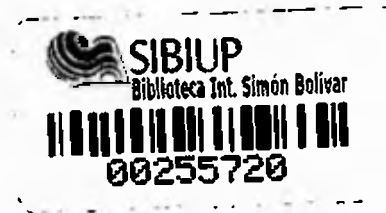


UNIVERSIDAD DE PANAMA  
FACULTAD DE MEDICINA  
ESCUELA DE SALUD PUBLICA



DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL  
SERVICIO DE ALIMENTACION DEL COMPLEJO  
HOSPITALARIO METROPOLITANO DE LA  
CAJA DE SEGURO SOCIAL

POR:

LIC. MARINA R. DE SALVATIERRA

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO A LA ESCUELA DE  
SALUD PUBLICA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL  
GRADO DE MASTER EN SALUD PUBLICA CON  
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION  
DE LOS SERVICIOS DE SALUD

Panamá, República de Panamá

1987

FEB 2 - 1938

TH

PAGINA DE APROBACION

APROBADO POR:

Director de Tesis:

*Julio Pando*

Miembro del Jurado:

*[Signature]*

Miembro del Jurado:

*Ego Mendez*

Representante de la

Vice-Rectoría de Investigación

y Post-Grado:

*[Signature]*

Fecha:

\_\_\_\_\_

DEDICATORIA

Con mucho cariño a mis padres:  
Plácido y Lucinda, quienes me  
alentaron con su optimismo.

A todos mis hermanos y primos  
esperando les sirva de guía en  
sus esfuerzos de superación.

A mi tía Susana y abuelita  
Hortensia, quienes siempre me  
brindaron aliento y apoyo.

A mis suegros Fabio y Hermelinda  
por sus consejos.

A mis hijos Gerardo Yaniel y  
Marina Suzzette con amor y  
eterna gratitud por el sacrificio  
durante este período de tiempo.

Y en especial a mi esposo  
Gerardo Esteban por su apoyo,  
ayuda y comprensión en todo  
momento.

El sacrificio da frutos, y éste  
es uno de ellos, al cual dedico  
y se los entrego con todo mi amor.

MARINA

## AGRADECIMIENTO

Con agradecimiento y respeto al Dr. Julio Sandoval por sus consejos y asesoramiento eficaz en la elaboración de este trabajo.

Igualmente, a la Lic. Mabel de Mas y al Dr. Carlos Parrilla, por su valiosa y desinteresada colaboración.

Así mismo, reconocemos a las Licenciadas Danila Landau, Ida Solís, Noris De Gracia, al personal del Departamento de Nutrición y Dietética del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social y a todas aquellas personas por su apoyo y colaboración brindada.

**INDICE GENERAL**

## TABLA DE CONTENIDO

	<u>Página N°</u>
INDÍCE GENERAL.....	i
INDICE DE TABLAS.....	ii
INDICE DE ANEXOS.....	iii
ANTECEDENTES.....	1
INTRODUCCION.....	5
JUSTIFICACION.....	8
OBJETIVOS.....	10
MATERIALES Y METODOS.....	11
A.- Materiales	
A.1 Institución	
A.2 Sujeto	
A.3 Instrumento	
A.4 Normas	
B.- Métodos	
B.1 Recolección de Datos	
B.2 Análisis de los Datos	
CAPITULO I.- RESULTADOS.....	13
A.- Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social.	



A.1 Organización

A.2 Recursos

A.2.1 Tipo y número

A.2.2 Horario

A.2.3 Vacaciones

A.2.4 Días libres y Feriados

A.2.5 Uniforme

A.2.6 Control de asistencia y  
puntualidad

A.3 Recurso Físico

A.4 Sistema de Compras

A.5 Recurso Financiero

A.6 Oferta del Servicio

A.6.1 Comensales a atender

A.6.2 Sistema y tipo de servicio

A.6.3 Tipo de menú y tiempo de  
comida

A.6.4 Tipo de dieta

B.- Educación Nutricional a pacientes hospita-  
lizados.

