidades

1. Encargada de lavado de platos

a) Quitar los residuos alimenticios de las ollas, utensilios de cocina, vajilla y bandejas, depositándolos en el bote de basura de su área.

b) Lavar las ollas, los utensilios de cocina, las vajillas y bandejas según las normas establecidas.

c) Guardar las ollas y utensilios de cocina en los lugares asignados.

d) Colocar las vajillas y bandejas en los lugares asignados.

e) Dejar los vasos y las tazas en las bandejas en las que fueron lavadas en un lugar libre de polvo.

2. Ecónoma

a) Supervisará el proceso diariamente.

D. Proceso

1. Para el lavado de Ollas y Utensilios:

a) Las ollas y sartenes de acero inoxidable, los satenes de teflón y aluminio deberán ser lavados con detergente suave esponjas no abrasivas.

b) Los utensilios de madera y de plástico deberán ser lavados con jabón para platos y esponjas abrasivas

c) Los utensilios de vidrio deberán ser lavados con detergente suave y esponjas abrasivas.

d) Las ollas y utensilios se lavarán en los lava platos de tres compartimentos.

e) Cada encargada de área llevará las ollas y utensilios utilizados para la producción de alimentos al área de lavado de platos.

f) La encargada de platos deberá raspar las ollas y los utensilios con un cepillo para quitarles los residuos pegados y depositar los residuos en el bote de basura con una bolsa negra para la basura.

g) La encargada de platos lavará cada olla y utensilio en el primer compartimiento del lava platos preparado con agua caliente a 43°C-48°C utilizando detergente en polvo.

h) Luego en el segundo compartimiento se desaguarán las ollas y los utensilios dejando correr el agua caliente y se colocarán en un canasto de plástico.

i) En el tercer compartimiento del lava platos, lleno de agua caliente a 24°C con 50ppm de cloro, se depositará el canasto con los platos y se dejan reposar por 2 minutos.

j) Se sacará el canasto con los platos y se dejarán escurrir y secar al aire.

k) Luego guardará las ollas y los utensilios, tomando en cuenta que los dedos no deberán tocar la superficie que tiene contacto con la comida.

2. Para el lavado de Vajilla y Bandejas

a) Se utilizará una máquina lavadora de platos.

b) La encargada de platos recibe los carros de distribución con los platos sucios y procede a quitarle los sobrantes a los platos, depositando los sobrantes en el basurero con bolsa negra para la basura.

c) La encargada de platos deberá colocar los platos, los vasos y tazas en diferentes bandejas sin apilarlos y separados.

d) La encargada de platos colocará las bandejas en la máquina de lavar platos.

e) Programará la máquina para que el jabón lo eche a 60°C-71°C y desenuague los platos en 10 segundos a 77°C.

f) Luego guardará la vajilla y las bandejas, tomando en cuenta que los dedos no deberán tocar la superficie que tiene contacto con la comida.

g) Coloca la vajilla en un lugar limpio y seco lejos del polvo y moscas.

h) Los vasos y tazas se dejarán en las bandejas en que fueron lavados.

i) No mezclar la vajilla de los pacientes con la del personal.

E. Métodos de Control

1. Hoja de Control de Lavado de Ollas y Utensilios (Ver Apéndice No. 20).

2. Hoja de Control de Lavado de Vajilla y Bandejas (Ver Apéndice No. 21).

Instructivo para la Hoja de Control de Lavado de Ollas y Utensilios de Cocina

A. Definición:

La Hoja de Control de Lavado de Ollas y Utensilios de Cocina describe la frecuencia que se lavan las ollas y utensilios que se utilizan en la preparación de alimentos en el servicio de alimentación.

B. Instrucciones:

1. Fecha: Indicar la fecha en la cual se está realizando el lavado de ollas y utensilios de cocina.

2. Nombre: Indicar el nombre de la persona que realiza la tarea de lavar las ollas y los utensilios.

3. Hora de Inicio: Indicar la hora que se empezó a lavar las ollas y utensilios.

4. Hora Finalizada: Indicar la hora que finalizó de lavar las ollas y utensilios.

5. Firma de Aprobación: La ecónoma firmará de aprobado después de haber asegurado que el lavado de ollas y utensilios de cocina es aceptable.

