

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN- MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO “RUBÉN DARÍO”
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LA SALUD
DR. LUIS FELIPE MONCADA
POLISAL
DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN NUTRICIÓN**

TEMA: GERENCIA DEL SERVICIO DE ALIMENTOS.

SUB TEMA:

**DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE
SALUD DE LA CIUDAD DE MANAGUA, NOVIEMBRE 2016- MARZO 2017.**

AUTORA:

Bra. Katherin Francela Cordero Salinas.

TUTORA:

Lic. Jenny Casco Palma.

Managua, Nicaragua. Abril 2017.

***“DONDE HAY UNA EMPRESA DE ÉXITO, ALGUIEN TOMÓ
ALGUNA VEZ UNA DECISIÓN VALIENTE”***

PETER DRUCK

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
VALORACIÓN DEL TUTOR.....	iii
RESUMEN.....	iv
1 INTRODUCCION.....	1
2 ANTECEDENTES.....	2
3 JUSTIFICACION.....	6
4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
5 OBJETIVOS.....	8
6 DISEÑO METODOLOGICO.....	9
7 DESARROLLO.....	20
7.1 Etapas del proceso administrativo en un servicio de alimentación.....	20
7.1.1 Planificación.....	21
7.1.2 Organización e Integración.....	29
7.1.3 Dirección.....	40
7.1.4 Control.....	45
8 ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	48
8.1 Etapa de Planificación.....	48
8.2 Etapa de Organización e integración.....	50
8.3 Etapa de dirección.....	53
8.4 Etapa de control.....	55
9 CONCLUSIONES.....	57
10 Bibliografía.....	59
11 ANEXOS.....	61
ANEXO 1: Instrumento de Validación.....	61
ANEXO 2: Consentimiento informado.....	62
ANEXO 3: Entrevista a la Responsable del Servicio de Alimentos.....	63
ANEXO 4: Guía de Observación.....	84
ANEXO 5: Bosquejo.....	105
ANEXO 6: Cronograma de Actividades.....	107
ANEXO 7: Presupuesto.....	109
ANEXO 8: Organigrama del Servicio de Alimentos.....	110
ANEXO 10: Galería de Fotos.....	111

DEDICATORIA.

A Dios, por ser el proveedor y portador de mi vida, de quien recibo fortaleza para seguir adelante y creer que todo lo puedo si estoy bajo su cobertura.

A mis Padres, quienes fueron los que incentivaron desde un principio en mis estudios y fueron influyentes en demostrarme que todo lo que uno se propone lo puede lograr, siempre llevando consigo los valores morales y cristianos.

AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinito amor, por ser fuente de luz y esperanza, y estar conmigo cuando más lo necesito. Y por todo lo bueno que ha puesto en mi vida.

A mis Padres, por ser los autores principales de mi vida, por sus consejos, su amor, dedicación, cuyo esfuerzo logrado dan resultados a este proyecto más que coronó.

A mi *Mimí*, por ser un gran apoyo en mi crecimiento profesional, por tu amor y fe en mí en todo momento.

A mis hermanos, Josué, Juan y Luis por todo su apoyo y comprensión.

A mis amigos, por su apoyo en todo momento, en especial a Tony, fuiste pieza clave en mi titulación.

A mi Tutora, Maestra Jenny Casco Palma, por aceptar la tutoría, por ayudarme y ser una de las personas que me animaban para poder concluir esta etapa.

VALORACIÓN DEL TUTOR.

La investigación titulada “Diagnóstico de la aplicación de las etapas del Proceso Administrativo del Servicio de Alimentación de una Unidad de Salud de la ciudad de Managua, noviembre 2016- marzo 2017”, elaborada por la bachiller:

➤ Katherin Francela Cordero Salinas.

En calidad de tutora considero que el trabajo ha sido concluido por la autora y que reúne la calidad científica, técnica y metodológica para obtener el título de Licenciatura en Nutrición.

Lic. Jenny Casco Palma
Docente
Departamento de Nutrición.

RESUMEN.

El estudio se realizó con el objetivo de evaluar las etapas del proceso administrativo de un servicio de alimentación de la ciudad de Managua, durante el periodo noviembre 2016- marzo 2017. Pretendiendo constatar si se aplica continua y adecuadamente sus conceptos, que les permita administrar de manera eficiente y ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios.

Este estudio se desarrolló con cuatro variables: Planificación, Organización, Dirección y Control, de las cuales se conceptualizaron mediante las etapas del proceso administrativo, es de tipo descriptivo ya que busco especificar cada una de estas etapas, por su orientación en el tiempo es de corte transversal, ya que se realizó en el periodo noviembre 2016- marzo 2017, con un universo de 36 trabajadores del servicio, se emplearon los instrumentos de entrevista y observación directa.

De acuerdo con el análisis y discusión de los resultados donde se evaluaron las variables en estudio, se expresa la principal conclusión a la que se arriba tal como, se determina que: El proceso Administrativo que se aplica en el servicio de Alimentación de una unidad de salud de la ciudad de Managua, se lleva a cabo de forma parcial, ya que no se lleva de forma suficiente y completa la función de motivación en la etapa de dirección del proceso administrativo. Sin embargo, las etapas de planificación, organización y control se cumplen correcta y satisfactoriamente.

**DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO
DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.**

1 INTRODUCCION.

La característica principal del servicio de alimentos de toda unidad de salud es brindar una alimentación adecuada, variable y equilibrada nutricionalmente y que los alimentos que sean servidos tengan una buena calidad organoléptica e higiénica, lo que influye en la recuperación de los pacientes, siendo el principal objetivo de un servicio de alimentos. La manera en que se aplica el proceso administrativo y el tipo de funcionalidad que el servicio posea, influye significativamente en el cumplimiento de dicho objetivo.

Para saber si existe un buen funcionamiento en el servicio de alimentos se evalúa cada etapa del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control, de estas etapas depende, si se aplica correctamente el proceso y el buen funcionamiento de cualquier servicio de alimentos.

La presente investigación se refiere a la aplicación de las etapas del proceso administrativo en un servicio de alimentación de una unidad de salud, que se puede definir como la unidad que tiene como función planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar todos los aspectos relacionados con la adquisición, conservación, preparación y distribución de alimentos para pacientes y personal. El estudio se realizó por el interés de conocer si en el Servicio de Alimentación de una Unidad de Salud de la ciudad de Managua existe y se practica una normativa que oriente la aplicación de las etapas del proceso administrativo, ya que de este depende la calidad del servicio que se les brinda tanto a pacientes como a personal que labora en dicha unidad.

Con el objetivo de evaluar la aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo que corresponden al servicio de alimentación de una Unidad de Salud, a través de una entrevista dirigida a la responsable de dicho servicio y una guía de observación que permitió identificar la aplicación de las etapas del proceso administrativo. Las variables de la entrevista y guía de observación correspondieron a planificación, organización e integración, dirección y control.

2 ANTECEDENTES.

A nivel internacional:

Un estudio de tesis para optar al grado de Maestro realizado por (Yanez Peñafiel, 2004) en una institución de asistencia privada, llamada Comunicación y Redes para la Educación Emocional, IAP (CORE) de la ciudad de México D.F, titulado “Propuesta de mejora del proceso administrativo financiero” cuyo objetivo era presentar el desarrollo de una propuesta de mejora del proceso administrativo financiero con la finalidad de encontrar lineamientos que permitieran mejorar su eficiencia y efectividad. El mismo se llevó a cabo aplicando la técnica de auditoría administrativa, la cual constituía una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de disciplina en la organización y permite descubrir fallas o vulnerabilidades en sus estructuras. El estudio concluyó en que se aplicaron técnicas restantes de cambio organizacional para implantar lineamientos y procedimientos administrativos que previamente no existían en la institución, subsanando así deficiencias y retrasos en todos los procesos de la organización.

Otro estudio realizado por (Osorio González, 2014) en la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala titulado “El Proceso Administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados” de dicha ciudad, cuyo objetivo principal era determinar el manejo del proceso administrativo y los efectos que presentan en los establecimientos privados. Para la realización del estudio se evaluaron las variables del proceso administrativo, planificación, organización, dirección y control, a través de un cuestionario para encontrar las deficiencias o debilidades de todo el proceso. El estudio concluyó que el proceso administrativo no es aplicado por completo, es decir que hay planeación, pero la organización, dirección y control es aplicado de manera incompleta, por lo cual afecta y hace que los objetivos no se lleguen a cumplir.

A nivel nacional:

(Marquez Hernandez & Obando Buitrago, 2010) realizaron un estudio en el servicio de alimentación del Hospital Dr. Fernando Vélez Paiz de la ciudad de Managua titulado “Diagnostico del Proceso Administrativo del Servicio de Alimentación” cuyo objetivo principal era a como su tema lo menciona, elaborar un diagnóstico del proceso administrativo, las etapas a evaluar fueron Planificación, Organización, Dirección y Control y Evaluación, concluyendo el estudio en que existe un desempeño satisfactorio de cada una de estas etapas, demostrando una buena administración por parte de las responsables.

(Argüello, 2010) realizó otro estudio en los servicios de alimentación del Hospital Alemán Nicaragüense y Hospital Escuela Roberto Calderón de la ciudad de Managua titulado “Diagnóstico de la Aplicación del Proceso Administrativo del Departamento de Nutrición en los Servicios de Alimentación” cuyo objetivo era determinar la aplicación del proceso administrativo de los hospitales antes mencionados, en el cual se evaluó el cumplimiento de la aplicación del proceso administrativo, se establecieron las diferencias entre ambos hospitales con respecto al proceso administrativo que cada lugar desempeña, y describe las dificultades en cuanto a la aplicación del proceso administrativo correspondiente a cada hospital, concluyendo así, que ambos hospitales siguen un modelo administrativo distinto, en ambos hospitales se da de manera correcta la planeación, en la organización ambos organigramas presentan diferentes jerarquías, el sistema de reclutamiento es distinto uno del otro, ya que en el hospital Alemán lo autoriza la unidad de recursos humanos y en el hospital Roberto Calderón lo realiza el departamento de nutrición, con respecto a la dirección en ambos hospitales se da de manera correcta, y en cada servicio de alimentos practican diferentes medidas disciplinarias, siendo ambas correctas. Y en la etapa de control ambos hospitales se muestran deficientes.

Otro estudio realizado por (Calderón Urbina & Urroz Delgadillo, 2010) en los servicios de alimentación de las universidades UNA y UNI de la ciudad de Managua, titulado “Diagnóstico de la aplicación de las etapas administrativas” cuyo objetivo fue

elaborar dicho diagnóstico de las etapas administrativas en las universidades antes mencionadas, se evaluó a través de un instrumento que constó de cuatro acápite, siendo cada uno: planificación, organización, dirección y control y evaluación, estos dos últimos como una sola etapa. El estudio concluyó que ambos servicios de alimentación poseen debilidades que no permiten llenar las expectativas de un servicio de alimentación de calidad en cuanto a la aplicación de las etapas administrativas, siendo el servicio de alimentación de la UNI que presenta más debilidades.

(Flores Orozco, 2013) Realizó un estudio en la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL (COPROABAS) de Jinotega, titulado “Proceso Administrativo y gestión empresarial”, cuyo objetivo principal era analizar los pasos del proceso y su incidencia en la gestión empresarial. El desarrollo de este estudio consto de dos variables, proceso administrativo y gestión empresarial, de los cuales se conceptualizaron mediante sus funciones. Se emplearon los instrumentos de revisión documental, observación directa y entrevista. El estudio concluyó que el proceso administrativo y la gestión empresarial de COPROBAS se llevan a cabo de forma parcial, ya que no hubo un buen funcionamiento del proceso administrativo y la gestión empresarial, esto se observó de manera limitada por lo pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan y el poco compromiso de ellos, además, se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la cooperativa.

(Quijano Morán, Téllez Gutiérrez, & Urbina López, 2015) Realizaron otro estudio en el Servicio de Alimentos del Hospital Escuela Roberto Calderón de Managua, titulado “Conocimientos y Prácticas sobre Normas y Procedimientos que poseen el personal del Servicio de Alimentos”, cuyo objetivo principal era evaluar los conocimientos y prácticas sobre normas y procedimientos que poseía el personal que labora en dicho Servicio. Se utilizaron los instrumentos de entrevista, dirigida a la responsable del departamento de nutrición y a la técnica en alimentación, el segundo instrumento dirigido a las supervisoras, y un último instrumento siendo una guía de observación. El estudio concluyo que la responsable del departamento demostró tener un buen conocimiento sobre normas, la técnica en alimentación posee un conocimiento regular y el personal necesita

capacitaciones y supervisión de sus funciones para brindar un servicio de calidad al personal y pacientes.

A nivel local:

(Castro Zuñiga, Halleslevens Aléman, & Ramos Zamora, 2010) Realizaron otro estudio de relevancia, este se llevó a cabo en el comedor central de la Unan Managua, titulado “Diagnostico del proceso administrativo del comedor central de la Unan, Managua”, este estudio concluyó que cada una de las etapas del proceso administrativo cumplen con un buen funcionamiento y que se cumplen cada una de estas en este servicio y así se logra dar el servicio de calidad a los universitarios.

Un estudio realizado por (Juárez Guzmán, 2010) en el servicio de alimentación del Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador RUCFA, UNAN- Managua, titulado “Diagnóstico de la aplicación de las etapas del proceso administrativo” cuyo objetivo era evaluar cada una de las etapas del proceso administrativo a manera de diagnóstico, las etapas a evaluar fueron Planificación, Organización, Dirección y Control. Este estudio concluyó que en la planificación no se presenta un manual organizativo en el que se plantea política, objetivos, normas y procedimientos, con respecto a la organización el comedor del RUCFA es muy débil ya que no posee una estructura organizativa propia, no presenta descripción de cargo, análisis de puesto y hojas escritas de trabajo, el tipo de control que refleja el servicio de alimentación es un tipo de control para la recepción, almacenamiento, producción, distribución e higiene de los alimentos y del personal.

3 JUSTIFICACION

Para brindar una alimentación variada, inocua, suficiente, balanceada y adecuada que permita cubrir con las necesidades fisiopatológicas de cada individuo en los servicios de alimentación de toda unidad de salud es necesario cumplir con la correcta aplicación de las etapas del proceso administrativo; planificación, organización, integración, dirección y control, y así brindar una atención apropiada a sus usuarios optimizando los recursos existentes. De no cumplirse el ciclo del proceso administrativo provocaría gastos económicos innecesarios y posibles daños a la salud tanto del personal que labora en el cómo de sus pacientes.

Por lo anterior descrito, este estudio tiene como objetivo evaluar la aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo que corresponden al servicio de alimentación de una Unidad de Salud de la ciudad de Managua, con el estudio se da a conocer la funcionalidad del servicio y la calidad administrativa que se les presta a los usuarios, así como la correcta aplicación de las etapas del proceso administrativo, para brindar insumos a su responsable que le permita mejorar su funcionalidad o bien mantener su calidad de atención.

4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El área de administración es de las labores funcionales que son fundamentales en toda organización, vela por que toda tarea o función sea lograda en tiempo, forma y expectativa. Como toda organización los comedores hospitalarios aplican metodologías de administración a sus procesos, denominando este ejercicio como la Administración de servicios alimentarios.

Un Servicio de Alimentación de una Unidad de Salud de Managua, se brinda alrededor de 3480- 4400 raciones de comida por día, divididos en 5 tiempos para pacientes y 4 tiempos para el personal que labora en dicha unidad; y a pesar de que se sirve esta cantidad de raciones por día no existe evidencia de que se aplique correctamente el proceso administrativo que garantice una alimentación balanceada, variada, inocua y suficiente a la población atendida a diario en este servicio.

A partir del problema antes expuesto se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo es la aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo que corresponden al servicio de alimentación de una Unidad de Salud de la ciudad de Managua?

Partiendo de la pregunta principal de estudio las preguntas de sistematización que corresponden son las siguientes:

¿Cómo es el proceso de planificación que existe en el servicio de alimentación de esta Unidad de Salud?

¿Cómo se da el proceso de organización del servicio de alimentación de la Unidad de Salud?

¿Cómo es el proceso de dirección que existe en el servicio de alimentación de la Unidad de Salud?

¿Cómo se da el proceso de control que se aplica en el servicio de alimentación de esta Unidad de Salud?

5 OBJETIVOS.

General:

- Evaluar la aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo que corresponden al servicio de alimentación de una Unidad de Salud de la ciudad de Managua, noviembre 2016- marzo 2017.

Específicos:

- Identificar el proceso de planificación que existe en el servicio de alimentación.
- Especificar la organización, como proceso administrativo, que se emplea el servicio de alimentación.
- Describir el proceso de dirección que existe en el servicio de alimentación.
- Caracterizar el proceso de control que se aplica en el servicio de alimentación.

6 DISEÑO METODOLOGICO

6.1 Tipo de Estudio

Este estudio según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), es descriptivo ya que busca especificar las etapas del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) del servicio de alimentación de una Unidad de Salud de Managua; de corte transversal porque el estudio se realizó en un tiempo determinado, y prospectivo porque registra la información según van ocurriendo los hechos, en el cual se planteó como objetivo general evaluar la aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo que corresponden al servicio de alimentación de una Unidad de Salud de la ciudad de Managua.