CAPITULO II.- COMENTARIOS..... 27

A.- Generales

B.- De las Normas

CAPITULO III.-	CONCLUSIONES.....	36
CAPITULO IV.-	RESUMEN.....	38
CAPITULO V.-	RECOMENDACIONES.....	41
CAPITULO VI.-	TABLAS Y ANEXOS.....	51
CAPITULO VII.-	BIBLIOGRAFIA.....	87

INDICE DE TABLAS

<u>TABLA</u>	<u>Página N°</u>
1.- Número de camas del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social según servicio.....	52
2.- Distribución del personal del Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Me- tropolitano de la Caja del Seguro Social, según cargo y escolaridad.....	53
3.- Distribución del personal del Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Me- tropolitano de la Caja del Seguro Social, según turnos de trabajo.....	54
4.- Condiciones de la planta física del Servi- cio de Alimentación del Complejo Hospitala- rio Metropolitano de la Caja del Seguro So- cial.....	55

## INDICE DE ANEXOS

<u>ANEXO</u>	<u>Página N°</u>
1.- Organización y funcionamiento de los Servicios de alimentación según normas establecidas.....	56
2.- Formulario. Diagnóstico del Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social..	72
3.- Organigrama del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social..	81
4.- Organigrama del Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social.....	86

## ANTECEDENTES

La Caja del Seguro Social fué creada mediante la Ley 23 del 31 de Marzo de 1941. Es una entidad de derecho público, autónoma en lo administrativo, en lo personal y en lo económico, con personería jurídica y patrimonio propio y fondos separados e independientes de la administración pública. (1) Forma parte del Sector Salud de la República de Panamá.

El Complejo Hospitalario Metropolitano cuenta actualmente con tres instalaciones: la primera es el Hospital General de la Caja del Seguro Social, el cual fue inaugurado el 1° de Junio de 1962 y ha sido política de la Institución no escatimar recurso alguno con el propósito de poder proporcionar al trabajador panameño y su familia una eficiente y rápida recuperación de la salud. (2)

Posteriormente se construyó el anexo "16 de Diciembre" o Policlínica Especializada que empezó a prestar servicios a la población el 1° de Octubre de 1975, y por último el Edificio de Centralización el cual se inauguró el 4 de Octubre de 1976.

El Departamento de Nutrición y Dietética del Complejo Hospitalario Metropolitano empezó a brindar su servicio de

alimentación el 1° de Junio de 1962 en las instalaciones del Hospital General, quien contaba en ese entonces con objetivos generales, específicos y funciones administrativas, técnicas y educativas. En ese entonces el servicio tenía una dependencia directa de la administración, quien delega en la Jefe de Dietética la autoridad y responsabilidad de administrarlo.

En su organización contaba con una oficina administrativa y técnica, almacén de alimentos, áreas de distribución de alimentos a personal administrativo, médicos, enfermeras y jefes de servicio, comidas a pacientes que incluye dieta normal y terapéutica, área de lavado de loza (centralizada) y cuarto de fórmula.

El Servicio de Alimentación contaba con 104 empleados y sus instalaciones estaban ubicadas en la planta baja del edificio, el equipo era de dos tipos: equipo de preparación y equipo de distribución.

Al igual que otras dependencias del hospital, en ese entonces el servicio resultaba insuficiente para cumplir a cabalidad con las labores que desarrollaba. Existía una serie de limitaciones como: falta de personal técnico, el cual es de gran importancia para el desarrollo de las acti-

vidades de educación nutricional y orientación dietética a pacientes y para la coordinación estrecha que debe existir con los miembros del cuerpo médico y de enfermería en relación a la alimentación de los pacientes.

El equipo, personal y el área física eran insuficientes para la demanda existente.

En el año 1972 se creó a nivel de la Caja del Seguro Social el Departamento de Nutrición y Dietética a nivel nacional, bajo la dirección de un nutricionista.

En 1973, fue posible la contratación por tres meses de los servicios de una dietista panameña experta en administración de servicios de alimentación en cinco países del área, para que realizara un estudio preliminar de la situación en que se encontraban funcionando los servicios en todos los países centroamericanos. (3)

En 1977 se trasladó el Servicio de Alimentación al Edificio de Centralización, actualmente se le conoce como Departamento de Nutrición y Dietética ubicado en el segundo piso de esta misma dependencia.

En 1982 se elaboró el primer Manual de Normas para Servicios de Alimentación Hospitalaria, el cual menciona aspec

tos importantes como:

La Alimentación; la cual contribuye a la recuperación del enfermo, y actúa como recurso terapéutico de gran valor y curación de enfermedades. (4)

Responsabilidad del Servicio: es el Nutricionista quien es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar todo lo referente a la alimentación hospitalaria. (5)

Organización: la cual es un medio para alcanzar un fin que se logra por medio del personal que trabaja en conjunto con objetivos específicos y normas preestablecidas.

En este manual encontramos además tópicos como docencia, investigación, supervisión, recurso humano, planta física, equipo, compra, costo, seguridad y otros.