Instructivo para la Hoja de Control de Lavado de Vajillas y Bandejas

A. Definición:

La Hoja de Control de Lavado de Vajillas y Bandejas describe la frecuencia que se lavan la vajilla y las bandejas que se utilizan en la distribución de alimentos a los pacientes y el personal.

B. Instrucciones:

6. Fecha: Indicar la fecha en la cual se está realizando el lavado de la vajilla y las bandejas.

7. Nombre: Indicar el nombre de la persona que realiza la tarea de lavar la vajilla y las bandejas.

8. Hora de Inicio: Indicar la hora que se empezó a lavar la vajilla y las bandejas.

9. Hora Finalizada: Indicar la hora que finalizó de lavar la vajilla y las bandejas.

10. Firma de Aprobación: La ecónoma firmará de aprobado después de haber asegurado que el lavado de la vajilla y bandejas es aceptable.

XI. Manual de Limpieza y Disposición de Basura del Servicio
de Alimentación del Instituto de Cancerología
"Dr. Bernardo del Valle"

A. Objetivo

Garantizar la limpieza de las instalaciones de recepción, producción y distribución de los alimentos a pacientes y personal, así como la higiene con que se preparan los alimentos.

B. Recursos

1. Humanos

- a) Cada encargada de área.
- b) El departamento de aseo y limpieza.

2. Físicos y Materiales

- a) Hoja de control de limpieza del servicio (Ver Apéndice No. 22).
- b) Equipo de limpieza
- c) Artículos de limpieza
- d) Material de oficina

3. Tiempo

Disposición de Basura	Limpieza del Servicio
8:00 a 8:15	8:15 a 8:45
1:00 a 1:15	1:15 a 1:45
17:00 a 17:15	17:15 a 17:45

C. Asignación de Responsabilidades

1. Cada encargada de área

- a) Cada encargada de área es responsable de limpiar su área de trabajo y de velar por su propia higiene.

2. El departamento de aseo y limpieza

a) El departamento de aseo y limpieza será el responsable de barrer, trapear y sacar el bote de basura del servicio de alimentación.

D. Proceso

1. Limpieza de área

a) Cada encargada de área irá juntando su basura en un bote de basura con bolsa negra y conforme se vaya llenando depositará su contenido en el bote de basura del servicio de alimentación.

b) Después de depositar la basura en el bote de basura del servicio se deberán lavar las manos siguiendo las normas para lavado de manos.

c) Todos los días después de terminar la preparación de cada tiempo de comida, deberán limpiar y desinfectar el área de trabajo utilizando una esponja, agua y jabón y luego pasar una toalla desechable con cloro.

2. Limpieza del servicio y disposición de basura

a) El departamento de aseo y limpieza será el encargado de sacar el bote de basura del servicio y depositar la basura en el basurero del hospital dos veces al día.

b) Lavarán el recipiente de basura diariamente y le colocarán una bolsa negra.

c) Barrerán y trapearán el piso del servicio dos veces al día todos los días.

d) La escoba y el trapeador que serán utilizados para la limpieza del servicio serán propiedad del servicio y no serán utilizados para la limpieza de ninguna otra instalación del hospital.

3. Salud e Higiene del Personal

a) Control de infecciones:

Existen ciertas enfermedades que pueden ser transmitidas por medio de la contaminación de los alimentos al ser manejados por una persona infectada, por lo

que se debe de controlar continuamente al personal, que labora dentro del servicio de alimentación cada seis meses, de los siguientes patógenos:

- i. Hepatitis A
- ii. Salmonella typhi
- iii. Shigella
- iv. Staphylococcus aureus
- v. Streptococcus pyogenes

b) Uniforme Apropiado:

- i. Los empleados deberán vestir su uniforme limpio y lavado.
- ii. Los empleados del servicio de alimentación deberán utilizar redecilla o gorro que les cubra el cabello, cuyo propósito es prevenir que caiga el pelo dentro de la comida y para evitar que el empleado que maneje el alimento se esté tocando el cabello.
- iii. Los empleados del servicio no deberán utilizar ningún tipo de joya para evitar la contaminación bacteriana.