6.2 Área de Estudio

El lugar de estudio fue realizado en el Servicio de alimentación de una Unidad de la ciudad de Managua.

6.3 Universo y Muestra

El universo del estudio estuvo constituido por los 36 trabajadores que laboran en el Servicio de Alimentación de una Unidad de Salud de Managua. La muestra del estudio fue el mismo universo ya que a través de una guía de observación se logró observar el trabajo que realizan las personas en el servicio de alimentos.

6.5 Criterios de Inclusión:

- ✓ Responsable del Departamento de Nutrición de la Unidad de Salud.
- ✓ Responsable del Servicio de Alimentos de la Unidad de Salud.
- ✓ 36 personas que laboran en el Servicio de Alimentación de la Unidad de Salud.

- ✓ Trabajadores que estén presentes en el Servicio de Alimentos de la Unidad de Salud al momento del levantamiento de la guía de observación.

6.6 Criterios de Exclusión:

- ✓ Persona no responsable del Departamento de Nutrición de la Unidad de Salud.
- ✓ Persona no responsable del Servicio de Alimentos de la Unidad de Salud.
- ✓ Personal que no sea parte del Servicio de Alimentación de la Unidad de Salud.
- ✓ Trabajadores que no estén presentes en el Servicio de Alimentos de la Unidad de Salud al momento del levantamiento de la guía de observación.

6.7 Variables del estudio

Planificación, Organización, Dirección, Control.

6.8 Métodos e Instrumento de Recolección

Para la recolección de la información se solicitó la autorización del responsable del Departamento de Nutrición de la Unidad de Salud. Los métodos utilizados para la recolección de información fue un cuestionario el cual fue llenado a través de una entrevista estructurada, dirigida únicamente a la responsable del Servicio de Alimentación y a la responsable del Departamento de Nutrición del Hospital. Esta comprendía los siguientes aspectos: Información general, Etapa de Planificación, Etapa de Organización, Etapa de Dirección y Etapa de Control y el funcionamiento del servicio: recepción, almacenamiento, preparación, distribución de alimentos, control de desechos, control de roedores, áreas del servicio de alimentos y el equipo del servicio. También se utilizó el método observación. A través de la técnica de observación se pudo identificar la aplicación de todo el proceso administrativo, la aplicación del flujo del alimento y la funcionalidad del servicio. La observación se hizo en un periodo de cinco días, y fue

aplicada a los trabajadores del servicio, con esta se logró observar el trabajo que realiza el personal. En la guía de observación se incorporó también la parte de todo el funcionamiento del servicio.

6.9 Plan de Análisis

Para el análisis de la información se utilizó el método de triangulación (datos de las dos entrevistas y datos de la guía de observación). Es decir, se comparó la teoría con los datos que se obtuvieron a través de los instrumentos que se aplicaron tanto a la responsable del departamento de nutrición como a la responsable del servicio de alimentos de la Unidad de Salud, y se corroboró con la guía de observación si los datos de la entrevista eran reales.

6.10 Procedimientos

Autorización: Se realizó una carta por parte del Departamento de Nutrición del Instituto Politécnico de la Salud, dirigida al Responsable del Departamento de Nutrición de la Unidad de Salud con el objetivo de obtener la autorización para realizar el estudio.

Una vez confirmada dicha autorización, se realizó el consentimiento informado donde se brinda una explicación con los objetivos del estudio y la confidencialidad de sus datos para uso de los mismos.

6.11 Recursos

Recursos Humanos: El estudio fue realizado por una estudiante de la carrera de nutrición del V año, quien fue la responsable de la ejecución del estudio. La tutoría del estudio estuvo a cargo de la docente MSc. Jenny Casco Palma.

Recursos Materiales: Entre los materiales que se han utilizado para la elaboración de este estudio se encuentran, computador, papelería, libros.

Recursos Financieros: El presupuesto que se utilizó para la realización de este estudio fue de U\$ 394.65 (*Ver anexo 6*).

6.12 Tiempo

Este estudio se realizó entre los meses de noviembre 2016 a marzo 2017, en este tiempo se buscó autorización para la realización de dicho estudio en el servicio de alimentos de la Unidad de Salud, se realizó la documentación y entrevista, se analizaron los resultados y por ultimo las conclusiones.

6.13 Validación del instrumento

El instrumento utilizado en este estudio fue elaborado por la Maestra Janine Castro, quien facilitó el mismo como parte del programa de la clase Gerencia del Servicio de Alimentos II. Sin embargo, este instrumento fue validado en el Departamento de Nutrición del Hospital Escuela Antonio Lenin Fonseca, con el fin de conocer si las preguntas a realizarse en la entrevista estaban formuladas de la manera correcta. Los cambios realizados en el instrumento para mejor comprensión fueron:

Organización

1. ¿Existen horarios para el personal? Sí ____ No ____

Pregunta actual corregida:

¿Qué horario tiene el personal del servicio?

Se eliminó la primera pregunta debido a que la persona entrevistada, responsable del servicio de alimentación, hizo referencia en que la pregunta podía parecer repetitiva y que otra pregunta sustentaba la idea.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES DE INVESTIGACION.

Objetivo General del estudio: Evaluar la aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo que corresponden al servicio de alimentación de una Unidad de Salud de la ciudad de Managua, noviembre 2016- marzo 2017.

Objetivo Especifico	Variable Conceptual	Sub variable	Variable operativa	Categoría	Indicador	Técnica de recolección de datos
1. Identificar el proceso de planificación que existe en el servicio de alimentación.	Proceso que determina objetivos y define la mejor manera de alcanzarlos, se ocupa de los medios y los fines (Daigle, 1986)	Planificación	Objetivos	Objetivos planificados	Si	Encuesta y Observación.
					No	
			Políticas	Existencia de políticas	Si	
					No	
			Reglamento	Reglamento establecido	Si	
					No	
			Normas y Procedimientos	Existencia de normas y procedimientos	Si	
					No	
		Presupuesto	Presupuesto total	A especificar		
		Asignación del Presupuesto	Tiempo de asignación del presupuesto	Por año		
				Por mes		
		Distribución del Presupuesto de Alimentos	¿Cómo está distribuido el presupuesto de alimentos?	A especificar		
		Asignación del Presupuesto de Alimentos	Persona que asigna el presupuesto del personal y otros gastos	A especificar		

DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

Objetivo Especifico	Variable Conceptual	Sub variable	Variable operativa o Indicador	Categoría	Indicador	Técnica de recolección de datos
			Necesidades para elaborar el presupuesto de alimentos	¿Qué se necesita para elaborar el presupuesto de alimentos?	A especificar	Encuesta y Observación.
			Asignación del presupuesto de personal y otros gastos	Persona que asigna el presupuesto del personal y otros gastos	A especificar	
			Caja chica en el departamento	Posesión de caja chica	Si No	
			Donaciones al departamento	Recibimiento de donaciones	Si A especificar No	
			Plan de trabajo	Plan de trabajo estipulado	Semanal Mensual Anual Otro No	
			Elaboración del plan de trabajo	Persona que elabora el plan de trabajo	A especificar	

DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

Objetivo Especifico	Variable Conceptual	Sub variable	Variable operativa o Indicador	Categoría	Indicador	Técnica de recolección de datos
2. Especificar la organización, como proceso administrativo, que se emplea el servicio de alimentación.	Proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles (Daigle, 1986)	Organización	Encargado administrativo del servicio	Persona encargada del área administrativa del servicio	A especificar	Encuesta y Observación.
			Organigrama del departamento	Existencia de un organigrama	Si No	
			Papel que juega el Nutricionista en el departamento	Papel que juega el nutricionista en el departamento	A especificar	
			Cantidad del personal que labora	Tipo de personal que labora	Femenino Masculino Total	
			Tipo de personal	¿Con que tipo de personal cuenta el servicio?	A especificar	
			Horario del personal	¿Qué horario tiene el personal del servicio?	A especificar	
			Tiempo de trabajo del personal por día	Tiempo promedio de trabajo del personal por día	A especificar	
			Descripción del trabajo o del puesto	Descripción de puesto de cada trabajador existente	Si No	
			Hojas de trabajo por escrito	Existencia de hojas de trabajo por escrito	Si No	

DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

Objetivo Especifico	Variable Conceptual	Sub variable	Variable operativa o Indicador	Categoría	Indicador	Técnica de recolección de datos
			Elaboración de los horarios y turnos de trabajo	Persona que elabora los horarios y turnos de trabajo	A especificar	Encuesta y Observación
			Sistema de reclutamiento	Sistema de reclutamiento existente	Si	
					No	
			Sistema de selección del personal	Sistema de selección de personal existente	Si	
					No	
					A especificar	
			Adecuado sistema de selección	¿Es adecuado el sistema de selección?	Si	
					No	
					A especificar	
			Sistema de adiestramiento	Sistema de adiestramiento existente	Si	
					No	
					A especificar	
			Realización del adiestramiento	Persona que realiza el adiestramiento	A especificar	
			Capacitaciones al personal	Realización de capacitaciones al personal	Si	
					No	
			Tipo de capacitación	Tipo de capacitaciones existentes	A especificar	

DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

Objetivo Especifico	Variable Conceptual	Sub variable	Variable operativa o Indicador	Categoría	Indicador	Técnica de recolección de datos
3. Describir el proceso de dirección que existe en el servicio de alimentación.	Proceso de influir sobre las personas para que intenten con disposición y entusiasmo el logro de las metas de su organización (Daigle, 1986)	Dirección	Dirección del personal de limpieza	Persona que dirige al personal de limpieza	Nutricionista	Encuesta y Observación.
					Técnico	
					Otro	
			Dirección del personal de producción	Persona que dirige al personal de producción	Nutricionista	
					Técnico	
					Otro	
			Dirección del personal de administración	Persona que dirige al personal de administración	Nutricionista	
					Técnico	
					Otro	
			Motivaciones de personal	Motivaciones de personal, existentes	Si	
					No	
			Comunicación en el servicio	Tipo de comunicación en el servicio	A especificar	
			Toma de decisiones	Modo de empleo de toma de decisiones	A especificar	
			Coordinación	Tipo de coordinación	Intrainstitucional	
Interinstitucional						

DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

Objetivo Especifico	Variable Conceptual	Sub variable	Variable operativa o Indicador	Categoría	Indicador	Técnica de recolección de datos
4. Caracterizar el proceso de control que se aplica en el servicio de alimentación.	Proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo con lo planeado (Daigle, 1986)	Control	Evaluación de normas	Realización de evaluación de normas	SI	Encuesta y Observación.
					No	
					A especificar	
			Supervisión y evaluación de personal	Realización de supervisión y evolución de personal	Si	
					No	
					A especificar	
			Modo de evaluación	Manera en que se evalúa	A especificar	
			Supervisión y evaluación de personal	Persona que supervisa y evalúa el personal	A especificar	
			Frecuencia de supervisión	Modo de frecuencia de supervisión	A especificar	
Comparación a final de año	Realización de comparación a final de año	A especificar				
Acción Correctiva	Tipo de acción correctiva	A especificar				
Método de retroalimentación	Método de retroalimentación establecido	A especificar				

7 DESARROLLO.

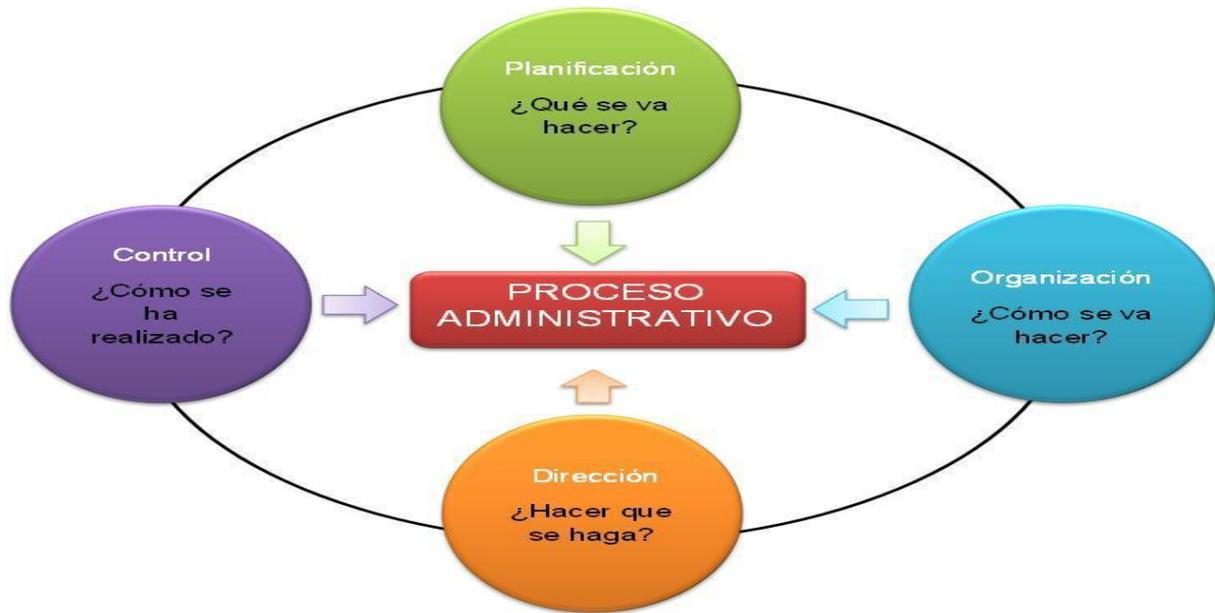
Las Unidades de Salud que brindan atención médica a un número considerable de usuarios tanto ambulatorio como de internamiento cuenta con varios departamentos dentro de los cuales se encuentra el departamento de nutrición, siendo un área de este el servicio de alimentación, siendo este uno de los más complejos pues tiene que brindar la alimentación tanto para personal que labora en el mismo como para pacientes. “El servicio de alimentación a nivel hospitalario es la unidad que tiene como función planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar todos los aspectos relacionados con la adquisición, conservación, preparación y distribución de alimentos para pacientes y personal” Ministerio de Salud (MINSAL, 1990).

Este tiene como objetivo ofrecer un menú atractivo, variado y equilibrado nutricionalmente, tomando en cuenta su capacidad de producción y disponibilidad de los alimentos, al mismo tiempo que los alimentos que sean servidos tengan una buena calidad tanto organoléptica como higiénica.

Según (Castro, 2016) existen dos tipos de servicios de alimentación según su producción: Centralizado: Todas las operaciones se realizan en un solo lugar, y el servicio tiene todas sus áreas en un mismo lugar. Y descentralizado: Cuando parte de las operaciones, ya sea cocción o servida, no se hacen en las áreas del servicio de Alimentación.

7.1 Etapas del proceso administrativo en un servicio de alimentación.

Para que el servicio de alimentación hospitalario logre sus objetivos, se debe aplicar en forma sistemática el proceso administrativo. (Daigle, 1986) Menciona que las etapas del proceso administrativo se hagan a través de un ciclo el cual explica la manera en el que surge cada una de las etapas del proceso.



7.1.1 Planificación

La planificación es una etapa importante y esencial del proceso de la administración. (Daigle, 1986) La define como el proceso de determinar objetivo y definir la manera de alcanzarlos. La planeación se ocupa de los medios y los fines. Es un proceso analítico que incluye una estimación del futuro, sirve de marco de referencia para la actuación.

Es determinada por adelantado, ¿qué hacer? ¿Cómo y cuándo hacerlo?, ¿Quién lo va hacer?, ¿Cómo lo va hacer? y ¿de qué manera se controlará? En la planificación están sujetas todas las otras etapas del proceso de la administración. Todo se debe estar planeado antes de ponerse en aplicación. Si estas etapas se planifican hasta los menores detalles, mejores serán los resultados que se conseguirán.

En esta etapa se establece la estructura técnico-administrativa del servicio, La cual incluye la definición de Objetivos, Políticas, Funciones y actividades necesarias para preparar el menú planificado, las normas y procedimientos; el número y tipo de personas requeridas para llevarlas a cabo y sus funciones y responsabilidades.

El proceso de planificación en si comprende: fijar objetivos, formular normas y procedimientos, establecer criterios y/o parámetros, elaborar programas, elaborar presupuestos, elaborar planes de trabajo (MINSA, 1990)

Además, se establecen los niveles de supervisión, sistema de dirección, control y evaluación. Se determina y se define cómo será la organización, integración, dirección, control y la evaluación en el servicio alimentario. La definición del sistema administrativo tiene como base la planificación del servicio de alimentación. La planificación del sistema administrativo se basa en las etapas para planificar el servicio de alimentación las cuales son tres, formación del comité de planificación, investigación, formulación del plan.

El secreto de la planeación está en que el administrador sepa por qué debe planear y esto ocurre debido a que esta etapa de la dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia, y fija los estándares para facilitar el control. El objetivo de la planeación es coordinar los esfuerzos de todos los trabajadores a fin de llegar a cumplir los propósitos del servicio de alimentación.