Actualmente se trabaja en el segundo Manual de Normas de los Servicios de Alimentación de la República de Panamá, en el cual se encuentra en revisión para su debida implementación. (Anexo N° 1)



## INTRODUCCION

El Hospital es una institución que ha tenido un largo desarrollo histórico, cambiando a través de los tiempos, donde su condición inicial de lugar de segregación y asilo, hasta llegar a convertirse en la función social que realiza, de protección integral de la salud de la comunidad, orientado hacia cinco grandes aspectos diferentes derivados del concepto de atención médica, que se concretan en acciones de medicina preventiva, medicina curativa, rehabilitación, educación e investigación. (7)

El Servicio de Alimentación es una organización técnico administrativa, cuya finalidad es proporcionar alimentación nutritiva a un grupo de individuos.

Según Kennedy, (8) estos servicios de alimentación nacieron simultáneamente con los hospitales, administrados en esa época por religiosos, los cuales infundieron en estos servicios su propia ideología, por lo que los servicios estaban exentos de todo lo que podría ser lujo o exceso en calidad y en cantidad. No se les consideraba en esa época como servicio técnico, sino como un servicio imprescindible de rango inferior.

Hacia la mitad del siglo pasado, esta mentalidad no

había variado, el servicio de alimentación seguía siendo con-  
siderado como un simple suministro de alimentos destinados a  
la satisfacción de una necesidad biológica. (9)

Actualmente, se empieza a reconocer que la alimentación  
de las personas repercute de manera directa sobre su estado  
de salud, recibiendo así la importancia que le corresponde  
como respuesta a este reconocimiento, se inicia la adminis-  
tración y planificación sistemática de un servicio de ali-  
mentación.

El Servicio de Alimentación de un hospital nacional  
por sus funciones de supervisión y normativo (10), y de apo-  
yo administrativo tiene la responsabilidad de planear, pre-  
parar y servir la alimentación a la población hospitalaria,  
ésta debe ser adecuada según los requerimientos nutriciona-  
les y las condiciones patológicas de cada individuo. Así  
mismo, debe contribuir a la atención integral de los pacien-  
tes, acortar el período de estancia de los mismos y hacerlo  
lo más placentero posible. El servicio de alimentación es  
el encargado de impartir la educación nutricional necesaria  
para que los pacientes continúen con su trabajo dietético  
en el hogar.

Para cumplir con sus funciones y objetivos, este ser-  
vicio, debe contar con una organización técnica-administra-

tiva con normas y procedimientos, reglamentos, recursos humanos, personal profesional capacitado, planta física: instalaciones, mobiliario y equipo adecuado, facilidades de seguridad, servicio de mantenimiento y saneamiento; y un presupuesto racionalmente calculado.

Se espera que los resultados de este diagnóstico contribuya una base para la toma de decisiones.

## JUSTIFICACION

La mayoría de los hospitales, no suelen realizar evaluaciones de los Servicios de Alimentación por carecer entre otras de normas actualizadas y de procedimientos escritos que orientan la labor y el buen funcionamiento de los mismos.

Conocemos que el diagnóstico constituye una etapa fundamental en el proceso de planificación de la salud, porque proporciona los elementos de juicios necesarios para la toma de decisiones. (11) En el mismo se recolecta información que describe la situación actual del Servicio de Alimentación. (12)

La situación descrita motivó el presente trabajo, a través del cual trataremos de identificar los problemas del Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social. Intentaremos, además, formular recomendaciones pertinentes para superar algunos de los problemas encontrados.

Debemos empezar por aclarar que en la mayoría de los Hospitales estatales los Departamentos de Nutrición y Dietética se dividen en tres servicios, siendo uno de ellos el Servicio de Alimentación, objeto de nuestro estudio.

Esperamos que este diagnóstico contribuya de alguna forma a la revisión y actualización de las normas técnicas y administrativas que adelantan funcionarios del Ministerio de Salud, las cuales servirán de pautas al nutricionista que labore en los Departamentos de Nutrición y Dietética a nivel hospitalario.

## OBJETIVO

Evaluar la situación actual del Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social.

## MATERIALES Y METODOS

### A.- Materiales

#### 1.- Institución

La investigación se realizó en el Servicio de Alimentación del Departamento de Nutrición y Dietética del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social, durante los meses de Marzo, Abril de 1987.

#### 2.- Sujeto

Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario de la Caja del Seguro Social y jefe del mismo.

#### 3.- Instrumento

Formulario "Diagnóstico del Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social. (Anexo N° 2)

#### 4.- Normas existentes

### B.- Métodos

#### 1.- Recolección de los Datos

La información general sobre el Servicio de Ali-

mentación fué recolectada por medio de entrevista al Jefe del Departamento y por observación directa. Se obtuvo información referente a toda la organización administrativa, recurso humano, planta física, sistema de compra, sistema de distribución de alimentos, cuarto de fórmulas, alimentación servida y educación alimentaria nutricional.