c) Lavado de Manos:

El lavado de manos es la práctica de higiene más importante en la prevención de enfermedades transmitidas por medio de los alimentos, por lo que el personal que labora dentro del servicio de alimentación deberá lavarse las manos bajo las siguientes circunstancias:

- i. Después de ir al baño, después de haber tenido contacto con fluidos corporales, o haber manejado basura que contuviera restos fecales o fluidos corporales.
- ii. Antes de empezar a trabajar o antes de regresar a trabajar después de 4n receso.
- iii. Después de estornudar, toser, o de haber utilizado un pañuelo o un kleenex.
- iv. Después de haber fumado, comido o bebido.

v. Inmediatamente antes de la preparación de los alimentos como trabajar con alimentos, limpiar el equipo o utensilios.

vi. Cuando cambia de trabajar con alimentos crudos a alimentos cocidos.

vii. Todo el personal deberá utilizar la técnica adecuada para lavarse las manos:

- Utilizar el agua lo mas caliente que sus manos puedan resistir.
- Restregarse el jabón desde las manos hasta abajo del codo.
- Restregarse las uñas utilizando un cepillo especial. Luego desaguarse.
- Volver a echar jabón en las manos y restregarse por 20 segundos.
- Desaguarse completamente bajo agua fluyendo.
- Secarse las manos, utilizando toallas de papel desechables o secadora de

manos.

d) Otros Hábitos de Higiene Personal:

i. El personal del servicio de alimentación deberá mantener sus uñas cortas y limpias.

ii. El personal no deberá estar tocándose la cara, el pelo o la boca.

iii. No deberán fumar cerca del área de preparación de alimentos, solamente se permitirá fumar en áreas propiamente designadas.

iv. Solamente se permitirá personal autorizado en el área de producción.

e) Cortaduras, raspones y enfermedad:

i. Todas las cortaduras, raspones así como también quemaduras deberán ser cubiertas por una venda o curita a prueba de agua.

ii. Cortaduras en la mano deberán ser cubiertas por una venda o curita a prueba de agua y el empleado deberá utilizar guantes desechables.

iii. Los empleados con síntomas de vómito, diarrea, fiebre, infecciones respiratorias o dolor de garganta no deberán trabajar con alimentos.

iv. Cualquier empleado que sospeche tener alguna enfermedad infecto contagiosa deberá referirse al médico de personal para aclarar la situación antes de regresar a trabajar.

E. Métodos de Control

1. Supervisión directa de la ecónoma.
2. Supervisión del jefe del departamento de nutrición.

Instructivo para la Hoja de Control de Limpieza del Servicio de Alimentación

A. Definición:

La Hoja de Control de Limpieza del Servicio de Alimentación describe la frecuencia que el departamento de limpieza de la institución realiza la limpieza en las instalaciones del servicio de alimentación.

B. Instrucciones:

11. Fecha: Indicar la fecha en la cual se está realizando la limpieza en el servicio de alimentación.

12. Nombre: Indicar el nombre de la persona que realiza la tarea de limpiar el servicio de alimentación.

13. Hora de Inicio: Indicar la hora que se empezó la limpieza.

14. Hora Finalizada: Indicar la hora que finalizó la limpieza.

Firma de Aprobación: La ecónoma firmará de aprobado después de haber asegurado que la limpieza del servicio de alimentación es aceptable.

XII. Manual de Capacitación de Personal del Servicio de
Alimentación del Instituto de Cancerología
"Dr. Bernardo del Valle"

A. Objetivo

Capacitar al personal del servicio de alimentación sobre los procesos que se llevan a cabo dentro de dicho servicio y la importancia de una buena atención nutricional en el paciente.

B. Recursos

1. Humanos

- a) Jefe del Departamento de Nutrición.
- b) Ecónoma.

2. Físicos y Materiales

- a) Calendarización de Capacitaciones al Personal del Servicio de Alimentación
(Ver Apéndice No. 23)
- b) Lista de asistencia (Ver Apéndice No. 24)
- c) Material Bibliográfico
- d) Plan de Clase (Ver Apéndice No. 25)
- e) Material de presentación
- f) Material y equipo de oficina

3. Tiempo

Las capacitaciones se realizarán una vez al mes.