Según (Daigle, 1986) ésta fase corresponde a la planificación propiamente dicha, establece lo que hacerse, basándose en el diagnóstico y la previsión; se toman decisiones sobre la que se está haciendo, hasta donde se quiere llegar, en cuanto tiempo, ¿por qué se planifica? ¿Quién coordina?, ¿Cómo se llevarán a cabo los planes?, ¿Cuál es el costo y cuáles son los efectos?

Esta es la fase donde se determina la estructura técnica del servicio de nutrición o alimentación, así como los aspectos relacionados con el funcionamiento y atención de las personas que asisten al servicio de alimentación.

El plan a seguir debe ser realista y flexible y es necesario contar con tiempo suficiente para poder realizarlo. Debe cumplir con ciertas características: simple y práctico, flexible y

continuo, realista y selectivo, adaptable y esquemático, contar con objetivos y tiempo razonable.

7.1.1.1 Objetivos

Un objetivo es el fin que se propone alcanzar el servicio y hacia donde deben ser guiados los esfuerzos. Los objetivos son un prerrequisito para determinar cualquier curso de acción; estos deben ser definidos con claridad para que los comprendan los miembros de este servicio alimentario. Los objetivos constituyen el plan básico de la organización del servicio alimentación. Si la planificación es eficaz, debe existir una relación integral entre los objetivos a corto y a largo plazo. Estos planes a largo plazo son basados en especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los planes a corto plazo que por lo general deben ser realizados en el primer año de un plan a largo plazo, probablemente serán tanto comprensivos como específicos. (Castro, 2016)

7.1.1.2 Políticas

Las políticas son también planes en el sentido que son enunciados generales o maneras de entender, que bien guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma decisiones. Están delimitan el área dentro de la cual una decisión al ser tomada y asegura que tiene acuerdo con, y contribuyan a los objetivos. La política tiende a predecir sobre ciertas cuestiones, evitan repeticiones analíticas y proporcionan una estructura unificada de otro tipo de planes, permitiendo de esta manera que los responsables delegan autoridad a la vez que mantienen el control. (Castro, 2016)

7.1.1.3 Normas y Procedimientos

La palabra Norma es un término que proviene del latín y significa “escuadra” (RAE, 2017). Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades. Cuando se habla de alguna norma es cierta regla o medida para la realización o concesión de algo.

Los procedimientos son una serie de labores encadenadas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar el trabajo. Una característica distintiva de todo procedimiento en la sucesión cronológica de estas labores. Normalmente es una práctica de cómo debe ejecutarse las labores, cuándo, y quién debe realizarlas. Un procedimiento regresaría la mejor forma de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo el esfuerzo y los gastos. Una vez que se ha establecido el procedimiento para realizar un trabajo, puede ser empleado una y otra vez, evitando de ese modo al administrador los problemas de decisiones una y otra vez de como va ejecutarse el trabajo.

En todo servicio de alimentación deben de existir normas y procedimientos para cada área específica del servicio:

De menú, de dieta, de compra, de recepción., de almacenamiento, de inventario y pedido interno de los alimentos, de producción, de distribución, de personal, de planta física y mantenimiento del equipo, de seguridad.

7.1.1.4 Funciones

Una función está constituida por un grupo de actividades afines y coordinadas que son necesarias para alcanzar los objetivos de la institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa. Las actividades que realiza un servicio de alimentación hospitalario son dos.

Funciones Administrativas: Estas abarcan el grupo de actividades que conducen al personal del servicio de alimentación a cumplir con los objetivos descritos, los cuales se alcanzan a través de las etapas del proceso administrativo (MINSa, 1990).

Funciones Dietoterapéuticas: Estas funciones son aquellas con las cuales se realizan la evaluación del estado nutricional, cálculo de las necesidades energéticas y de nutrientes del paciente, transformación de estos nutrientes a alimentos, de acuerdo a la patología presente y al tratamiento prescrito (MINSa, 1990).

7.1.1.5 Toma de Decisiones

La toma de decisiones es la parte clave de la planificación, igual que la etapa de dirección. Tomar una decisión significa escoger una acción entre otras a fin de hacer una elección o de resolver un problema. Aquí se selecciona constantemente que hacer, quien debe hacerlo y cuando, donde, y en ocasiones, inclusive como debe hacerse. La toma de decisiones es una sub etapa de la planificación, aun cuando se haga con rapidez y con poca reflexión o cuando influya sobre las acciones sólo durante unos minutos.

La toma de decisiones, como sub etapa de la planificación, es un proceso que se da por cinco fases: identificación del problema, formulación de alternativas, evaluación de alternativas de acción, elección de una solución y decisión, y ponerla en aplicación. Una toma de decisiones eficaz requiere la selección racional de un curso de acción. Cuando una persona decide en forma racional se intenta alcanzar cierta meta que no puede ser lograda sin una acción positiva, debe conocer los cursos alternativos que puede alcanzar una meta bajo las circunstancias y las limitaciones existentes; y también debe tener la información y la capacidad para evaluar y analizar alternativas a la luz de la meta que se busca; y, finalmente, deben desear la mejor solución seleccionando la alternativa que satisface en forma más efectiva el logro de la meta.

Bases para seleccionar entre opciones

Cuando se seleccionan entre diversas opciones se pueden utilizar tres enfoques básicos. La Experiencia: en cierta medida, la experiencia es el mejor maestro, sin embargo, puede ser peligroso confiar en nuestra experiencia pasada como guía de las acciones futuras. En primer lugar, la mayoría de las personas no reconocemos las razones subyacentes de nuestros errores o fracasos. En segundo lugar, las lecciones de la experiencia pueden ser totalmente inaplicables a problemas nuevos. Si se analiza cuidadosamente la experiencia en lugar de seguirla ciegamente, y si se obtienen de ella las razones fundamentales del éxito o el fracaso, puede ser útil como base para el análisis de decisiones.

Experimentación: una forma muy utilizada para decidir entre varias opciones es poner en práctica una de ellas y ver qué sucede. Las personas argumentan que este enfoque debería ser usado con mayor frecuencia en administración y que la única forma en que un administrador puede asegurarse de que algunos planes son correctos es probar las diversas opciones para ver cuál es la mejor. Sin embargo, después de que se ha intentado un experimento, pueden existir dudas respecto a lo que se probó, puesto que el futuro puede no reproducir el presente.

Investigación y Análisis: la técnica más utilizada y casi con seguridad la más eficaz para seleccionar entre diversas opciones, cuando están implícitas decisiones importantes, es la investigación y el análisis. Este enfoque significa resolver un problema comprendiéndolo. Por ello, implica una búsqueda de relaciones entre las variables, restricciones y premisas más importantes que tienen efecto sobre la meta que se busca.

7.1.1.6 Presupuesto

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: *Pre*, que significa *antes de*, y *Supuesto*, *hecho*. Por lo tanto presupuesto significa antes de lo hecho. (Diccionario Etimológico Chile, 1998). El concepto de presupuesto ha sido definido por muchos autores, (Terry & Franklin, 2000) dicen que “El presupuesto es un plan de ingresos, de egresos, o de ambos, de dinero, personal, artículos comprados, asuntos de ventas o de cualquier otra entidad que el gerente crea que al determinar el futuro curso de acción ayudara en los esfuerzos administrativos”.

Otro concepto es el que plantea (MINSA, 1990): “Es un estimado de necesidades futuras de acuerdo con una base ordenada cubriendo parte o todas las actividades de una empresa por un periodo de tiempo definido”. Por lo tanto, en un servicio de alimentación hospitalario el presupuesto constituye la base principal para todas sus operaciones.

El (Manual organizativo del servicio de alimentación, 1990) presenta la metodología para elaborar un presupuesto de alimentos:

- Tener a mano el patrón de menú y recetas estandarizadas.
- Calcular tamaño y número de raciones a servir por tiempo de comida según porciones normales.
- Establecer frecuencia de consumo de alimentos para un tiempo determinado (día, semana, mes)
- Considerar el factor tiempo para calcular el número de porciones a servir.
- Sacar promedio de costo de cada alimento a partir de un listado de alimentos clasificados, codificados, precio actualizado y la unidad de medida.
- Plasmar toda la información recogida en el formato del presupuesto.
- Calcular costo por rubro, por mes y por año.
- En relación a los frutos y vegetales, debido a que este consumo es variado por cambios estacionarios y la irregularidad en los precios se estima un ojo del gasto total de los alimentos.
- Para calcular el costo de esencias y condimentos es necesario revisar el consumo anterior que haya generado y así obtener un estimado total.
- Hacer un consolidado total.

Para las carnes es importante establecer un promedio entre los precios que se obtengan. Debe existir flexibilidad para la escogencia de los cortes de carne. No siempre se usa el mismo corte. Por lo tanto, no se puede usar el costo más alto ni el más bajo sino el costo promedio ya que existe diversidad de cortes y de costos. Lo mismo podrá hacerse en el caso de los cereales que se utilizan para refrescos; se presupuesta en base a costo promedio.

7.1.1.7 Plan de trabajo

Un plan de trabajo es una proyección de las actividades a realizar durante un año o mes y que contiene los siguientes elementos: objetivos, actividades, mes de ejecución, participantes, responsables resultados esperados y observaciones. Este plan sirve también de base para hacer la evaluación anual.

Cuadro No. 1
Ejemplo Plan de Trabajo Anual
Servicio de Alimentación
Hospital _____
Año _____

Elaborado por: Anita Castro e Ivania Montenegro

Objetivo General: Garantizar una dieta balanceada e higiénicamente adecuada tanto a los pacientes como al personal del hospital.

Objetivos	Actividades	Meses		Participantes	Responsables	Resultados esperados	Observaciones
		E	D				
Aplicar el proceso administrativo a través de acciones a realizar en el Servicio a nivel de: 1. Planificación	-Revisar las normas de higiene del personal	X		Anita Castro Ivania Montenegro	Anita Castro	Normas revisadas	Consultar a la cocinera Jefe y al sub director administrativo
	-Elaborar el presupuesto	X		Anita Castro Ivania Montenegro	Ivania Montenegro	Presupuesto elaborado	
	-Elaborar el programa de capacitación del personal	X		Nutricionista técnico en alimentación Docencia	Anita Castro	Programa elaborado	

Fuente: (Manual organizativo del servicio de alimentación, 1990)

Nota: En el caso de los meses el plan de trabajo deberá incluir los meses desde enero hasta diciembre marcándose con una X los meses en que se hará tal actividad.

Las características de un plan de trabajo son:

- simple y práctico, flexible y continuo, realista y selectivo, adaptable y esquemático, contar con objetivos y tiempo razonable.

7.1.2 Organización e Integración

La organización es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva, y coordinada de los esfuerzos disponibles (Daigle, 1986).

Según (MINSA, 1990) la organización implica el análisis, definición, agrupación y asignación de actividades para instaurar una estructura funcional como el organigrama que delimite los vínculos entre las partes, así como sus ámbitos de competencia y decisión, de acuerdo con los objetivos que se pretende lograr.

Bases para la Organización según (Daigle, 1986); estos factores físicos son necesarios para implantar las actividades requeridas y deberán tomarse en cuenta al distribuir las labores del personal: Trabajo, Personal, Lugar de Trabajo.

El trabajo: para poder organizar, un gerente o responsable deberá tener en cuenta estas tres bases, todas importantes. La organización no se limita a distribuir el trabajo, ni tan sólo a asignar a cada quien sus labores, ni a los factores físicos necesarios para su ejecución. El trabajo debe ser dividido, para que las actividades asignadas a un apersona, constituyan el trabajo que esa persona puede hacer bien. El plan de trabajo en cada puesto es una herramienta útil en la organización ya que facilita el adiestramiento del personal.

El personal: la segunda base fundamental la constituye el personal que ha de ejecutar el trabajo. Sus aptitudes, experiencias y especialidades deben tomarse en cuenta al determinar quién habrá de hacer tal o cual trabajo, y luego asignar a cada uno su labor un grupo de labores que le corresponda. Esto implica asignar a cada persona el tipo apropiado de trabajo, de acuerdo con su habilidad, y una cantidad de trabajo que pueda desempeñar con una diligencia razonable y conforme a una distribución equitativa.

La organización que no tome en cuenta las respectivas habilidades y capacidad física de los trabajadores, puede ser criticada por que no determina eficientemente la relación conveniente entre el trabajo que ha de hacerse y la gente que ha de ejecutarlo.

El lugar de trabajo: la tercera base fundamental de la organización es el lugar de trabajo, que incluye los medios materiales, lugar y el ambiente adecuado para ejecutar la labor, y además del local propiamente dicho, los materiales, las máquinas, los equipos, la luz, etcétera. En resumen, se refiere a las condiciones físicas en las que se encuentran las áreas del trabajo.

Las áreas del servicio de alimentación son las siguientes:

- Área de recepción
- Área de almacenamiento
- Área de producción
- Área de preparación de dietas especiales
- Área de distribución (pacientes y personal)
- Área de lavado
- Área de comedor
- Área de depósito de la basura
- Área de servicios sanitarios y vestidores para trabajadores
- Área de oficina
- Área de parqueo de carros termos.

La organización busca como relacionar estas tres bases y los equilibra de modo que se cumplan con el plan propuesto. Dentro de lo que es la etapa de organización se visualizan operaciones que se deben desarrollar a nivel de un servicio de alimentación, los cuales son:

- Planificación de compra de alimentos y materiales
- Recibimiento de alimentos y materiales
- Almacenamiento de alimentos y materiales

- Preparación y cocción de los alimentos
- Distribución de los alimentos

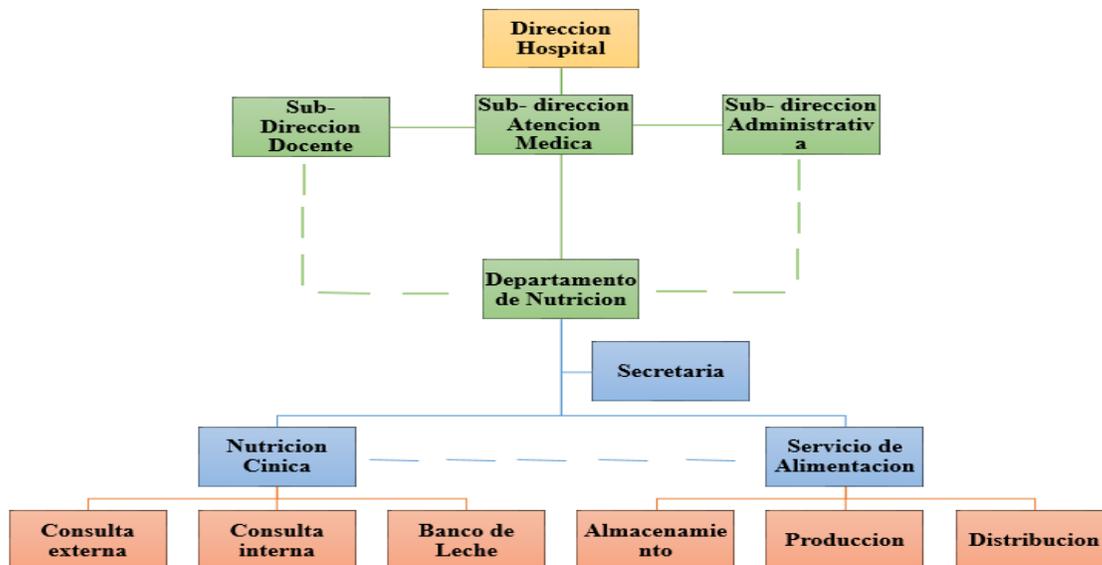
- Higiene, salubridad y limpieza
- Contabilidad.

También para cada una de estas operaciones se debe visualizar: ¿cuáles tareas deben de realizarse?, ¿para que deberán realizarse?, ¿cómo serán hechas (métodos)?, ¿cuándo serán hechas?, ¿en qué lugar se harán?, ¿por qué se deben de hacer?

La organización de un servicio de alimentación implica:

- Asignar responsabilidades y autoridad
- Identificar tareas y actividades
- Organigrama
- Instrumentos de trabajo (análisis del puesto, descripción de cargo, hoja de trabajo)
- Recursos humanos y materiales (Integración).

El organigrama establece los niveles de autoridad y de supervisión. A continuación se presenta un ejemplo de organigrama funcional que establece el (Manual organizativo del servicio de alimentación, 1990) de un departamento de nutrición o alimentación:



El **Análisis del puesto** es la observación del cumplimiento de las tareas asignadas a cada trabajador.

La **Descripción del cargo** es un resumen de los datos obtenidos del análisis del cargo. Mediante esta relación detallada el supervisor y los trabajadores se informan de los requisitos del cargo. Esta descripción debe especificar lo siguiente: que es lo que un empleado tiene que hacer en su trabajo, incluye aspectos como la edad, sexo, tipo de experiencia y habilidad requerida.

Cuando una persona hace la descripción de trabajo debe describir el trabajo en términos concretos, teniendo en mente las actividades. Es necesario preguntar lo siguiente cuando se hace la descripción de trabajo:

- cuáles son las tareas rutinarias, que tareas pueden ocurrir con menos frecuencia o en casos de emergencia
- qué tipo de entrenamiento es requerido por el trabajo
- cuanta responsabilidad es requerida ahora y en el futuro
- cuáles son las dificultades informadas por otras personas en el mismo trabajo.
- cuáles son las fallas principales, informadas por los supervisores.
- cuáles son los aspectos del trabajo indicados por los trabajadores que agradan y desagradan, demanda física intelectual y social del trabajo.