Por medio de la observación directa se complementaron los datos referentes a planta física y luego se registró en el formulario. (Anexo N° 2)

#### Análisis de los Datos

El presente estudio es de carácter descriptivo. Por ello elaboraron tablas estadísticas de doble entrada. Además se aplicó el formulario indicado. Los resultados obtenidos de dicho formulario serán presentados en cuadros y en distribución porcentual.



**CAPITULO I**

**RESULTADOS**

A.- Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social.

Es un hospital especializado de estructura horizontal. Tiene capacidad de 895 camas, divididas en: cinco servicios:

- 1.- Pediatría
- 2.- Medicina
- 3.- Maternidad y Obstetricia
- 4.- Cirugía
- 5.- Psiquiatría

Tiene un promedio de ocupación de 80% y un promedio día estancia de 10 días por paciente.

En la Tabla N° 1 se presenta la distribución de camas por tipo de servicio. El Servicio de Cirugía cuenta con el mayor número de camas correspondiendo éste a 43.69% del total. El menor número de camas corresponde al Servicio de Psiquiatría con 2.80% del total.

#### A.1 Organización

Dentro de la estructura jerárquica del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social su autoridad máxima es el Director Médico y de este depende directamente la:

- Dirección de la Consulta Externa especiali-

zada.

- Dirección de Docencia e Investigación
- Dirección de Atención Médica
- Dirección de Administración y Finanzas

Anexo N° 3

El Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja de Seguro Social, depende del Departamento de Nutrición y Dietética y consta con los siguientes servicios:

- 1.- Area de Abastecimiento
- 2.- Area de producción
- 3.- Distribución al paciente hospitalizado
- 4.- Distribución al personal
- 5.- Cuarto de Fórmulas lácteas. Anexo N° 4

## A.2 Recursos Humanos

### A.2.1 Tipo y número

El número total de empleados del Servicio de Alimentación es de 130, con una edad promedio de 40 años.

Existe un sistema de selección del personal para trabajar en el Servicio de Ali-

mentación. Los requisitos del personal no profesional son:

- Examen de Salud
- Escolaridad (mínima primaria)
- Experiencia (del trabajo solicitado)
- Edad

El Servicio está a cargo de un nutricionista dietista graduado con nivel universitario idóneo con amplia experiencia de más de 12 años.

En la Tabla N° 2 se presenta la distribución del personal del Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social.

Durante la investigación se encontró que el 50% de los empleados tienen educación primaria y que el 100% del personal técnico, es de nivel universitario.

El personal recibe asesoría frecuentemente de las nutricionistas del Departamento de Nutrición y Dietética quienes se encargan del mismo.

#### A.2.2 Horarios

En el servicio existen 9 turnos por día con una duración de 8 horas cada turno.

Tabla N° 3

#### A.2.3 Vacaciones

El personal tiene derecho a 30 días de vacaciones o sea 30 días hábiles en el año.

En la práctica los horarios no se cumplen a cabalidad o como están planificados ya que, generalmente el personal trabaja más tiempo después de la hora de salida, con el fin de completar algunas tareas, cuyo tiempo se le remunera por tiempo compensatorio.

#### A.2.4 Días Libres y Feriados

El personal tiene derecho a dos días libres a la semana, después de trabajar 40 horas semanales.

Los días feriados se pagan de acuerdo a los arreglos internos.

#### A.2.5 Uniforme

El uniforme de los empleados del sexo

Femenino lo constituye: falda rojo vino, blusa rosada, redecilla o gorro y zapatos negros cerrados; y para los del sexo masculino: pantalón azul, camisa blanca, gorro y zapatos negros cerrados. La institución solo les brinda 2 uniformes a cada personal. Con el tiempo, este se deteriora produciendo, cambios de colores en los vestuarios.

#### A.2.6 Control de Asistencia y Puntualidad

Se realiza por medio de registro diario que existen en el departamento. Además existe un formulario de evaluación interna de la sección terapéutica para unidades de dietas en la cual se incluyen aspectos de asistencia, ausencias, etc.

De igual manera de acuerdo a lo anterior existe un control periódico del rendimiento de las unidades asignadas en el plan de actividades según turnos, en cuyas observaciones se anotan ausencias, tardanzas, etc.