C. Asignación de Responsabilidades

1. Jefe del Departamento de Nutrición:

Tendrá a su cargo y llevará a cabo la capacitación del personal del servicio de alimentación.

2. Ecónoma:

Apoyará al jefe del departamento de nutrición en la calendarización de las capacitaciones e identificar los temas a impartir.

D. Proceso

1. El jefe del departamento de nutrición conjunto con la ecónoma identificarán los temas a ser impartidos en la capacitación.

2. El jefe del departamento de nutrición con ayuda de la ecónoma calendarizarán las capacitaciones.

3. El jefe del departamento de nutrición elaborará el plan de clase y preparará el material de capacitación con quince días de anticipación a la capacitación.

4. La ecónoma se encargará de la divulgación de la capacitación.

5. El personal del servicio de alimentación tiene la obligación de participar en todas las capacitaciones programadas.

E. Métodos de Control

a) Lista de Asistencia (Ver Apéndice No. 24)

b) Cumplimiento del plan de clase (Ver Apéndice No. 25)

**Instructivo para la Calendarización de Capacitaciones
al Personal del Servicio de Alimentación**

A. Definición:

La Calendarización de Capacitaciones al Personal del Servicio de Alimentación describirá los temas a presentarse, la fecha y la hora en los cuales se llevarán a cabo.

B. Instrucciones:

1. No.: Indicar el número de capacitaciones a realizar durante el año.
2. Tema: Indicar el tema a desarrollar en cada capacitación calendarizada.
3. Fecha: Indicar la fecha en la cual se impartirá la capacitación al personal del servicio de alimentación.
4. La Calendarización de Capacitaciones al Personal del Servicio de Alimentación debe estar aprobada por la ecónoma y el jefe del departamento de nutrición.