Especificación del cargo: esta consiste en un resumen de la información tomada del análisis del cargo y de la descripción del trabajo. Tiene que ser realizada en términos de cubrir los deberes del trabajo, las condiciones peculiares del mismo y las cualidades personales requeridas del trabajador para desempeñar con éxito las responsabilidades que se le asignen.

Este instrumento lo usa principalmente el empleador para seleccionar y ubicar a la persona apropiada en la posición específica. Debe incluir una relación de las ventajas y desventajas de la posición ya que hay menos riesgo de accidente cuando el empleado sabe

el trabajo que se espera de él. (Manual organizativo del servicio de alimentación, 1990). La especificación de cargo se debe hacer en función de las necesidades del trabajo y en base al siguiente esquema:

Ejemplo de Descripción de Cargo

Descripción del Cargo

Nombre de la plaza: Ayudante de cocina.

Cargo: Ayudante de cocina.

Educación y adiestramiento: primaria completa, adiestramiento como cocinero.

Experiencia: un año de experiencia como cocinero en gran escala.

Conocimientos y habilidades:

Conocimientos básicos sobre:

- Preparación de alimentos a gran escala
- Normas de higiene sobre la manipulación de alimentos
- Normas de limpieza y seguridad en el trabajo

Habilidades:

- recibir y seguir instrucciones
- manejo de equipo institucional sofisticado

Requisitos físicos: examen médico general.

Requisitos personales: honrado, leal, limpio

Sexo: Masculino o Femenino

Edad: de 24 a 40 años

Referencias personales: de trabajo y de carácter

Horario de trabajo: de 6:30 a 14:30 horas (turno mañana)

De 13:00 a 20:00 horas (turno tarde). Seis días a la semana; días libres por determinar, 30 minutos para desayunar, almorzar o cenar.

Salario: xxxxxx

Prueba: Un mes de prueba. Calificación de credenciales.

Fuente: (Manual organizativo del servicio de alimentación, 1990)

La **Hoja de Trabajo** es un esquema que debe ejecutar un individuo, con procedimientos definidos y el tiempo requerido para sus deberes. Es importante subdividir las tareas en un plan organizado, dando consideración cuidadosa al tiempo y a la secuencia de las operaciones. Las hojas de trabajo son especialmente útiles en el adiestramiento de nuevos empleados y se le proporciona al empleado una vez que se le ha contratado e indicado el adiestramiento.

A continuación, se ofrecen las sugerencias que se han hecho sobre las instrucciones generales que deben preceder a las direcciones detalladas que aparecen las hojas de trabajo.

- Aprenda la fuente o sitio de almacenamiento de todo el equipo y suministros que tiene que usar.
- Asegúrese que todo el equipo este correctamente limpio y en el lugar adecuado.
- El horario de trabajo es una guía para sus deberes y procedimientos básicos. Cuando las circunstancias requieran un cambio en esta rutina, revise su horario con el responsable de turno.

Ejemplo de Hoja de Trabajo

Fuente: (Manual organizativo del servicio de alimentación, 1990)

PUESTO No. 4

HOJA DE TRABAJO PARA EL AYUDANTE DE COCINA I

Turno de Mañana

Horario: de 6:30 a 14:30 horas

De 6:30 a 6:45

- Ayudar a recibir los víveres para reparar el desayuno.
- Colocar los víveres en las mesas del área de preparación previa.

De 6:45 a 7:30

- Preparar los jugos y frutas para el desayuno.
- Servir el jugo, la fruta y cereal en las bandeas de pacientes y personal.

De 7:30 a 8:00 -Desayunar.

De 8:00 a 8:30

- Recibir los víveres para preparar la refacción de la mañana.
- Obtener el equipo de cocina necesario.
- Preparar la refacción de acuerdo al resumen de producción de dietas.
- Servir la refacción en las bandejas de los pacientes.

De 9:30 a 11:00

- Cocinar los vegetales para el almuerzo.
- Ayudar al cocinero jefe en la preparación principal.
- Preparar la ensalada para el almuerzo

De 11:00 a 11:45

- Servir la sopa, vegeta y ensalada en bandejas de pacientes.
- Ayudar al cocinero jefe a servir la preparación principal.

De 11:45 a 12:00

- Limpiar el área de preparación previa

De 12:00 a 12:30

- Servir la sopa, vegetal y ensalada en bandejas de personal.
- Ayudar al cocinero jefe a servir la preparación principal.

De 12:30 a 13:00

- Guardar los sobrantes del almuerzo.

De 13:00 a 13:30 -Almuerzo

De 13:30 a 14:30

- Limpiar el área de preparación final.
- Lavar, secar, y guardar el equipo de cocina utilizado para preparar el almuerzo.

Integración.

La integración significa llenar puestos en la estructura de organización a fin de ejecutar las actividades del servicio de alimentos. En la integración se identifican los requerimientos de fuerza de trabajo, se hace un inventario del personal disponible y se recluta, selecciona, coloca, promueve, evalúa, compensa y capacita al personal (Daigle, Soza, & Saavedra C., 1988). La integración no tiene lugar en el vacío y deben considerar muchos factores y situaciones, tanto externas como internas.

También la integración consiste en la articulación de los elementos materiales y humanos que la planificación y organización marcan como necesario para el buen funcionamiento, o sea que es el punto intermedio entre lo teórico-planificación y organización y lo práctico-dirección, control y evaluación.

Elementos básicos en los que involucran la integración.

Recursos Humanos: el servicio de alimentación reportará las vacantes a recursos humanos, el cual se encargará de hacer el reclutamiento reportándolo al servicio de alimentación. El servicio también podrá a lo interno realizar su propio reclutamiento que considere necesario. Cada candidato para trabajar en el servicio de alimentos deberá llenar formulario de solicitud de empleo.

Reclutamiento: el reclutamiento consiste en buscar candidatos para ocupar un puesto en el servicio de alimentos. Las principales fuentes de reclutamiento son internas o externas. En términos generales los contratadores de personas deben buscar a forma de llenar vacantes con elementos internos de la organización, o bien recurrir a la contratación de personal del exterior.

Selección: la selección del personal es el procedimiento mediante el cual los trabajadores potenciales, provenientes de diversas fuentes, se examinan y separan en dos clases: aquellos a quienes se les ofrece trabajo y aquellos a quienes no se les ofrece trabajo. En la selección del personal lo principal es llenar una o más vacantes que existan.

Criterios de selección del personal

- Información complementaria
- Indagar indirectamente si padece de
- Diabetes
- presión alta
- varices
- artritis

- onicomicosis
- comentarios del solicitante.

Adiestramiento: el adiestramiento es la actividad continua y organizada en el interior de cualquier complejo de actividades humanas, el intercambio de conocimientos, habilidades, aptitudes, o comportamientos unidos inevitablemente a su aplicación práctica, la cual debe ser claramente comprendida para satisfacer exigencias concretas y existentes. (Daigle, Soza, & Saavedra C., 1988).

Guía de adiestramiento del personal: Cada persona que ingrese al servicio de alimentación debe ser adiestrada. Los procedimientos a seguir para un correcto adiestramiento de personal se pueden dividir en las siguientes cinco fases que plantea el (Manual organizativo del servicio de alimentación, 1990).

Fase 1: Preparar plan de adiestramiento

Quién debe ser entrenado.

- Nuevos trabajadores
- Transferencias
- Trabajadores que regresen

- Trabajadores antiguos

Qué se debe enseñar

Cuándo se debe enseñar

Dónde (en el trabajo, en otro lugar, etc.)

Fase 2

Introducción al personal, informarle sobre:

- El organigrama del servicio de alimentación
- Los objetivos del servicio de alimentos

Conocimientos de los lugares y las personas:

- Guiarla en una visita por el servicio de alimentación

- Presentarla al otro personal, superiores y al sindicato

Presentación de su descripción de puesto, del horario y de su hoja de trabajo:

- Explicar su descripción de puesto
- Presentar su horario de trabajo
- Explicar los elementos pertinentes a su trabajo

Distribución de material:

- Volver a poner la información necesaria a su trabajo
- Dar acceso a todo otro material pertinente
- Abastecer los útiles necesarios para la ejecución de las tareas
- Entregar el uniforme de trabajo

Fase 3: Iniciación al trabajo

Muestre e ilustre en una sola etapa al mismo tiempo que usted efectúa la operación.

Destaque cada punto clave. Explique el “Por qué”, de la operación.

Explicar claramente la importancia de utilizar palabras que el personal comprenda.

Repetir preguntas (por qué, qué, dónde, cuándo y cómo) y verificar las nociones.

Asegurar la comprensión total de sus tareas.

Fase 4

Observar la ejecución del trabajo y corregir los errores.

Hacer repetir el trabajo, paso a paso y explicar cada punto clave.

Preguntar, para comprobar, si el personal ha comprendido.

Continuar la demostración hasta que el personal comprenda completamente.

Fase 5: Vigilancia y Control

Ponerlo a que trabaje.

Verificar frecuentemente, alentarle a hacer preguntas.

Aclarar las dudas.

Disminuir gradualmente la vigilancia- control de su trabajo a fin de permitir que continúe su labor normalmente como el personal que tiene experiencia.

Capacitación: un aspecto importante para el buen funcionamiento del servicio de alimentación es contar con un personal eficiente. La programación e implementación de un sistema de capacitación es función de la dirección. Esta capacitación puede tener actividades de asesoramiento por medio de reuniones, jornada de trabajo, seminarios, cursos y otros.

Un programa exitoso de capacitación debe estar bien planeado y hacer ciertas actividades que deben hacerse durante dicho programa, incluyendo: el planteamiento anticipado de los objetivos del trabajo, la selección cuidadosa de instructores y asistentes, la determinación de los métodos y del equipo necesario, la redacción por escrito de lo que va enseñarse, y, un apego a las reglas y principios de aprendizaje. (Daigle, Soza, & Saavedra C., 1988)

Según el (Manual organizativo del servicio de alimentación, 1990) existen cuatro pasos principales para la capacitación del personal relacionado con un servicio de alimentos: preparación, presentación, aplicación y seguimiento. Estos pasos se basan en la formación de hábitos que implican motivación, presentación, demostración y práctica.

Preparación: los asistentes a la capacitación deben estar preparados para el aprendizaje y es necesario averiguar lo que ya sabe acerca del trabajo. Se les debe ofrecer una clara comprensión de lo que trata el programa de capacitación, de lo que se espera de ellos y del valor que puede tener para ellos dicho programa. Por lo general, es necesario informar y convencer al personal de la importancia de la capacitación que recibirán, pues afectará su desempeño en el trabajo y sus oportunidades de una promoción.

Presentación: antes de que el personal pueda aplicar lo aprendido, debe tener una perspectiva muy clara de la labor que va a desempeñar. En ese momento es cuando el instructor puede desarmar el trabajo, desglosándolo en procedimientos simples que se efectúen paso a paso y debiendo hacer énfasis en los puntos claves con claridad y en forma completa y paciente. El instructor debe tomarse el tiempo suficiente para asegurarse de que los asistentes al curso comprenden cada uno de los pasos. Gran parte del éxito de la capacitación dependerá de esa comprensión. Al demostrar, describir y hacer preguntas

para comprender si se ha comprendido lo que se trata de enseñar, el instructor puede asegurarse de que está logrando una experiencia exitosa del proceso enseñanza-aprendizaje.

Aplicación: aquí es donde los asistentes del curso ponen a prueba lo que se les ha enseñado, aquí se tiene la oportunidad de practicar lo aprendido, bajo la supervisión del instructor. Desempeñan la labor por si solos, pero también la oportunidad de hacer preguntas, acerca de cualquier cosa de la que no estén seguros. Esta parte del programa de capacitación requiere un tiempo considerable por parte del instructor, ya que es necesaria una estrecha supervisión a medida que los asistentes tratan de seguir el patrón establecido para desempeñar su trabajo.

Seguimiento: un buen instructor hará un seguimiento de los tres primeros pasos de la capacitación y ocasionalmente se encargará de verificar para cerciorarse de si el equipo de trabajo desempeña sus labores en la forma correcta.

7.1.3 Dirección.

Esta es la tercera etapa del proceso administrativo. Es también llamada ejecución y ordenadora de instrucciones. La dirección se identificó con el mando, es la emisión de instrucciones y la asignación de deberes a los empleados; es una fase cambiante y dinámica que se relaciona con la conducción de elementos humanos.

La dirección se define como el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por lo que el dirigente o líder de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de su personal, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten conscientemente hacia el logro de los objetivos de la institución. (MINSa, 1990). En la dirección se incluye la comunicación de órdenes, relaciones personales jerárquicas, liderazgo y toma de decisiones.

Motivación: puede definirse como los impulsos interiores que activan o mueven a un individuo a la acción. Tiene relación con varias series de impulsos, deseos,

necesidades, aspiraciones, y otras fuerzas similares. Los administradores motivan a sus subordinados brindándoles un ambiente que induzca a estos a contribuir con la organización.

Tipos de motivaciones según (Duane Ireland, Hitt, & Hoskisson, 2008):

Motivación extrínseca: Aquella en la que intervienen factores que no dependen del individuo. Los empleados están motivados como consecuencia del beneficio que les aportará el desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida. Esta motivación tiene como objetivo premiar el rendimiento de los trabajadores mediante incentivos económicos u otras ventajas profesionales.

Motivación intrínseca: Nace del propio trabajador. Está relacionada con su satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir. Responde a la necesidad de sentirse auto realizado y permite mejorar el rendimiento en el trabajo. Si un empleado está contento con lo que hace y le gusta. En este tipo de motivación influyen otros factores como actuar con las herramientas adecuadas y un buen entorno de trabajo.

Motivación trascendente: Es una motivación para los demás, por lo que aquí encajan todos aquellos trabajos que se realizan por propia voluntad. En el ámbito laboral, cada vez es más común que las empresas colaboren o realicen actividades solidarias.

Motivación positiva: Es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

Motivación micro motivación: Es el proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para

generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales. Es un intento particular para incrementar los niveles de esfuerzo esperado en el trabajo y, con ellos, los niveles de satisfacción y desempeño individual. El enriquecimiento de los puestos, los planes de incentivos salariales y las políticas de ascenso forman parte de esos intentos.

Motivación macro motivación: Es un proceso, por lo general no planeado, mediante el cual la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual.

Estos tipos de motivación no son excluyentes, sino que se interrelacionan. Una buena combinación de ellas, dependerá de cómo gestione sus recursos humanos una empresa y de los intereses de los propios empleados (Duane Ireland, Hitt, & Hoskisson, 2008)

Comunicación: esta es muy importante en la etapa de dirección ya que se considera como el medio por el cual se intercambian conocimientos, ideas y sentimientos para unificar cualquier actividad organizada. Una buena comunicación facilita una buena coordinación. Se logra en términos generales por medio de la palabra oral y la palabra escrita. La comunicación no sólo debe ser dirigida subordinados, sino también de abajo hacia arriba y en sentido horizontal. En otras palabras, esta puede ser en sentido vertical ascendente y descendente y en sentido horizontal. La comunicación vertical son las relaciones existentes entre jefes y subordinados. En sentido descendente son reportes, informes, quejas y sugerencias. La comunicación horizontal son las que se establecen entre personas de un mismo nivel jerárquico. Y la comunicación diagonal es la que se realiza entre personas de diversos niveles que no tienen relaciones directas de supervisión entre ellos.

Es importante destacar que en la comunicación existen barreras que no dejan llegar los mensajes en forma deseada, entre ellas están: las barreras físicas, que se refiere a las distancias, sonidos ambientales, interferencias auditivas y visuales, así como también si los mensajes son escritos, el tamaño, la forma y el color de letra. Y las barreras psicológicas, refiriéndose a la aplicación del reglamento y las gestiones sindicales, la motivación para aceptar o rechazar los mensajes, los problemas propios que distraen la atención.

Liderazgo: (Daigle, 1986) define liderazgo como un arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen por voluntad propia y con entusiasmo de cumplir con las metas de grupo. El liderazgo requiere grados variables de destrezas en los diferentes niveles de administración. El liderazgo de alta gerencia requiere mucha destreza conceptual para tratar los factores ambientales internos y externos, tales como los objetivos del servicio de alimentación y los planes a largo plazo. La gerencia media confía más en las destrezas técnicas y humanas para cumplir las órdenes de alta gerencia. En el nivel inferior de la gerencia, los supervisores controlan capacidades técnicas que se efectúan en las operaciones corrientes.

Es importante poseer destreza para las relaciones humanas a fin de mantener contacto con los trabajadores de los otros niveles. Se necesita también tener capacidad para comprometerse y adaptarse para efectuar un trabajo equilibrado, con la mira de alcanzar los objetivos establecidos por el nivel superior.