#### A.3 Recurso Físico

Planta Física: las condiciones generales de la

planta física se clasifican en base a los criterios de : Bueno, Regular y Malo. Se consideraron como bueno: aquellos aspectos que reunían las condiciones recomendadas para el buen funcionamiento del servicio; regulares los que presentaban algún deterioro y malos, cuando las condiciones eran completamente inaceptables. La Tabla N° 4 señala los aspectos según las condiciones enunciadas anteriormente.

El Servicio de Alimentación se encuentra ubicado en el segundo piso del Edificio de Centralización, consideramos ésta ubicación inadecuada, ya que hay dificultad para el acceso de la mercancía que llega; por lo cual se tuvo que hacer un elevador de carga, fuera de la estructura de la institución para subir la mercancía a su depósito. También hay dificultad, ya que la lavandería está ubicada en el primer piso lo que aumenta las vibraciones de la planta y el calor se hace más fuerte; además se encuentran localizados en dicho piso las unidades de aire acondicionado que incrementa el ruido en el servicio.

La construcción del edificio en donde se ubica

físicamente el Departamento es de concreto. Los pisos son de baldosa, no resbaladizos, fáciles de limpiar. El techo anteriormente era de cielo raso suspendido lo cual hacía madrigueras de insectos y roedores. Actualmente es de cemento recubierto de pintura, fácil de limpiar y libre de hospedar animales e insectos. En él están ubicadas las tuberías de aguas negras.

La ventilación natural se logra por un gran número de ventanas, en condiciones regulares, ya que algunas se encuentran sin mallas, al igual que las puertas. No se cuenta con extractores de aire. Existe un sistema de drenaje e instalación de agua caliente y fría. Encontramos servicios sanitarios debidamente instalados para el personal pero con regular mantenimiento. El mobiliario del servicio de alimentación es de acero inoxidable en buenas condiciones y fácil de limpiar.

La planta física está constituida por las diferentes áreas o zonas de trabajo para cada aspecto de la operación del Servicio de Alimentación, las cuales son:

- El área de recibo de alimentos: se reali-



za a través del elevador de carga, con acceso difícil a los proveedores. Cuenta con una puerta de hierro con malla metálica para evitar la entrada de insectos.

- Area de Almacenamiento: consideramos que es adecuada, en cuanto a limpieza y espacio; pero tiene el inconveniente de que el techo es de cemento no repellido y sin pintura. Alimentos perecederos cuentan con refrigeradores y congeladores en buen estado de mantenimiento.
- Area de preparación inicial y final: la consideramos adecuada, cuenta con el equipo mínimo necesario.
- Area de distribución: consta de dos secciones:
  - a.- Distribución de alimentos a los carros termos y distribución de tipo cafetería (comedor)
  - b.- Estacionamiento y limpieza de carros.

La sección de distribución de alimentos a los carros termos se realiza a través de un sistema de bandas corredizas. Al personal que asiste al comedor la distribución es realizada por autoservicio y menú impuesto por la institución.

- Area de limpieza de vajilla y utensilios: se efectúa a través de fregadores de tres compartimientos y máquina. La vajilla de loza es exclusiva para el personal. Al paciente hospitalizado se le da frambbrera desechable ahorrando tiempo y personal.
- Area de disposición de basura: se considera que el área de disposición de basura es adecuada y limpia. Los desperdicios se donan a particulares; la basura es recolectada por el servicio público diariamente.
- Fórmulas lácteas: está ubicada en el III piso. La preparación de las fórmulas lácteas se realizan en condiciones hi-

giénicas adecuadas. El biberón se le entrega al lactante según las prescripciones nutricionales adecuadas.

Oficina administrativa: se encuentra localizada a un costado del Servicio de Alimentación y es ocupada por la Jefe del servicio y su personal administrativo. Consta con visibilidad hacia las áreas de trabajo.

- Areas de vestidores y servicios sanitarios: el área de vestidores se limita exclusivamente a closet pequeño de acero inoxidable, insuficiente para el personal y se ha adaptado una biga de madera en la pared para que el personal coloque sus pertenencias.

#### A.4 Sistema de Compra

La compra de los alimentos son realizadas por el Jefe de Proveduría de acuerdo a una hoja de requisición que llena la Jefe del Departamento.

Se ejecutan trimestralmente.

El sistema de compra es a través de licitación.

Existe un control de calidad y cantidad interno el cual se lleva a cabo por un registro de compra a nivel de la unidad ejecutora por medio del sistema computarizado.

El Servicio de Alimentación no recibe ningún tipo de donación.

#### A.5 Recurso Financiero

El presupuesto del servicio es calculado por el nutricionista y se hace en base al número de pacientes y personal que recibe la alimentación.