Apéndice No. 25

Instituto de Cancerología
Dr. Bernardo del Valle
Departamento de Nutrición

Plan de Clase

Fecha ____/____/____

Lugar _____

Tema _____

Objetivo	Actividad	Recursos	Evaluación

Jefe del Departamento de Nutrición

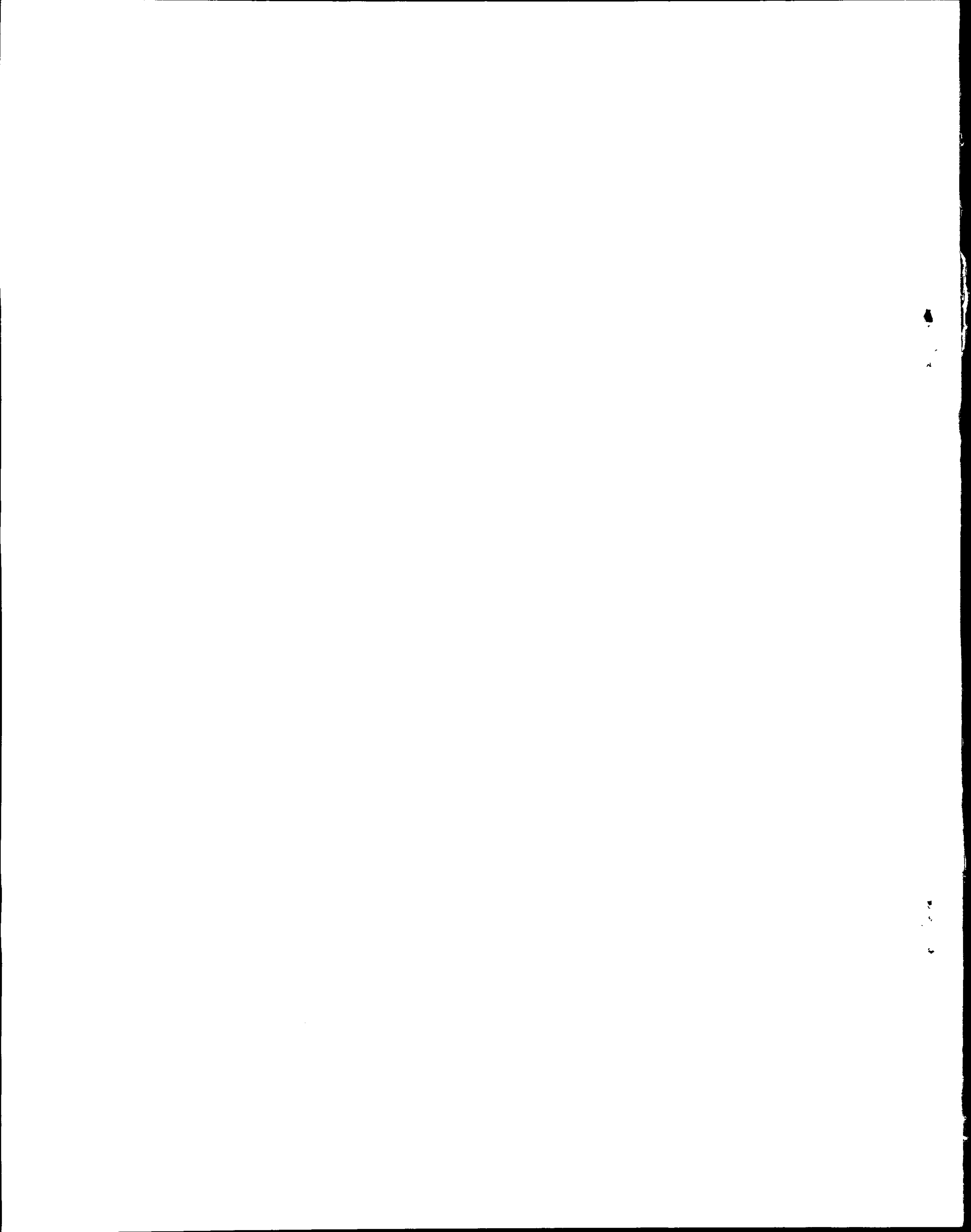
Instructivo para la Lista de Asistencia

A. Definición:

La Lista de Asistencia debe indicar los participantes en la capacitación a desarrollarse para el personal del servicio de alimentación.

B. Instrucciones:

1. Fecha: Indicar la fecha en la cual se impartirá la capacitación al personal del servicio de alimentación.
2. Lugar: Indicar el lugar en donde se impartirá la capacitación.
3. Tema: Indicar el tema a desarrollar el día de la capacitación.
4. No.: Indicar el número de capacitaciones a realizar durante el año.
5. Nombre: Cada participante deberá escribir su nombre al llegar a la capacitación.
6. Firma: Cada participante deberá firmar al lado de su nombre al llegar a la capacitación.



Instructivo para el Plan de Clase

A. Definición:

El Plan de Clase deberá describir las características de la capacitación a brindar al personal del servicio de alimentación.