Toma de decisiones: es otra parte fundamental de la etapa de dirección. La toma de decisiones es un proceso que incluye, la determinación de premisas, la identificación de posibles opciones, la evaluación de las opciones en vista de la meta que se persigue y finalmente, la selección de una opción.

Para que la toma de decisiones sea eficaz también debe ser racional. Debe tenerse un conocimiento preciso de las opciones con que cuentan para llegar a la meta en vista de circunstancia y limitaciones existentes. Las limitaciones de información, de tiempo y de certeza restringen la racionalidad.

La toma de decisiones en si consiste en la elección entre alternativas. El (Manual organizativo del servicio de alimentación, 1990) la define como “una serie de pasos que comienzan en un análisis de la información y culminan en una resolución - una elección entre varias alternativas existentes y verificación de la alternativa que se elige para resolver el problema en cuestión”.

Las decisiones pueden dividirse en tres categorías: las decisiones estratégicas, estas se relacionan con problemas externos al servicio de alimentación (salas de neonatología, puerperio, etc.). Las decisiones administrativas, las que se relacionan a la estructuración de los recursos del servicio de alimentación para crear un potencial máximo de rendimiento. Y las decisiones de operación, se relacionan con la maximización de las utilidades de las operaciones actuales, métodos de producción o captación, realizar inventarios.

A continuación, se señala algunos pasos generales que facilita la toma decisiones:

- Definir claramente el problema abarcando todos los factores que lo afectan.
- Programar tiempo y esfuerzos necesarios para llegar a una solución aceptable.
- Reunir la información necesaria para obtener la mejor solución.
- Listar y clasificar la información anterior.
- Comparar el problema actual con problemas o hechos semejantes pasados.
- Interpretar y valorar los resultados de los problemas pasados.
- Obtener conclusiones temporales.
- Considerar parece soluciones, Escoger la mejor, No a la primera.

- Revisar nuevamente el problema y la solución escogida.
- Hacer un plan para poner en práctica la solución.
- Fijar las recomendaciones que hace posible la solución.
- Implementar la acción que realice la solución escogida.

Coordinación: es la esencia de la actividad administrativa, ya que el propósito de la administración es el logro de la armonía de los esfuerzos individuales en pos del cumplimiento de metas de grupo, es la sincronización ordenada de esfuerzos para proveer adecuadamente cantidad, tiempo y dirección de ejecución, obteniendo como resultados acciones armoniosas, unificadas y reforzadas hacia un objetivo determinado.

En la coordinación se pueden señalar tres atributos: Intensidad de esfuerzos, se refiere a la calidad y cantidad de esfuerzos. Programa de esfuerzos, significa tiempo, es decir que se lleven a su debido tiempo. Y dirección del curso de los esfuerzos, es el trabajo que tiene la dirección de la institución en dirigirlos y para que resulten coordinados. La coordinación no es una tarea en sí, pero está implícita en cada una de las etapas del proceso administrativo.

7.1.4 Control

(Daigle, 1986) Expresa que el control se puede definir como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado. Tiene como finalidad localizar deficiencia y errores para rectificar y prevenir su recurrencia.

Los elementos de control son de gran importancia y son los siguientes:

- Evaluación de las normas, Supervisión y evaluación del personal, Comparación, Acción correctiva, Retroalimentación.

Evaluación de las normas: las normas, que son criterios establecidos (en la planificación) con los que se pueden evaluar los resultados reales, representan los aspectos detallados de los planes a corto plazo que están de acuerdo con los objetivos del servicio. Estas normas de rendimiento se resumen en cuatro categorías que son calidad, cantidad, tiempo y costo.

Supervisión y evaluación del personal: la supervisión al personal consiste en que el superior observe las actividades de sus empleados. El superior hace a supervisión, consultando con sus trabajadores. Todo trabajador que realiza su tarea satisfactoriamente y que tiene actitud deseable hacia su trabajo, merece algo más que la tenencia de su cargo, tiene derecho a que se le estimule por el trabajo bien hecho y a la oportunidad de que se le asigne mayor responsabilidad, sea con aumento o no de remuneración. La evaluación del personal se da con el propósito de determinar cómo realizan el trabajo los empleados para comprobar sus progresos, sus puntos fuertes y débiles y su idoneidad para el trabajo del servicio.

Comparación: la comparación no es lo mismo a supervisión, aunque ambas se relacionan con lo que está sucediendo, hay supervisión cuando se está ejecutando el trabajo, mientras que la comparación hace después y se relaciona con los resultados obtenidos. En esta etapa se usa el plan de trabajo del servicio elaborado a inicio de año y donde se hace la comparación de las actividades planificadas y las realizadas.

Acción correctiva: el elemento del proceso de control es el de emprender una acción correctiva. Si se han establecido normas, si ha sido eficaz la supervisión durante la ejecución de las actividades de trabajo y si se ha hecho una comparación válida entre estas normas y a ejecución real, se facilita la corrección de las desviaciones. Básicamente, la acción correctiva consiste en corregir las desviaciones desfavorables con relación a la ejecución planeada o modificar los criterios de ejecución futura. Se debe precisar, también que, para emprender una acción correctiva, el responsable del servicio debe determinar claramente el problema o los problemas reales que causan las desviaciones. Deben existir enfoques alternativos, analizarlos, y escoger entre ellos para corregir estas desviaciones.

Retroalimentación: es un elemento de control. Si la retroalimentación revela las operaciones se ajustan a las normas establecidas anteriormente, nada sucede, aunque se recomienda a los responsables de los servicios de alimentación expresar su reconocimiento a su personal por haber logrado las metas establecidas por el servicio. Pero si la retroalimentación indica desviaciones importantes con relación a las normas establecidas, es necesario alguna forma de acción correctiva. No solo para las operaciones en marcha, sino también para operaciones futuras. Además, si las desviaciones son importantes se debe informar a los niveles superiores de la administración para la acción apropiada, por ejemplo, como modificación de los planes, operaciones, revisión de normas, etc. Para informar al superior inmediato, es necesario hacer un informe de los resultados obtenidos a partir del plan de trabajo elaborado. La retroalimentación tiene dos funciones importantes, proporciona al personal la información necesaria para mejorar su rendimiento y tiende a impulsar la motivación.

8 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se desarrollan los resultados de las cuatro variables planteadas en el estudio. Siguiendo el orden de los objetivos específicos del estudio.

8.1 Etapa de Planificación.

Políticas, objetivos, normas y procedimientos, reglamento interno que implementa el Servicio de Alimentación.

La entrevista realizada a la responsable del servicio de alimentación y a la responsable del departamento de nutrición, refleja que tal servicio cuenta con políticas y objetivos, normas y procedimientos, y además cuentan con un reglamento interno que dirige las acciones de cada trabajador. Al momento de hacer la observación se logró verificar que el servicio si aplica las políticas, objetivos, normas y procedimientos (todo esto está plasmado en el Manual del Servicio de Alimentación del propio servicio). Se cuenta con normas generales del servicio, área de preparaciones previas, así mismo de cocina central, distribución y de área de lavado de vajillas, así mismo de bodega y despensa, normas específicas de la recepción de alimentos, de manipulación e higiene de los alimentos en los diferentes procesos, bacteriológicas, de seguridad, de mantenimiento de los equipos y de planta física, y finalmente cuentan con una normativa del uso de dietas generales y dietas terapéuticas. Al momento de llevar a la práctica todas estas normas, se cumplen satisfactoriamente, así como cada uno de los objetivos y políticas.

El cumplimiento de los objetivos es importante ya que en la administración estos representan la razón de vivir de un servicio de alimentos. La falta de objetivos, normas y políticas en un servicio de alimentos hace que el trabajo se convierta monótono agotando fuerzas humanas y recursos materiales. Sin embargo, si se cuenta con estos y si sobre todo se tratan de cumplir a un cien por ciento, la funcionalidad del servicio será exitosa ya que es de aquí que depende que este preste una atención de calidad a los usuarios.

Presupuesto, Caja Chica y Donaciones del servicio de Alimentos.

El presupuesto de alimentos que corresponde al servicio de alimentos es asignado por el MINSA quien se encarga de distribuirlo cada unidad. Según datos obtenidos en las entrevistas para el 2016 el presupuesto correspondió a C\$ 3, 567,957.65. La distribución de este presupuesto es lineal, es decir que no hay asignación por rubros, sino que estos se compran según necesidad y programación. El presupuesto se asigna en base a las características de la unidad y número de camas. El costo de día/persona en córdobas es de C\$20.00 (según MINSA). Para elaborar el presupuesto necesitan menús cíclicos, programación de insumos, número de camas, nómina de personal, asignación de raciones para familiares y albergues. El servicio de alimentos no cuenta con una caja chica. Además el departamento de nutrición recibe donaciones como insumos alimentarios y fórmulas lácteas. Estas donaciones que recibe el servicio favorecen al presupuesto, ya que así se le puede dar prioridad a algún tipo de alimento faltante y necesario.

Según el (Manual organizativo del servicio de alimentación, 1990), un presupuesto de alimentos se obtiene a través de cada rubro de alimento, sin embargo cada servicio de alimentos se sujeta a sus propios reglamentos. El costo de día/persona es de C\$20.00, esto indica que, con el presupuesto que el gobierno le brinda al servicio de alimentos, es limitado para poder brindar una alimentación adecuada al personal y pacientes, sin embargo, a pesar de ese costo establecido, el servicio de alimentos prioriza, y trata en un cien por ciento en brindar una variada y nutritiva alimentación a los pacientes internos de esta Unidad de Salud, ya que les brindan una buena alimentación de acuerdo a sus necesidades patológicas. Por otra parte, la alimentación que se le brinda al personal también es variada y se les brindan raciones que poseen de todos los grupos de alimentos.

Plan de trabajo.

El servicio de alimentos si cuenta con un plan de trabajo, este plan se elabora anualmente y quien lo elabora es la responsable del departamento en conjunto de su equipo de trabajo (nutricionistas, técnicas de servicio de alimento).

El plan de trabajo ayuda a proyectar las tareas que se deben de realizar en un periodo de tiempo, al contar con uno favorece a que los objetivos trazados se cumplan y exista en el servicio de alimentos un buen flujo de trabajo.

8.2 Etapa de Organización e integración.

Estructura organizativa que tiene el servicio de alimentación:

Organigrama.

El servicio de alimentación del hospital en estudio si cuenta con un organigrama propio el cual depende administrativamente de la subdirección administrativa financiera estableciendo los vínculos y niveles de supervisión. Al existir un organigrama en el servicio de alimentación ayuda a que se establezcan los canales de comunicación entre las demás unidades.

Hoja de trabajo y Descripción del puesto.

El servicio de alimentos si cuenta con descripción de trabajo o del puesto para cada trabajador, al igual hojas de trabajo para cada trabajador. Al momento de la observación se logró constatar que si se contaban con estas. Tanto la hoja de trabajo como la descripción del puesto, son instrumentos de trabajo que representan una pieza indispensable en todo servicio de alimentos, el que el servicio cuente con estos instrumentos favorece a el adecuado adiestramiento del personal sobre las instrucciones generales del trabajo, facilitando así la labor de cada sujeto sin retrasar el flujo del trabajo.

Personal, sistema de reclutamiento, sistema de selección de personal, sistema de adiestramiento y capacitación.

El servicio de alimentación cuenta con un personal de 36 trabajadores, una nutricionista, siendo ella la responsable del departamento de nutrición, dos técnicas en servicio de alimentación (siendo una técnica la responsable del servicio de alimentos), una secretaria y 32 personas distribuidas en las áreas del servicio de alimentos (cocineras hospitalarias, supervisoras, lavanderas de vajillas, etc.), siendo 27 mujeres y 5 varones. El horario de trabajo para el personal es de 8 horas diarias para las dos técnicas en servicio de alimentación y la responsable del departamento, así como la secretaria, y de 12 horas para el resto del personal. El trabajo está dividido por turnos, grupo o claves, cada clave llega un día de por medio; la responsable del servicio es la que se encarga de la elaboración de horarios y turnos de trabajo. El servicio no cuenta con un sistema de reclutamiento a lo interno. La selección de personal corresponde a la unidad de recursos humanos de la unidad de salud en conjunto con la responsable del departamento de nutrición. El sistema de selección de personal es adecuado ya que se toman en cuenta todos los criterios para seleccionar al nuevo recurso. En el servicio si existe un sistema de adiestramiento para el personal realizado por las técnicas del servicio y el personal operativo. El sistema de adiestramiento utilizado en el servicio de alimentos en estudio es un adiestramiento adecuado ya que usan métodos y técnicas correspondientes a este. También se realizan capacitaciones al personal operativo, los tipos de capacitación son charlas de refrescamiento de los temas que son necesarios mantener actualizados y que ayudaran al cumplimiento y desarrollo de las diferentes funciones.

El sistema de integración que utiliza el servicio de alimentos en estudio pertenece, en parte, a la unidad de recursos humanos del hospital, ya que esta unidad es la que se encarga de reclutar al nuevo recurso. En el servicio de alimentación existen en general tres cargos ocupacionales que son: una nutricionista, técnicas en nutrición y sujetos de personal operativo. La cantidad de personal en un servicio de alimentos va a depender de la demanda que este reciba, si en un servicio de alimentación donde existe suficiente personal para cubrir la demanda el flujo de producción no se verá afectado, y la calidad del alimento se mantendrá,

esto también dependerá del tipo de adiestramiento y capacitación adecuada que el personal reciba.

Áreas y Equipo del servicio de alimentación.

Las áreas del servicio de alimentación son, área de recepción y almacenamiento de alimentos, de preparación de alimentos, de distribución, de lavado de vajillas, de comedor, área de depósito de basura, de servicios sanitarios y vestidores de personal, área de oficina, de preparación de dietas especiales. Los factores del ambiente y las condiciones del lugar donde se preparan los alimentos, determinan en gran medida que haya o no posibilidades de contaminación de los alimentos.

La buena ventilación ayuda a controlar la temperatura interna de todo servicio. Las condiciones de las áreas de trabajo con respecto a la iluminación y ventilación son buenas, principalmente el área de la cocina ya que cuenta con extractores de humo. El diseño que posee el área de preparación de alimentos es buena, ya que evita que haya corrientes de aire (provenientes de áreas donde el aire tiene muchos contaminantes) que lleguen hasta donde se preparan los alimentos y lo contaminen.

Con respecto al desagüe de pisos, se encuentran en buen estado, ya que se observó limpio, lo que favorece al servicio porque evita algún tipo de propagación de plagas de cualquier tipo de insecto o roedor. La humedad del piso es otro factor importante, se observó que existe humedad, pero no en un cien por ciento de las áreas del servicio, se apreció que en el área de lavado hay constante humedad, al igual que en el área de preparación de frescos y el área de las cocinas, esto debido a la naturaleza del área, sin embargo, hay una persona que es responsable de secar los pisos en todo momento.

El almacenamiento de los alimentos se da de manera correcta, ya que se almacenan los alimentos según cada rubro, siguiendo cada una de las normas de temperatura, cada área de almacenamiento por grupo de alimentos, se logró observar, que están en un buen estado

de limpieza, orden, desinfectados y bien equipada cada área con sus materiales necesarios como mesas, balanzas, contenedores, tarimas.

En el área de preparación de alimentos, se observó que los trabajadores ponen en prácticas las normas de higienes establecidas por el mismo servicio de alimentos, así como las normas de preparación de alimentos contenidas en su manual de funciones y normas. En el área de distribución de alimentos, se logró observar que cuenta con una buena higiene, buena ventilación e iluminación.

El área de depósito de basura, se observó que se encuentra bastante alejado de las áreas del servicio de alimentos, esto para prevenir cualquier tipo de contaminación con los alimentos; al mismo tiempo se logró ver que esta área esta ordenada, limpia y sus recipientes cuentan con sus tapas.

El equipo con el que se cuenta en el servicio de alimentos es muy variado y todos se encuentran en buen estado ya que se les da constante mantenimiento, el único punto en contra es el espacio del servicio, ya que es muy pequeño para colocar todo el equipo existente.

8.3 Etapa de dirección.

La etapa de dirección de un servicio de alimentación está dividida en los siguientes aspectos: motivación, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y coordinación.

Motivación.

En el servicio de alimentos, a través de las entrevistas dirigidas a las responsables del departamento y servicio de alimentos se pudo identificar que no se aplican las motivaciones de personal de manera suficiente, ya que la entrevista refleja que solo dan permisos especiales. Este es un tipo de micro motivación según (Duane Ireland, Hitt, & Hoskisson, 2008).

La motivación es una técnica esencial en todo servicio de alimentos, ésta técnica se basa en mantener a los trabajadores con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo. Es una técnica esencial, ya que la presencia de los trabajadores correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y labores es beneficioso, tanto para el servicio de alimentos que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral. Es necesario que el servicio de alimentos implemente actividades que fomenten un mejoramiento en el rendimiento de sus trabajadores y así mismo otorgar reconocimientos a aquellos que sobre salgan por su gran esmero, pues el reconocimiento del trabajo es un factor motivador de gran importancia para los que laboran en un servicio de alimentos.

Comunicación.