#### A.6 Oferta de Servicios

##### A.6.1 Comensales a atender:

Este servicio brinda alimentación a todos los pacientes hospitalizados de ambos sexos y diferentes grupos etáreos y los funcionarios de turno. Además proporciona alimentación a todo el personal que labora en dicha institución a precio módico según la política interna de la institución.

##### A.6.2 Sistema y tipo de servicio:

El servicio de alimentación a pacientes

y asistente al Centro de Orientación Infantil es centralizado, mientras que para el personal es de autoservicio y menú impuesto por la institución.

A.6.3 Tipo de menú y tiempo de comida:

La persona encargada de planificar el menú es la Nutricionista-Dietista. El menú es programado para dos semanas y está constituido por tres tiempos de comida, tanto para pacientes como para el personal. El menú es único, modificándose dependiendo el diagnóstico del paciente.

A.6.4 Tipo de dieta que se brinda:

Las modificaciones a las dietas más comunes son:

- 1.- Cambios en la textura y consistencia de los alimentos.
- 2.- Disminución o aumento del valor energético de la dieta.
- 3.- Incremento o decremento de algún nutriente.
- 4.- Redistribución del número o frecuencia de las comidas.

5.- Omitiendo alimentos específicos  
(alergia).

Existe en el Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social una guía de dietas terapéuticas calculadas por el personal idóneo para pacientes dependiendo de su patología. Esta guía se encuentra computarizada. El 50% de las dietas distribuidas a pacientes son dietas terapéuticas.

Existe un registro diario de raciones servidas tanto a pacientes como a personal, para su mejor control.

B.- Educación Nutricional a pacientes hospitalizados

El paciente hospitalizado recibe educación nutricional a través del Nutricionista, en el cual se le brinda orientación alimentaria nutricional de acuerdo a su patología.

CAPITULO II

COMENTARIOS

COMENTARIOS GENERALES

Actualmente laboran en el Servicio de Alimentación 130 empleados, población hospitalizada, personal médico, paramédico y administrativo que reciben una, dos o tres raciones diarias.

El Servicio de Alimentación necesita apoyo de nuevo personal, ya que cada día aumenta el volumen de trabajo sin embargo, no se incrementa el personal.

Cuando el personal se traslada o incapacita, se invalida o se jubila, no es reemplazado por otra unidad, agravando la situación, ya que además de las preparaciones diarias y cotidianas, deben atenderse las solicitudes de atención y elaboración de refrigerios y ágapes autorizados por la Dirección Médica y/o Administrativa para la mayoría de las reuniones que se llevan a cabo en esta entidad hospitalaria y algunas otras dependencias de la institución. Los carros termos que transportan la comida a las diferentes salas son muy pesados y son transportados por personal femenino y masculino; siendo en realidad tarea propia de varones. Esta situación se agrava con las inclinaciones que tiene las áreas donde se transitan. Todo esto trae como consecuencia que el personal se enferme e incapacite con



marcada frecuencia.

Existen actualmente algunas maquinarias que se encuentran dañadas o en malas condiciones.

El Departamento de Proveduría no adjudica la compra con la celeridad necesaria debido a la gran cantidad de pasos que debe seguir.

En los gastos de compras de alimentos; la cantidad de alimentos que se solicita mediante las requisiciones, es establecida en base a los censos de las raciones consumidas por los pacientes hospitalizados, los niños del Centro de Orientación Infantil y el personal que asiste diariamente al comedor.

Están exonerados de pago de alimentación los médicos residentes, médicos internos, (durante su turno de trabajo), los estudiantes de medicina cuando estén en clínica, las auxiliares de enfermería y enfermeras en servicio, los guardias nacionales y los guardias de seguridad en base al Artículo V, XI, XII del Reglamento Interno del uso del Comedor del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social. Aún cuando el Departamento de Personal de ésta insti-

tución otorga las debidas identificaciones a los funcionarios, muchos de éstos no la presentan a la hora de ingerir sus alimentos resultando difícil de llevar un registro más efectivo de los despachos efectuados.

Cada área de trabajo tiene asignados los funcionarios de acuerdo al volúmen de trabajo, ellos velan por el fiel cumplimiento de sus funciones y horarios establecidos. El presupuesto es uno de los tópicos más difíciles de tratar. Los presupuestos de gastos representan los planes formales para los desembolsos posteriores. Para el mismo, debe prepararse un pronóstico confiable del trabajo que se llevará a cabo durante el período presupuestal de tal forma que se pueda asignar la partida del año.