B. Instrucciones:

1. Fecha: Indicar la fecha en la cual se impartirá la capacitación al personal del servicio de alimentación.

2. Lugar: Indicar el lugar en donde se impartirá la capacitación.

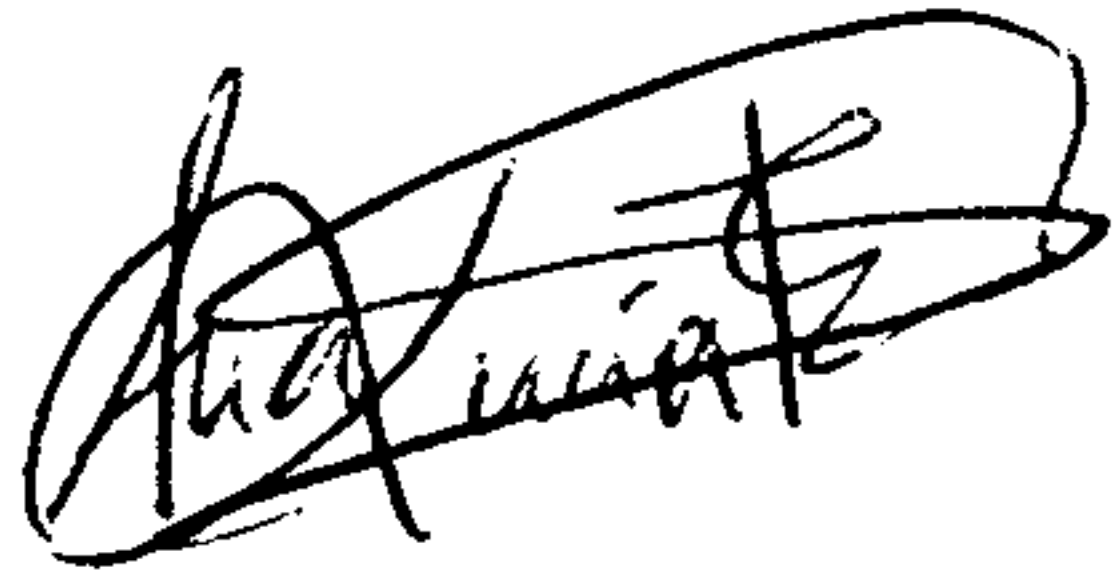
3. Tema: Indicar el tema a desarrollar el día de la capacitación.