La comunicación que se emplea en el servicio de alimentación es adecuada, ya que se da de tipo vertical (relaciones existentes entre jefes y subjefes) y la de sentido descendente, es decir a través de reportes, informes, quejas y sugerencias. También se emplea una comunicación fluida entre persona y persona. La buena comunicación permite que haya una buena coordinación de todas las partes y que los resultados sean un trabajo bien realizado. Sin la comunicación no sería posible para un trabajador que saber hacer y cómo hacer.

Liderazgo, Toma de decisiones, y coordinación.

El personal del servicio es dirigido por la técnica en servicio de alimentos quien es la responsable. La toma de decisiones la realiza la responsable del departamento de nutrición en conjunto con la responsable del servicio. Se logró corroborar a través de la observación que la toma de decisiones lo realiza la responsable del departamento en base a lineamientos, normas y procedimientos. Por lo tanto, el liderazgo y la toma de decisiones se dan de manera correcta, ya que existe alguien que lidere las acciones que se realizan en el servicio de alimentos.

El tipo de coordinación que existe en el servicio de alimentación es interinstitucional ya que se mantiene coordinación con MINSA central y departamental, este tipo de coordinación es correcto ya que este servicio es una unidad del Hospital, el cual es una institución pública del estado.

8.4 Etapa de control.

Sistema de control que aplica el servicio de alimentación: Evaluación de normas, supervisión y evaluación de personal, comparación, acción correctiva y retroalimentación.

En el Servicio de Alimentación si se hace evaluación de las normas, también se supervisa y evalúa al personal, quien hace las evaluaciones y supervisiones es la responsable del servicio y el supervisor de turno. Se observó que la evaluación y supervisión se aplican de manera correcta ya que se supervisa al personal a diario. Se evalúa al personal anualmente, quien realiza esta evaluación es la responsable del departamento, la responsable de servicio y seccional sindical. Para realizar las evaluaciones se usa el manual de funciones y se crea una ficha a partir de este manual, así se evalúa a cada recurso según la función que debe desempeñar.

En el servicio si existe el método de comparación, esto quiere decir que se revisa si las actividades establecidas en el plan de trabajo realizado a inicio de año se cumplieron y de no haberse cumplido del todo las actividades, este método ayuda a localizar las actividades no cumplidas y priorizarlas posteriormente. Además, ayuda a identificar alguna deficiencia y error que exista en el servicio, debido a la falta de estas actividades, para así poder rectificarlos y prevenir su recurrencia.

El tipo de acción correctiva que emplea el servicio de alimentos es el más usual por cualquier organización o empresa, son sanciones administrativas según la Ley 760 (ley de la carrera sanitaria) y el convenio colectivo de los trabajadores, siendo la primera acción el más adecuado ya que se establece en el (Manual organizativo del servicio de alimentación, 1990).

El tipo de retroalimentación que se emplea en el servicio de alimentos en primera instancia es a través de llamados verbales, en segunda instancia llamados escritos, memorándum., el método utilizado es el adecuado, ya que es establecido en el (Manual organizativo del servicio de alimentación, 1990).

9 CONCLUSIONES

1. La etapa de planificación que se aplica en el servicio, se logró identificar que es efectuado correctamente, ya que, éste cuenta con documentos escritos: políticas, objetivos, normas y procedimientos, plan de trabajo y un reglamento interno propio del servicio. Además de disponer de los documentos escritos, estos se llevan a la práctica de manera correcta. El presupuesto con que cuenta el servicio es establecido por el MINSA, a pesar de ser limitado, el servicio prioriza a los pacientes internos ya que trata de dar en un cien por ciento un menú variado y equilibrado para cubrir sus necesidades nutricionales, el menú que se brinda a los trabajadores del hospital es adecuado y variado.

2. El servicio cuenta con un organigrama, dependiendo administrativamente de la subdirección administrativa financiera, y con instrumentos de trabajo que permiten el análisis, agrupación y asignación de actividades que establece un flujo de trabajo eficaz. Esto indica que la etapa de organización se cumple satisfactoriamente en el servicio, permitiendo así que los objetivos trazados en la planificación sean alcanzados. El sistema de integración le corresponde a la unidad de recursos humanos de la Unidad de Salud y al departamento de nutrición, estas unidades se encargan del reclutamiento y de la selección del personal.

3. La etapa de dirección que se establece en el Servicio de Alimentos, se da de manera parcial, ya que, las motivaciones de personal no son suficientes. Sin embargo en el servicio se establece una buena comunicación, esta se da de manera vertical y personal. La responsable del departamento de nutrición demuestra tener buen liderazgo y buenas relaciones interpersonales con el personal que labora en el área del servicio de alimentos a pesar de ser ella quien toma las decisiones administrativas.

4. El tipo de control que emplea el servicio de alimentos es adecuado, se evalúan las normas a diario por medio del manual de funciones y el roll que debe seguir cada trabajador, se supervisa al personal a diario y también se le evalúa a través de este mismo manual. El tipo de acción correctiva utilizado son sanciones administrativas (según la ley de carrera sanitaria ley 760) a través de llamados de atención por escrito.

Es base a los resultados obtenidos en el presente estudio y de acuerdo a los instrumentos utilizados, se concluye que: la aplicación del proceso administrativo en el servicio de alimentos de un Hospital de la ciudad de Managua, se practica y se lleva a cabo de manera se lleva a cabo de forma correcta, ya que existe un desempeño satisfactorio en cada una de las etapas, demostrando así que el servicio que se brinda cumple con las necesidades de todos sus usuarios.

10 Bibliografía

1. Argüello, K. V. (2010). *Diagnóstico de la Aplicación del Proceso Administrativo del Departamento de Nutrición en los Servicios de Alimentación de los Hospitales, Escuela Roberto Calderon y Hopsital Alemán Nicaragüense*. Managua.
2. Calderón Urbina, B. A., & Urroz Delgadillo, A. M. (2010). *Diagnóstico de la aplicación de las Etapas Administrativas de los Servicios de Alimentación de la Universidad Nacional Agraria (UNA) y Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)*. Managua.
3. Castro Zuñiga, L. G., Halleslevens Aléman, U. P., & Ramos Zamora, B. d. (2010). *Diagnóstico del Proceso Administrativo del Comedor Central de la Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua*. Managua.
4. Castro, J. (2016). *Folletos Educativos. Gerencia de Servicio de Alimentacion I y II*. Managua.
5. Daigle, A. E. (1986). *Administracion de Servcios de Alimentacion Institucional I*. Managua, Nicaragua.
6. Daigle, A. E., Soza, F., & Saavedra C., L. (1988). *Administracion de Servicios de Alimentacion Institucional II- Integracion de los Recursos Humanos*. Managua.
7. Diccionario Etimologico Chile. (1998). *Diccionario Etimologico Chile*. Obtenido de Diccionario Etimologico Chile: <http://etimologias.dechile.net/?presupuesto>
8. Duane Ireland, R., Hitt, M., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización*. México D.F.: Learning Editores, S.A.
9. Flores Orozco, S. E. (2013). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en COPROABAS, Jinotega*. Jinotega.
10. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico.
11. Juárez Guzmán, A. E. (2010). *Diagnóstico de la Aplicación de las etapas del Proceso Administrativo del Servicio de Alimentación del Recinto Universitario "Carlos Fonseca Amador" UNAN- Managua*. Managua.

12. Marquez Hernandez, J. d., & Obando Buitrago, G. I. (2010). *Diagnostico del Proceso Administrativo del Servicio de Alimentacion del Hospital Dr. Fernando Velez Paiz* . Managua.
13. MINSA. (1990). *Manual organizativo del servicio de alimentación*. Managua.
14. Osorio González, I. L. (2014). *El Proceso Administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango.
15. Quijano Morán, F. d., Téllez Gutiérrez, M. S., & Urbina López, H. J. (2015). *Conocimientos y Prácticas sobre Normas y Procedimientos que poseen el personal del Servicio de Alimentación del Hospital Escuela Roberto Calderón de Managua*. Managua.
16. RAE. (30 de Enero de 2017). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/?id=QcFNGvF>
17. Terry, G. R., & Franklin, S. G. (2000). *Principios de Administracion*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
18. Yanez Peñafiel, T. V. (2004). *Propuesta de Mejora del Proceso Administrativo Financiero de una Institución de Asistencia Privada*. México D.F.

11 ANEXOS

ANEXO 1: Instrumento de Validación.

El instrumento de validación se realizó en el Hospital Escuela Antonio Lenin Fonseca, en el servicio de alimentos que cumplió con las mismas condiciones que el Servicio de Alimentos del Hospital en estudio.

Cabe mencionar que estas entrevistas se realizaron para saber si el instrumento realizado era confiable y entendible.

Se eliminó la siguiente pregunta del instrumento debido a que la persona entrevistada, responsable del servicio de alimentación, hizo referencia en que la pregunta podía parecer repetitiva y ya otra pregunta sustentaba la idea:

Organización

¿Existen horarios para el personal? Sí ____ No ____

Pregunta actual:

¿Qué horario tiene el personal del servicio?

ANEXO 2: Consentimiento informado.

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA RESPONSABLE DEL SERVICIO DE ALIMENTACION DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a usted una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de sus roles en ella.

El presente estudio es conducido por la estudiante de V año de la carrera de nutrición, Bra. Katherin Francela Cordero Salinas, de la facultad del POLISAL. El objetivo de este estudio es evaluar la aplicación de las etapas del proceso administrativo que corresponden al servicio de alimentación de una Unidad de Salud de la ciudad de Managua.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá:

1. Ser entrevistado, haciendo referencia al proceso administrativo que se aplica en el servicio de alimentos. Esto le tomará un aproximado de 20 minutos de su tiempo.
2. Observar las actividades de los trabajadores del servicio, y observar el flujo del alimento.

La participación en este estudio es completamente voluntaria. La información que usted brinde será completamente confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de este estudio. Una vez utilizando los datos pertinentes, los cuestionarios serán destruidos y quemados.

Se le entregara una copia de esta ficha de consentimiento informado, en caso que usted lo solicite y que puede pedir información sobre los resultados de este estudio cuando haya concluido.

ANEXO 3: Entrevista a la Responsable del Servicio de Alimentos.

Instrumento #1

Entrevista dirigida al responsable del Departamento de Nutrición y al responsable del Servicio de Alimentos

La presente entrevista es para un trabajo de investigación, cuyos resultados serán utilizados para realizar un diagnóstico en el servicio de alimentación de una Unidad de Salud de la ciudad de Managua. La información que nos brinde será confidencial y se utilizara única y exclusivamente para fines del presente estudio.

Tema: *Diagnostico de la aplicación de las etapas del proceso administrativo del servicio de alimentación de una Unidad de Salud de la ciudad de Managua, noviembre 2016- marzo 2017.*

Objetivo: Evaluar la aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo que corresponden al servicio de alimentación de una Unidad de Salud de la ciudad de Managua.

Información General.

Fecha: _____

Nombre del responsable del servicio/ departamento: _____

- Cuando las respuestas sean afirmativas anexar la información.

1. Planificación.

¿Existen objetivos en el servicio de alimentación? Sí ___ No ___

¿Existen políticas en el servicio de alimentación? Sí ___ No ___

¿Existen algún reglamento interno en el servicio de alimentación? Sí ___ No ___

¿Existe algún tipo de ley o reglamento adicional que también rijan el departamento?

Sí ___ No ___

¿Existen normas y procedimientos en el servicio de alimentación? Sí ___ No ___

¿Cuál es el total del presupuesto asignado para el servicio de alimentación?

Por año _____ Por mes _____

¿Cómo está distribuido el presupuesto de alimentos?

¿Quién asigna el presupuesto de alimentos?

¿En base a que se asigna el presupuesto de alimentos?

El costo de día/ persona en córdobas: _____

¿Qué se necesita para elaborar el presupuesto de alimentos?

¿Quién asigna el presupuesto del personal y otros gastos?

¿Se cuenta con caja chica? Sí _____ No _____

¿Recibe el departamento de nutrición algún tipo de donación? Sí _____ No _____

En que consiste _____

¿Realizan plan de trabajo? Sí _____ No _____

Semanal ____ Mensual ____ Anual ____ Otro ____

¿Quién elabora el plan de trabajo?

2. Organización.

¿De quién depende administrativamente el departamento de nutrición?

¿Existe organigrama en el departamento? Si ____ No ____ (si existe adjuntarlo)

¿Qué papel juega el nutricionista en el servicio de alimentación?

¿Qué cantidad de personal existe en el servicio de alimentación?

Nutricionista _____ Técnico _____ Otro _____

Masculino _____ Femenino _____ Total _____

¿Con que tipo de personal cuenta el servicio?

¿Qué horario tiene el personal del servicio?

¿Cuál es el tiempo promedio de trabajo del personal por día?

¿Hay descripción de trabajo o del puesto para cada trabajador?

Sí ____ No ____

¿Existen hojas de trabajo por escrito? Sí ____ No ____

¿Quién elabora los horarios y turnos de trabajo?

¿Existe un sistema de reclutamiento? Sí ___ No ___

¿En qué consiste? _____

¿Existe un sistema de selección de personal? Sí ___ No ___

¿En qué consiste? _____

¿Es adecuado el sistema de selección? Sí ___ No ___

¿Por qué? _____

¿Existe un sistema de adiestramiento? Sí ___ No ___

¿Quién lo realiza? _____

¿Cómo se hace el adiestramiento del personal?

¿Realizan capacitaciones al personal? Sí ___ No ___

¿Qué tipo de capacitación? _____

3. Dirección.

¿Quién dirige al personal de?

Limpieza: Nutricionista___ Técnico____ Otro___

Producción: Nutricionista___ Técnico____ Otro___

Administración: Nutricionista___ Técnico____ Otro___

¿Existen buenas relaciones humanas en el personal del servicio de alimentación?

¿Existen motivaciones de personal? Sí ___ No ___

¿En qué consisten?

¿Existen medidas disciplinarias para el personal?

¿Qué tipo de comunicación existe dentro del servicio de alimentación?

¿Cómo se hace la toma de decisiones?

¿Qué tipo de coordinación hay en el servicio de alimentación?

Intrainstitucional _____ Interinstitucional_____

4. Control.

¿Realizan evaluación de normas? Sí ___ No___

¿En qué consiste?_____

¿Existen guías de supervisión en el servicio de alimentación? sí___ No___

¿Cuáles son?

¿Supervisan y evalúan al personal de trabajo? Sí___ No___

¿Cómo los evalúan?

¿Quién supervisa y evalúa al personal?

¿Cómo se realiza la supervisión?

¿Con que frecuencia se realiza la supervisión?

¿Realizan algún tipo de comparación a finales de año?

¿Qué tipo de acción correctiva utilizan?

¿Qué método de retroalimentación utilizan?

Funcionamiento del servicio de alimentación.

¿Qué tipo de alimentación se sirve? Normal_____ Especial_____ (especificar)

¿Cuál es el número de comensales por tiempo de comida?

Comensal	Comayuno	Desayuno	Refacción	Almuerzo	Refacción	Cena	Refacción
Paciente							
Personal							

DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

s	Otro						
l	Tota						

MENU

¿Quién planifica el menú?

¿Existe ciclo de menú? Si_____ ¿De cuánto?_____

No_____ ¿Porque?_____

¿Existe un Patrón del menú? (anexarlo)

¿Existen normas para la planificación del menú? No___ Si___ ¿Cuáles son las normas?

¿El menú para las dietas terapéuticas se deriva del menú para las dietas normales?
Sí__ No___

¿Existe un manual para las dietas terapéuticas? No___ Si___ ¿En qué consiste?

¿Cuándo y cuantas veces se envían las órdenes de dietas al departamento de alimentación? El día anterior____, el mismo día____, ¿Cuantas veces al día?_____

¿Cuál es el procedimiento para calcular el menú?

¿Cuál es el tamaño de la porción según los grupos de alimentos?

Grupo de alimentos	Tamaño de porción	Producción Total
Leche y sus derivados		
Carnes y huevos		
Vegetales		
Frutas		
Cereales, Leguminosas		
Raíces y Tubérculos		
Grasas		
Azucares		

COMPRA Y SOLICITUD DE ALIMENTOS

¿Existe una lista de especificaciones de compra para cada producto? Sí__ No__

¿Existen registros? Sí__ No__ ¿En qué consisten?

¿Con que frecuencia se elaboran estos registros?

¿Quién es la unidad administrativa responsable de la compra de los alimentos?

¿Quién es la persona encargada de la compra de productos?

¿Qué sistema se emplea para comprar los grupos de alimentos?

¿Existe control de calidad en la compra de alimentos?

¿Quiénes son los proveedores? _____

Con contrato _____ Sin contrato _____

RECEPCION DE PRODUCTOS

¿Cuál es la unidad administrativa responsable de la recepción de los alimentos?

Departamento de alimentación _____, Almacén del Hospital _____

Explique el procedimiento de recepción de los alimentos.

¿Quien supervisa la recepción de los alimentos?

¿Existe control de calidad de los alimentos?

No ___ ¿porque? Si ___ ¿En qué consiste?

¿Existe control de la cantidad de los alimentos recibidos?

No ___ ¿porque? Si ___ ¿En qué consiste?

¿A dónde van a dar los alimentos y facturas después de recibidos?