El Departamento de Nutrición y Dietética cuenta con información acerca de sus gastos en forma mensual, trimestral o anualmente, éstas cifras les permiten hacer un pronóstico para asignar la partida de gastos correspondiente a un año, pero por algunas razones la partida no es fija. Esta falta de asignación fija, permite el uso de los servicios del Departamento en otras actividades ajenas a las programadas por el Departamento como son: refrigerios para congresos, reu-

niones, eventos sociales, etc., que van a recargar el presupuesto del Departamento y no del Departamento o servicio que recibe el beneficio, además de recargar al personal de turno.

En cuanto a equipo y mantenimiento, no se brinda mantenimiento de tipo preventivo, motivo por el cual alguna parte del equipo existente se encuentra en malas condiciones. Esto resulta como consecuencia la no utilidad de ese equipo y su consecuente deterioro y recargo de trabajo en forma manual para el personal.

B.- COMENTARIOS DE LAS NORMAS

Las normas constituyen una guía general de acción o con mayor propiedad diremos que son reglas discutidas, aceptadas y establecidas por autoridad. Son patrones de referencia y vías para el recto desenvolvimiento de la administración. Es por ello por lo que son elementos directrices necesarios para el cabal desarrollo de los medios que conducen a la consecución del éxito deseado en el desarrollo de cualquiera actividad.

Por ello para establecer normas hay que tener presente el análisis de la situación, de los objetivos que se desean conseguir que se discuta con personal capacitado para evitar que sea modificada y por último una bien dirigida supervisión y evaluación. De este modo se asegura su establecimiento.

Las normas que se desarrollan a nivel de los Departamentos de Nutrición y Dietética son normas técnicas-administrativas que no deben ser estáticas, al igual que la medicina, ya que los adelantos modernos son el resultado de constantes estudios e investigaciones, determinan cambios, variaciones y modificaciones inherentes a nuevos estudios que proporcionarán un planteamiento más eficiente porque tendrían un análisis

más completo, un examen más exhaustivo que determinaría no solamente uniformidad en el criterio sino también una base firme para futuras investigaciones.

Este planteamiento conlleva una discusión entre los participantes que sea acogida por todos ya que la uniformidad de criterios marcaría el camino a seguir.

Pongamos de relieve las ventajas que pueden obtenerse al realizar este tipo de normas básicas, las cuales enumeraremos someramente:

- 1.- Orientación. Cumplimiento de objetivos propuestos.
- 2.- Uniformidad de criterios.
- 3.- Comunicación y coordinación, en el Departamento y con los otros departamentos de la Institución y sus programas.

En 1982 se preparó un Manual de Normas para los Departamentos de Nutrición y Dietética el cual actualmente se encuentra en revisión.

Lo presentado en el Anexo N° 1 son modificaciones a ese manual en revisión para su debida implementación oficial en el mes de Septiembre. A diferencia del anterior este propone la división del Departamento

de Nutrición y Dietética en tres servicios a saber: Servicio de Alimentación (objetivo de este trabajo), Servicio de Nutrición Clínica, Servicio de Docencia e Investigaciones y especificación básica en cada una de ellas.

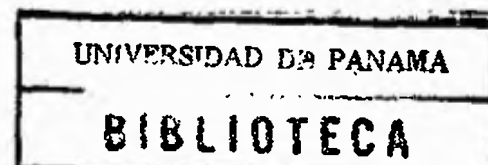
Las normas de 1982 no fueron implementadas oficialmente por su máxima autoridad: Ministro de Salud.

La promulgación de esta norma no fué conocida, por las autoridades porque no hubo un sistema organizado para que esa comunicación llegara a los lugares donde era necesario que se conociera con toda oportunidad.

No existían instrumentos adecuados de ejecución, comprobación, supervisión y evaluación de la misma, por la falta de carácter oficial para establecerlas debidamente.

Cuando existe la necesidad de hacer cambios en el Departamento, no deberá realizarse sin el conocimiento del Jefe del Departamento de Nutrición y Dietética, muchas veces la aprobación tendrá que ir a la Dirección si el caso lo amerita, pues no es conveniente que las normas se cambien sin estudio y aprobación

de los jefes responsables de las mismas; establecer perfectamente bien las vías de comunicación y dependencia, confeccionar un instrumento adecuado para su debida supervisión y evaluación.



**CAPITULO III**

**CONCLUSIONES**



El diagnóstico del Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social demostró que no cuenta con normas de trabajo actualizadas.

El Servicio de Alimentación cuenta con una Dirección profesional idónea, ya que su jefe posee título universitario de Nutricionista requisito importante para esta posición.