4. Objetivo: Indicar cuál es el objetivo que se desea alcanzar con el tema a impartir en la capacitación.

5. Actividad: Indicar las actividades que se realizarán durante la capacitación para ayudar a que sea más participativa.

6. Recursos: Indicar los recursos a emplear durante la capacitación.

7. Evaluación: Indicar la manera en que se evaluará el éxito de la capacitación.



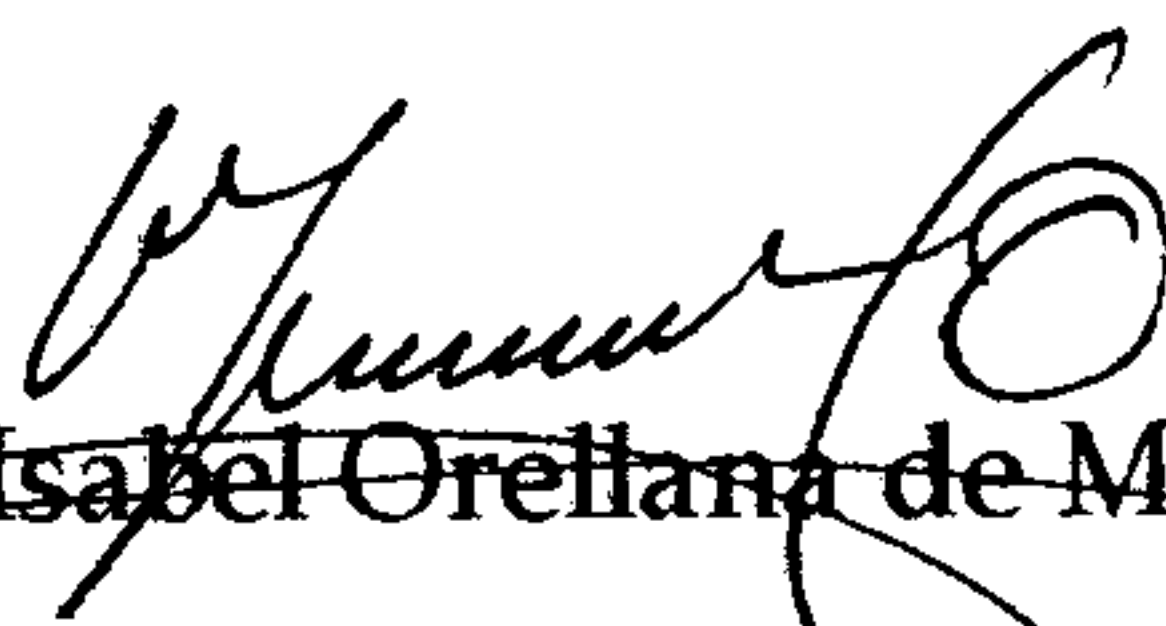
Ana Lucía Flores Santoveña

AUTORA



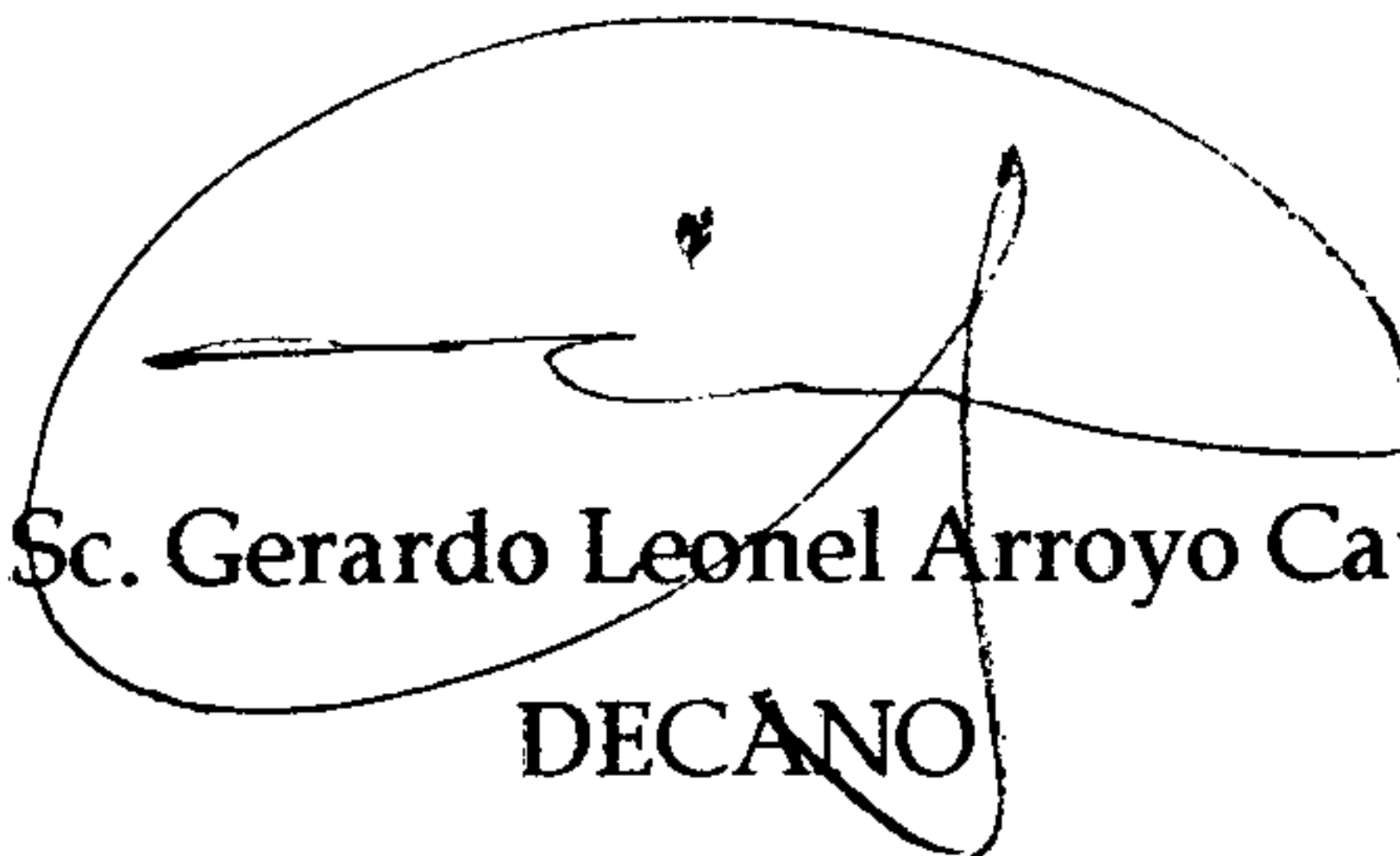
Licda. ~~Ana Cecilia Galich de Vásquez~~

ASESORA



Licda. ~~Maria Isabel Orellana de Mazariegos~~

DIRECTORA DE ESCUELA



M. Sc. Gerardo Leonel Arroyo Catalán

DECANO