Alimentos _____ Facturas _____

ALMACENAMIENTO

¿Cuál es la unidad administrativa responsable del almacenamiento de los alimentos?
 Almacén del departamento de alimentación_____, Almacén del Hospital_____

¿Quién es el encargado de almacenar los alimentos?

¿Quién es el encargado del área de almacenamiento?

¿Cómo está organizado el almacén o despensa?

¿Qué tipo de almacenamiento existe?

Tipo de Almacenamiento	Temperatura	Tipo de alimento que se almacena	Clasificación
Refrigerado			
Congelado			
En seco			

¿Se realizan inventarios de los alimentos almacenados? Sí___ No___

¿Existen normas de almacenamiento para los alimentos? No__ Si___ ¿Cuáles son?

PEDIDOS Y DESPACHOS INTERNOS

¿Cómo se hacen los pedidos de alimentos del área de producción?

¿Qué personal es el autorizado para hacer el pedido?

¿En base a que se realiza el pedido?

¿Se controla la calidad y cantidad de los productos entregados a la despensa?

Sí ___ No ___

Si se controla, ¿Cómo se hace el control de calidad y cantidad?

Tipo de Alimento

Horario

¿Existen horarios para el despacho de alimentos? Sí___ No___

¿Cuáles son los horarios?

¿Quién es el encargado de despachar los alimentos?

¿Se verifican los despachos? Sí___ No___

¿Quién los supervisa?

¿Existen normas para el pedido y despacho interno de alimentos? Sí___ No___

¿Cuáles son?

PREPARACION DE ALIMENTOS

¿Existen recetas estandarizadas? Sí___ No___

¿Quién es el encargado de la preparación de alimentos?

¿Cuáles son sus cargos?

¿Cómo se determina el número de comidas a producir?

DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

¿En base a que se hacen las preparaciones de alimentos?

¿En base a que se determinan los ingredientes de cada preparación?

¿Existen balanzas para medir los alimentos? Sí__ No__

¿Cuál es el número promedio de comensales?

	Pacientes	Personal	Otros	Total
Mes				
Año				

MANIPULACION DE ALIMENTOS Y TECNICAS DE TRABAJO

Aspectos	Higiene			Observaciones
	Bueno	Regular	Malo	
Lavado de Alimentos				

DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

Uso de utensilios de limpieza				
Higiene Personal				
Lavado de Utensilios				
Lavado del área de trabajo				
Recipientes con comida tapados				
Refrigeración de sobrantes				
Técnica de trabajo adecuada				

¿Existe exceso de desgaste de alimentos? Sí __ No__

¿Quien supervisa la cantidad y calidad de las preparaciones?

¿Hay degustación organoléptica de las preparaciones? Sí __ No__

¿En qué consiste?

¿Existen normas de producción de alimentos?

DISTRIBUCION DE ALIMENTOS

¿Quién es el encargado de la distribución de alimentos?

¿Cuántas personas realizan la distribución de alimentos?

¿Cómo es el tipo de distribución? Centralizado____ Descentralizado____

¿Se utilizan medidas estandarizadas para servir las preparaciones? Sí __ No__

¿Qué tipo de medidas estandarizadas se utilizan?

¿Cuáles son los horarios de distribución de alimentos?

	Desa ayuno	Refa cción	Alm uerzo	Refa cción	C ena	Refa cción
Paci entes						
Pers onal						

¿Existe un área específica para la distribución de alimentos? Sí__ No__

¿Existe un área diferente para la distribución de alimentos de pacientes y personal?
Sí__ No__

¿Cuál es el procedimiento de distribución de alimentos?

Pacientes:

Personal:

¿Existe una forma para identificar las dietas de pacientes? Sí__ No____

¿En qué consiste?

¿Se controlan los desperdicios que dejan los pacientes? Sí __ No__

¿Se supervisa el consumo de alimentos? Sí __ No __

¿Quién lo realiza?

¿Se utiliza la misma vajilla para pacientes y personal? Sí__ No__

¿Qué sistema de control se usa para el personal que recibe alimentación?

LAVADO DE VAJILLA Y EQUIPO

¿Existe un lugar especial para el lavado de vajillas? Sí __ No__

¿Dónde queda ubicado?

¿Cuál es el procedimiento del secado de vajillas?

¿Cuál es el procedimiento para el lavado del equipo y utensilios de cocina?

¿Se emplean procedimientos adecuados para la limpieza de todas las piezas del equipo y locales? Sí __ No __

¿En qué consisten?

¿Estos procedimientos están colocados por escrito en sitios visibles y cerca del equipo respectivo? Sí ___ No___

¿Cuál es el procedimiento para el secado del equipo y utensilios de cocina?

¿Cada cuánto se realiza la limpieza del equipo y área de trabajo?

¿Existen normas establecidas para el lavado de vajilla y equipo? Sí ___ No___

¿Cuáles son?

¿Se cumplen?

¿Se emplean detergentes para el lavado de vajilla? Sí ___ No___ ¿Cuáles son?

¿Se lavan las vajillas para pacientes en el mismo lugar que las vajillas para personal?

¿Existen controles para el lavado de vajilla y equipo? Sí___ No___

¿Existen trapos para secar la vajilla? Sí___ No___

DISPOCISION DE BASURAS Y DESPERDICIOS

¿Quién es el encargado de recolección de basura?

¿Con que frecuencia se recolecta?

¿Existen recipientes de basura y desperdicios? Sí ___ No___

¿Están limpios y tapados? Sí___ No___

¿Existe un área específica para estos recipientes? Sí___ No___

¿Está cerca del servicio de alimentación el área de basura colectiva? Sí ___ No___

¿Está limpia esta área? Sí ___ No___

¿Con que frecuencia se extrae la basura del Hospital?

¿Quién realiza la extracción de basura?

¿Qué se hace con los desperdicios?

¿Qué se hace con la basura? Se quema___, se entierra___,

Se envía al servicio público___, otro (especificar) ____

¿Existe horario para la extracción de basura? Sí___ No___

¿Cuáles son?

¿Existen controles en la extracción de basura? Sí___ No___

¿Cuáles son?

¿Quién realiza el control?

CONTROL DE ROEDORES E INSECTOS

¿Existe un sistema de control de roedores e insectos? Sí ___ No___

¿En qué consiste?

¿Quién está a cargo de este control?

¿Quién lo supervisa?

¿Con que frecuencia se realiza el control?

¿Qué tipo de químicos se utilizan?

CONDICIONES FISICAS DE LAS AREAS DE TRABAJO

AREAS	RECIBO Y ALMACENAMIENTO	PREPARACION	DISTRIBUCION	LA VADO DE VAJILLAS	OTROS SECTORES
HIGIENE					
VENTILACION					
ILUMINACION					
DRENAJES					
INSTALACION DE EQUIPOS					
DISPOSICION DE EQUIPOS					

B- Bueno, R- Regular, M- Malo

¿Existe algún programa de remodelación o reparación de locales?

EQUIPO

¿Existe manual sobre la utilización, el funcionamiento y el mantenimiento del equipo?

Sector de recibo y almacenamiento

Equipo	Cantidad	Capacidad	Material	Estado general del equipo		
				Bueno	Regular	Malo

Sector de preparación

Equipo	Cantidad	Capacidad	Material	Estado general del equipo		
				Bueno	Regular	Malo

DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

--	--	--	--	--	--	--

Sector de distribución

Eq uipo	Cant idad	Capac idad	Mat erial	Estado general del equipo		
				Bu eno	Reg ular	M alo

Sector de lavado de vajilla

Eq uipo	Cant idad	Capac idad	Mat erial	Estado general del equipo		
				Bu eno	Reg ular	M alo

Sector Tipo de equipo

Eq uipo	Cant idad	Capac idad	Mat erial	Estado general del equipo		
				Bu eno	Reg ular	M alo

¿Hay suficiente equipo en el servicio de alimentación? Sí__ No__ Explique

¿Cuándo se hace el mantenimiento del equipo? ¿En qué consiste?

¿Existe un programa de limpieza?

¿Cuáles son los procedimientos para reparar el equipo?

¿Quién hace la reparación?

ANEXO 4: Guía de Observación.

Instrumento #2

Guía de observación para el investigador.

Tema: *Diagnostico de la aplicación de las etapas del proceso administrativo del servicio de alimentación de una Unidad de Salud de la ciudad de Managua, noviembre 2016- marzo 2017.*

Objetivo: Evaluar la aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo que corresponden al servicio de alimentación de una Unidad de Salud de la ciudad de Managua.

Información General.

Fecha: _____

Planificación.

¿Existen objetivos en el servicio de alimentación? Sí ___ No ___

¿Existen políticas en el servicio de alimentación? Sí ___ No ___

¿Existen algún reglamento interno en el servicio de alimentación? Sí ___ No ___

¿Existe algún tipo de ley o reglamento adicional que también rija el departamento?
Sí ___ No___

¿Existen normas y procedimientos en el servicio de alimentación? Sí ___ No ___

¿Cuál es el total del presupuesto asignado para el servicio de alimentación?

Por año _____ Por mes _____

¿Cómo está distribuido el presupuesto de alimentos?

¿Quién asigna el presupuesto de alimentos?

¿En base a que se asigna el presupuesto de alimentos?

El costo de día/ persona en córdobas: _____

¿Qué se necesita para elaborar el presupuesto de alimentos?

¿Quién asigna el presupuesto del personal y otros gastos?

¿Se cuenta con caja chica? Sí ____ No ____

¿Recibe el departamento de nutrición algún tipo de donación? Sí ____ No ____

En que consiste _____

¿Realizan plan de trabajo? Sí ____ No ____

Semanal ____ Mensual ____ Anual ____ Otro ____

¿Quién elabora el plan de trabajo?

5. Organización.

¿De quién depende administrativamente el departamento de nutrición?

¿Existe organigrama en el departamento? Si ____ No ____ (si existe adjuntarlo)

¿Qué papel juega el nutricionista en el servicio de alimentación?

¿Qué cantidad de personal existe en el servicio de alimentación?

Nutricionista _____ Técnico _____ Otro _____

Masculino _____ Femenino _____ Total _____

¿Con que tipo de personal cuenta el servicio?

¿Qué horario tiene el personal del servicio?

¿Cuál es el tiempo promedio de trabajo del personal por día?

¿Hay descripción de trabajo o del puesto para cada trabajador?

Sí ____ No ____

¿Existen hojas de trabajo por escrito? Sí ____ No ____

¿Quién elabora los horarios y turnos de trabajo?

¿Existe un sistema de reclutamiento? Sí ____ No ____

¿En qué consiste? _____

¿Existe un sistema de selección de personal? Sí ___ No ___

¿En qué consiste? _____

¿Es adecuado el sistema de selección? Sí ___ No ___

¿Por qué? _____

¿Existe un sistema de adiestramiento? Sí ___ No ___

¿Quién lo realiza? _____

¿Cómo se hace el adiestramiento del personal?

¿Realizan capacitaciones al personal? Sí ___ No ___

¿Qué tipo de capacitación? _____

6. Dirección.

¿Quién dirige al personal de?

Limpieza: Nutricionista ___ Técnico ___ Otro ___

Producción: Nutricionista ___ Técnico ___ Otro ___

Administración: Nutricionista ___ Técnico ___ Otro ___

¿Existen buenas relaciones humanas en el personal del servicio de alimentación?

¿Existen motivaciones de personal? Sí ____ No ____

¿En qué consisten?

¿Existen medidas disciplinarias para el personal?

¿Qué tipo de comunicación existe dentro del servicio de alimentación?

¿Cómo se hace la toma de decisiones?

¿Qué tipo de coordinación hay en el servicio de alimentación?

Intrainstitucional _____ Interinstitucional _____

7. Control.

¿Realizan evaluación de normas? Sí ____ No ____

¿En qué consiste? _____

¿Existen guías de supervisión en el servicio de alimentación? sí ____ No ____

¿Cuáles son?

¿Supervisan y evalúan al personal de trabajo? Sí ____ No ____

¿Cómo los evalúan?

¿Quién supervisa y evalúa al personal?

¿Cómo se realiza la supervisión?

¿Con que frecuencia se realiza la supervisión?

¿Realizan algún tipo de comparación a finales de año?

¿Qué tipo de acción correctiva utilizan?

¿Qué método de retroalimentación utilizan?

Funcionamiento del servicio de alimentación.

¿Qué tipo de alimentación se sirve? Normal_____ Especial_____ (especificar)

¿Cuál es el número de comensales por tiempo de comida?

Comensal	Desayuno	Refección	Almuerzo	Refección	Cena	Refección
Paciente						
Personal						
Otros						
Total						

MENU

¿Quién planifica el menú?

¿Existe ciclo de menú? Si _____ ¿De cuánto? _____

No _____ ¿Porque? _____

¿Existe un Patrón del menú? (anexarlo)

¿Existen normas para la planificación del menú? No___ Si___ ¿Cuáles son las normas?

¿El menú para las dietas terapéuticas se deriva del menú para las dietas normales?
Sí___ No___

¿Existe un manual para las dietas terapéuticas? No___ Si___ ¿En qué consiste?

¿Cuándo y cuantas veces se envían las órdenes de dietas al departamento de alimentación? El día anterior____, el mismo día____, ¿Cuantas veces al día?_____

¿Cuál es el procedimiento para calcular el menú?

¿Cuál es el tamaño de la porción según los grupos de alimentos?

Grupo de alimentos	Tamaño de porción	Producción Total
Leche y sus derivados		
Carnes y huevos		

DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

Veetales		
Frutas		
Cereales, Leguminosas		
Raíces y Tubérculos		
Grasas		
Azucares		

COMPRA Y SOLICITUD DE ALIMENTOS

¿Existe una lista de especificaciones de compra para cada producto? Sí__ No__

¿Existen registros? Sí__ No__ ¿En qué consisten?

¿Con que frecuencia se elaboran estos registros?

¿Quién es la unidad administrativa responsable de la compra de los alimentos?

¿Quién es la persona encargada de la compra de productos?

¿Qué sistema se emplea para comprar los grupos de alimentos?

¿Existe control de calidad en la compra de alimentos?

¿Quiénes son los proveedores?_____

Con contrato_____ Sin contrato_____

RECEPCION DE PRODUCTOS

¿Cuál es la unidad administrativa responsable de la recepción de los alimentos?

Departamento de alimentación_____, Almacén del Hospital_____

Explique el procedimiento de recepción de los alimentos.

¿Quién supervisa la recepción de los alimentos?

¿Existe control de calidad de los alimentos?

No___ ¿porqué? Si___ ¿En qué consiste?

¿Existe control de la cantidad de los alimentos recibidos?

No___ ¿porqué? Si___ ¿En qué consiste?

¿A dónde van a dar los alimentos y facturas después de recibidos?

Alimentos_____ Facturas_____

ALMACENAMIENTO

¿Cuál es la unidad administrativa responsable del almacenamiento de los alimentos?

Almacén del departamento de alimentación_____, Almacén del Hospital_____

¿Quién es el encargado de almacenar los alimentos?

¿Quién es el encargado del área de almacenamiento?

¿Cómo está organizado el almacén o despensa?

¿Qué tipo de almacenamiento existe?

Tipo de Almacenamiento	Temperatura	Tipo de alimento que se almacena	Clasificación
Refrigerado			
Congelado			
En seco			

¿Se realizan inventarios de los alimentos almacenados? Sí___ No___

¿Existen normas de almacenamiento para los alimentos? No__ Si___ ¿Cuáles son?

PEDIDOS Y DESPACHOS INTERNOS

¿Cómo se hacen los pedidos de alimentos del área de producción?

¿Qué personal es el autorizado para hacer el pedido?

¿En base a que se realiza el pedido?

¿Se controla la calidad y cantidad de los productos entregados a la despensa?

Sí ___ No___

Si se controla, ¿Cómo se hace el control de calidad y cantidad?

Tipo de Alimento

Horario

¿Existen horarios para el despacho de alimentos? Sí___ No___

¿Cuáles son los horarios?

¿Quién es el encargado de despachar los alimentos?

¿Se verifican los despachos? Sí___ No___

¿Quién los supervisa?

¿Existen normas para el pedido y despacho interno de alimentos? Sí___ No___

¿Cuáles son?

PREPARACION DE ALIMENTOS

¿Existen recetas estandarizadas? Sí___ No___

¿Quién es el encargado de la preparación de alimentos?

¿Cuáles son sus cargos?

¿Cómo se determina el número de comidas a producir?

¿En base a que se hacen las preparaciones de alimentos?

¿En base a que se determinan los ingredientes de cada preparación?

¿Existen balanzas para medir los alimentos? Sí___ No___

**DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO
DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.**

¿Cuál es el número promedio de comensales?

	Pacientes	Personal	Otros	Total
Mes				
Año				

MANIPULACION DE ALIMENTOS Y TECNCAS DE TRABAJO

Aspectos	Higiene			Observaciones
	Bueno	Regular	Malo	
Lavado de Alimentos				
Uso de utensilios de limpieza				
Higiene Personal				
Lavado de Utensilios				
Lavado del área de trabajo				

DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO
DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

Recipientes con comida tapados				
Refrigeración de sobrantes				
Técnica de trabajo adecuada				

¿Existe exceso de desgaste de alimentos? Sí ___ No___

¿Quien supervisa la cantidad y calidad de las preparaciones?

¿Hay degustación organoléptica de las preparaciones? Sí ___ No___

¿En qué consiste?

¿Existen normas de producción de alimentos?

DISTRIBUCION DE ALIMENTOS

¿Quién es el encargado de la distribución de alimentos?

¿Cuántas personas realizan la distribución de alimentos?

¿Cómo es el tipo de distribución? Centralizado_____ Descentralizado_____

¿Se utilizan medidas estandarizadas para servir las preparaciones? Sí ___ No___

¿Qué tipo de medidas estandarizadas se utilizan?

¿Cuáles son los horarios de distribución de alimentos?

	Des ayuno	Refa cción	Alm uerzo	Refa cción	C ena	Refa cción
Paci entes						
Pers onal						

¿Existe un área específica para la distribución de alimentos? Sí__ No__

¿Existe un área diferente para la distribución de alimentos de pacientes y personal?
Sí__ No__

¿Cuál es el procedimiento de distribución de alimentos?

Pacientes:

Personal:

¿Existe una forma para identificar las dietas de pacientes? Sí__ No__

¿En qué consiste?

¿Se controlan los desperdicios que dejan los pacientes? Sí __ No__

¿Se supervisa el consumo de alimentos? Sí __ No __

¿Quién lo realiza?

¿Se utiliza la misma vajilla para pacientes y personal? Sí__ No__

¿Qué sistema de control se usa para el personal que recibe alimentación?

LAVADO DE VAJILLA Y EQUIPO

¿Existe un lugar especial para el lavado de vajillas? Sí ___ No___

¿Dónde queda ubicado?

¿Cuál es el procedimiento del secado de vajillas?

¿Cuál es el procedimiento para el lavado del equipo y utensilios de cocina?

¿Se emplean procedimientos adecuados para la limpieza de todas las piezas del equipo y locales? Sí ___ No ___

¿En qué consisten?

¿Estos procedimientos están colocados por escrito en sitios visibles y cerca del equipo respectivo? Sí ___ No___

¿Cuál es el procedimiento para el secado del equipo y utensilios de cocina?

¿Cada cuánto se realiza la limpieza del equipo y área de trabajo?

¿Existen normas establecidas para el lavado de vajilla y equipo? Sí ___ No___

¿Cuáles son?

¿Se cumplen?

¿Se emplean detergentes para el lavado de vajilla? Sí ___ No___ ¿Cuáles son?

¿Se lavan las vajillas para pacientes en el mismo lugar que las vajillas para personal?

¿Existen controles para el lavado de vajilla y equipo? Sí___ No___

¿Existen trapos para secar la vajilla? Sí___ No___

DISPOCISION DE BASURAS Y DESPERDICIOS

¿Quién es el encargado de recolección de basura?

¿Con que frecuencia se recolecta?

¿Existen recipientes de basura y desperdicios? Sí ___ No___

¿Están limpios y tapados? Sí___ No___

¿Existe un área específica para estos recipientes? Sí___ No___

¿Está cerca del servicio de alimentación el área de basura colectiva? Sí ___ No___

¿Está limpia esta área? Sí ___ No___

¿Con que frecuencia se extrae la basura del Hospital?

¿Quién realiza la extracción de basura?

¿Qué se hace con los desperdicios?

¿Qué se hace con la basura? Se quema___, se entierra___,

Se envía al servicio público __, otro (especificar) ____

¿Existe horario para la extracción de basura? Sí__ No__

¿Cuáles son?

¿Existen controles en la extracción de basura? Sí__ No__

¿Cuáles son?

¿Quién realiza el control?

CONTROL DE ROEDORES E INSECTOS

¿Existe un sistema de control de roedores e insectos? Sí __ No__

¿En qué consiste?

¿Quién está a cargo de este control?

¿Quién lo supervisa?

¿Con que frecuencia se realiza el control?

¿Qué tipo de químicos se utilizan?

CONDICIONES FISICAS DE LAS AREAS DE TRABAJO

AREAS	RECIB O Y ALMACENA MIENTO	PREPA RACION	DISTRI BUCION	LA VADO DE VAJILLA S	O TROS SECTOR ES
HIGIE NE					

DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

VENTILACION					
ILUMINACION					
DRENAJES					
INSTALACION DE EQUIPOS					
DISPOSICION DE EQUIPOS					

B- Bueno, R- Regular, M- Malo

¿Existe algún programa de remodelación o reparación de locales?

EQUIPO

¿Existe manual sobre la utilización, el funcionamiento y el mantenimiento del equipo?

Sector de recibo y almacenamiento

Equipo	Cantidad	Capacidad	Material	Estado general del equipo		
				Bueno	Regular	Malo

DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

Sector de preparación

Eq uipo	Cant idad	Capac idad	Mat erial	Estado general del equipo		
				Bu eno	Reg ular	M alo

Sector de distribución

Eq uipo	Cant idad	Capac idad	Mat erial	Estado general del equipo		
				Bu eno	Reg ular	M alo

DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

Sector de lavado de vajilla

Eq uipo	Cant idad	Capac idad	Mat erial	Estado general del equipo		
				Bu eno	Reg ular	M alo

Sector Tipo de equipo

Eq uipo	Cant idad	Capac idad	Mat erial	Estado general del equipo		
				Bu eno	Reg ular	M alo

DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

¿Hay suficiente equipo en el servicio de alimentación? Sí__ No__ Explique

¿Cuándo se hace el mantenimiento del equipo? ¿En qué consiste?

¿Existe un programa de limpieza?

¿Cuáles son los procedimientos para reparar el equipo?

¿Quién hace la reparación?

ANEXO 5: Bosquejo.

Bosquejo del Desarrollo

1. Generalidades del Servicio de Alimentos.
2. Etapas del Proceso Administrativo.

2.1. Planificación.

- 2.1.1. Objetivos.
- 2.1.2. Políticas.
- 2.1.3. Normas y Procedimientos.
- 2.1.4. Funciones.
- 2.1.5. Toma de decisiones.
 - 2.1.5.1. Bases para seleccionar entre opciones.
 - 2.1.5.1.1. Experimentación.
 - 2.1.5.1.2. Investigación y Análisis.
- 2.1.6. Presupuesto.
- 2.1.7. Plan de trabajo.

2.2. Organización e Integración.

- 2.2.1. El trabajo.
- 2.2.2. El personal.
- 2.2.3. Lugar de trabajo.
- 2.2.4. Organigrama.
- 2.2.5. Análisis del puesto.
- 2.2.6. Descripción del cargo.
- 2.2.7. Hoja de trabajo.
- 2.2.8. Elementos básicos en la Integración.
 - 2.2.8.1. Recursos Humanos.

2.2.8.2. Reclutamiento.

2.2.8.3. Selección del personal.

2.2.8.4. Adiestramiento.

2.2.8.5. Capacitación.

2.3. Dirección.

2.3.1. Motivación.

2.3.2. Comunicación.

2.3.3. Liderazgo.

2.3.4. Toma de decisiones.

2.3.5. Coordinación.

2.4. Control.

2.4.1. Evaluación de Normas.

2.4.2. Supervisión y Evaluación del personal.

2.4.3. Comparación.

2.4.4. Acción correctiva.

2.4.5. Retroalimentación.

ANEXO 6: Cronograma de Actividades

PRIMERA ETAPA: REALIZACIÓN DEL PROTOCOLO

Actividades	Mayo				Junio				Julio	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1. Elección del tema y lugar a estudio.	X									
2. Elaboración del planteamiento del problema del estudio.		X								
3. Preparación de los objetivos del tema a estudio.			X							
4. Elaboración de la Justificación y Antecedentes del estudio.				X						
5. Revisión de avances del estudio.					X					
6. Elaboración del Diseño Metodológico.						X				
7. Elaboración del Marco teórico.							X			
8. Elaboración de la entrevista a validar.								X		
9. Validación de la Entrevista.								X		
10. Elaboración del informe final de protocolo.								X	X	
11. Revisión final de protocolo.									X	
12. Presentación a autoridades de protocolo.										X

SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN.

Actividades	Noviembre				Diciembre			Enero			Febrero				Marzo			Abril
	1	2	3	4	1	2	3	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1
13. Presentación de Protocolo a tutora	X																	
14. Revisión de tema y objetivos		X																
15. Revisión de Planteamiento del Problema y justificación			X															
16. Revisión de Antecedentes				X														
17. Revisión y edición de Marco teórico					X	X	X											
18. Recolección de Información (Instrumento 1)								X										
19. Recolección de datos de Guía Observacional (Instrumento 2)									X									
20. Elaboración de Análisis de los resultados										X	X							
21. Elaboración de Conclusiones												X	X					
22. Elaboración de Introducción														X				
23. Edición del Diseño Metodológico														X				
24. Elaboración de Resumen														X				
25. Revisión de anexos (presupuesto, cronograma, etc.)														X				
26. Última revisión de todo el documento															X			
27. Elaboración de presentación en Power point															X	X		
28. Pre defensa de seminario a jurado																	X	
29. Defensa final de seminario a jurado																		X

ANEXO 7: Presupuesto.
Presupuesto de Gastos Estimados en el Estudio.

Rubro	Cantidad	Descripción	Costo Unitario C\$	Costo Total C\$
Equipo	1	Computadora	8,700.00	8,700.00
Materiales de Oficina	2	Lapiceros	10.00	20.00
	564	Impresiones	1.00	564.00
	100	Fotocopias	0.50	50.00
	6	Encuadernado	25.00	150.00
	3	Empastado	400.00	1200.00
Transporte	1	Viajes a la UNAN	100.00	100.00
	3	Viajes a la Unidad de Salud	50.00	150.00
Alimentación	15	Almuerzo	50.00	750.00
Otros Gastos	2	-	60.00	120.00
Total C\$				11,804.00
Total U\$				394.650

ANEXO 8: Organigrama del Servicio de Alimentos.



ANEXO 10: Galería de Fotos.



DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

Menú para pacientes

MENÚ DE PACIENTE SEMANA DEL No. 5

Sabana del 27 marzo a 2 abril 2017

LUNES 27	MARTES 28	MIÉRCOLES 29	JUEVES 30	VIERNES 31	SABADO 1	DOMINGO 2
DESAYUNO	DESAYUNO	DESAYUNO	DESAYUNO	DESAYUNO	DESAYUNO	DESAYUNO
DIETA ASTRINGENTE	DIETA ASTRINGENTE	DIETA ASTRINGENTE	DIETA ASTRINGENTE	DIETA ASTRINGENTE	DIETA ASTRINGENTE	DIETA ASTRINGENTE
Salpicón de pollo Puré de quequesque Zanahoria Cocida Maduro frito Cebada	Arroz con carne Puré de papas Quequesque cuadrado Maduro	Pollo desmenuzado Puré de quequesque Papa y zanahoria Maduro cocido cebada	Carne desmenuzada Puré de papas zanahoria salteada Maduro cocido cebada	Pollo Desmenuzado Puré de quequesque Zanahoria sudada Maduro cocido Cebada	Salpicón de carne puré de papas Quequesque cuadrado Maduro frito Avena	Salpicón de pollo Puré de Quequesque Zanahoria salteada Maduro cocido cebada
DESAYUNO	DESAYUNO	DESAYUNO	DESAYUNO	DESAYUNO	DESAYUNO	DESAYUNO
Frijoles fritos Crema Pan Fruta Cebada	Gallo Pinto Queso Fruta Avena	Frijoles fritos Huevo revuelto Pan / Fruta Cebada	Frijoles Molidos Queso rayado Maduro frito Avena	Gallo Pinto Crema Pan Avena	Manualitas Pan con manteca Fruta Cebada	Gom Flakes Pan Mantequilla Mermelada/ Pan Leche c/ vainilla
ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO
Arroz Pollo c/ Vegetales Pan Cajunales	Arroz Bistec encebollado Maduro cocido Cajalá c/Naranja	Arroz Jardinerero Salpicón Maduro frito Cajalá c/Naranja	Arroz Frijoles Fritos Spaguetys c/pollo Maduro cocido Melocot. c/Naranja	ARROZ Frijoles fritos Carne achorizada Banano y arroz Cebada con piña	Arroz Maduro Pollo Jardinerero Frijoles Avena molida	Arroz Frijoles fritos Carne Desmenuzada Banano verde Cebada
REFACCION	REFACCION	REFACCION	REFACCION	REFACCION	REFACCION	REFACCION
Arroz Gallo Pinto Huevo con vegetales Pan Avena de hojuela	Arroz Leche c/Banano	Galletas/Gelatina	Arroz	Arroz de leche	Galletas/Gelatina	Alfajillo
CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA
Gallo Pinto Huevo con vegetales Pan Avena de hojuela	Gallo Pinto Guiso Maduro cocido Melocot. c/Naranja	Arroz Aguado Maduro cocido Cajalá/Naranja	Arroz Pollo en caldillo Frijoles Banano verde Cebada	Gallo Pinto Huevo cocido Maduro cocido Melocot. c/Naranja	Arroz Carne tapada Frijoles Banano verde Cebada c/piña	Arroz Spaguetys con queso Maduro cocido Cajalá c/ Naranja

NO HACER ARROZ AGUADO, NI MADURO AL HORNO EN LOS DESAYUNOS

Menú para personal

MENÚ DE PERSONAL NO. 3

DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN

Arroz 11:00 *Arroz 11:00* *Arroz 11:00* *Arroz 11:00* *Arroz 11:00* *Arroz 11:00*

LUNES 27	MARTES 28	MIÉRCOLES 29	JUEVES 30	VIERNES 31	SABADO 1	DOMINGO 2
Frijoles Crema Pan Café	Huevo entero c/salsa Pan Fruta Café	Frijoles Molidos Queso rayado Pan Café	Emparedado de pollo Fruta Café	Repostería Fruta Café	Gallo Pinto Crema Pan Café	Frijoles fritos Huevo c/Chorizo Pan Café
ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO
Arroz Ensalada Pollo Frito Pan Lechónada	Arroz aguado Maduro Tamarindo	Arroz Frijoles Carne desmenuzada Tortilla Avena Hojuela	Arroz Frijoles Spaguetys c/queso Maduro cocido Tamarindo	Arroz Frijoles Tortilla c/ carne Maduro cocido Tamarindo	Arroz Bistec Huevo Frijoles Cajalá c/Naranja	Arroz Pollo a la plancha Ensalada Pan Cajalá c/Naranja
CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA	CENA
Arroz con carne Pan Naranja	Gallo Pinto Queso Tortilla Cebada perlada	Gallo Pinto Huevo entero Tortilla Avena Hojuela	Gallo Pinto Cajalá Tortilla Naranja	Arroz c/Pollo Ensalada Pan Avena Hojuela	Gallo Pinto Pollo al horno Pan Cebada con piña	Gallo Pinto Huevo c/Chorizo Maduro Frito Pinolillo
REFACCION	REFACCION	REFACCION	REFACCION	REFACCION	REFACCION	REFACCION
Repostería Fruta Café	Emparedado de pollo Fruta Café de leche	Hamburguesa Papas fritas Café	Repobeta Ensalada Café	Tacos Ensalada Café	Arroz Huevo Pan Café	Hot Dog Papa frita Café

DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

Menú para brigada

DETALLE	DOMINGO 26	LUNES 27	MARTES 28	MIÉRCOLES 29	JUEVES 30	VIERNES 31
MERIENDA 9:00 Am	CAFÉ Y Galletas	CAFÉ Y MANZANA	CAFÉ Y MANZANA	CAFÉ Y MANZANA	CAFÉ Y MANZANA	CAFÉ Y MANZANA
	Gaseosa lata y agua a medicos	Gaseosa lata y agua a medicos	Gaseosa lata y agua a medicos	Gaseosa lata y agua a medicos	Gaseosa lata y agua a medicos	Gaseosa lata y agua a medicos
ALMUERZO 12:00 MD	Arroz Jardinerero Carne en salsa Ensalada: lechuga, tomate, brocoli Maduro cocido	Arroz jardinero Batec encebollado Vegetales Sudados (chayote, zanahoria, frijoles verdes) Ensalada: lechuga, tomate, remolacha Maduro cocido	Arroz jardinero Pollo a la plancha Vegetales: zanahoria, chayote Ensalada: lechuga, tomate, remolacha Pure de quequisque	Arroz jardinero Frijoles Carne desmenuzada Vegetales sudados (zanahoria, ayote) Maduro frito	Arroz Jardinerero Salpicon Pure de papa Ensalada: lechuga, tomate, remolacha Maduro frito	Arroz jardinero Pollo con vegetales (zanahoria, chayote) Ensalada: lechuga, tomate, remolacha Maduro frito
	Gaseosa botella y lata	Gaseosa botella y lata	Gaseosa botella y lata	Gaseosa botella y lata	Gaseosa botella y lata	Gaseosa botella y lata
LLEVAR 1 BOTELLAS DE 3 LITROS CADA DIA Y 30 VASOS DE 12 ONZAS						

Alimentación para paciente y personal



DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DE UNA UNIDAD DE SALUD DE MANAGUA.