El personal de servicio recibe capacitación en servicio y es supervisado por profesionales idóneos.

Es inadecuada la ubicación física del Departamento de Nutrición y Dietética, en el Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social.

No existe mantenimiento preventivo del equipo utilizado en la preparación de la alimentación.

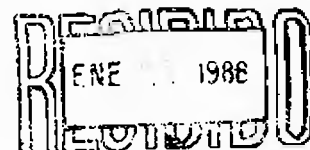
**CAPITULO IV**

**RESUMEN**



Facultad de Medicina

UNIVERSIDAD DE PANAMA



DESPACHO SECRETARIO GRAL

PROGRAMA DE MAESTREN SALUD PUBLICA  
ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS DE GRADO

Título del Trabajo de Graduación: Diagnostico de la Situación actual del Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalio Metropolitano de la C.S.S.

Nombre del Estudiante: Marina de Salvatierra

Cédula: 8-202-934

Miembro del Jurado	Calificación que otorga
a) <u>Dr. Julio Sandoval</u> Presidente	<u>93</u>
b) <u>Dra. Rodalia Quintero</u>	<u>100</u>
c) <u>Dr. Enrique Murillo</u>	<u>96</u>
Nota Final Promedio	<u>96</u>

Observaciones Generales del Jurado:

Firma de los Miembros del Jurado

a) [Firma]

b) [Firma]

c) [Firma]  
Director de la Escuela

b) [Firma]  
Miembro de la Vicerrectoría de Investigación y Post-Grado

12 de noviembre de 1987.

Fecha

"Año 1987,

Centenaria del Natalicia del Dr. Octavio Méndez Pereira"

Ciudad Universitaria Octavio Méndez Pereira

ESTAFETA UNIVERSITARIA  
PANAMA, R. DE P.

Al igual que en el Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social, la mayoría de los hospitales; no se ha realizado evaluación de los Servicios de Alimentación. Aunque el diagnóstico constituye una etapa fundamental en el proceso de planificación de la salud, porque proporciona elementos de juicio necesarios para la toma de decisiones.

El Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social cuenta con 130 empleados, está ubicado en el II piso del edificio de descentralización con un elevador fuera de su estructura física.

Se recolectó información acerca de organización administrativa, recurso humano, planta física, compras, sistema de distribución de alimentos, alimentación servida y educación alimentaria nutricional al paciente hospitalizado.

La información se obtuvo a través de un formulario que fue aplicado a la autoridad máxima de dicho departamento y se complementó con observación directa.

Luego, el análisis de la información colectada que no se cuenta con normas de trabajo actualizadas; la dirección profesional es idónea y el personal recibe capacitación, supervisión permanente; su ubicación física es desventajosa.

No se cuenta con un programa de mantenimiento preventivo del equipo.

En el presente trabajo, se trataron de identificar los problemas que confronta en la actualidad el Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social. Se formularon algunas recomendaciones para superar algunos de los problemas encontrados.

**CAPITULO V**  
**RECOMENDACIONES**

En el planeamiento de una cocina, la meta involucra seis elementos que deben tomarse en consideración: evaluarse y coordinarse con objeto de lograr la adecuada operación eficiente y deseada de la cocina. Los factores a los que se enfrentan las personas encargadas son: el equipo, los alimentos, el personal, la facilidad de movimiento, el tiempo y la distancia. El objetivo es la coordinación del equipo, los alimentos y el personal de tal manera que en el espacio disponible los alimentos puedan moverse por toda la cocina y someterse a los procesos con la mayor facilidad posible con una distancia mínima entre una y otra operación y en el menor tiempo posible. Haciendo ésto el trabajo en la cocina será más sencillo, los empleados necesitarán dar menos pasos y se ahorrará tiempo.

La cocina debe estar ubicada en la planta baja del Edificio con el objeto de hacer menos laborioso el abastecimiento de sus almacenes y evitar el transporte de los alimentos en bases de ascensores y montacargas (como en la actualidad). Además se facilita la maniobra de eliminar la basura y llevarla a su lugar de recolección más rápidamente.

El Departamento de Nutrición y Dietética deben enviar mensualmente los gastos en que ha incurrido por determinada actividad para otros servicios para que sean deducidos

de su presupuesto y contar con un presupuesto fijo para el Departamento y su rubro presupuestario no fluctúe.

Establecer políticas que faciliten el mantenimiento preventivo de los equipos y artefactos existentes.

Los Organigramas, los análisis de cargos, las descripciones de trabajo, las especificaciones de los cargos y las instrucciones detalladas de trabajo son instrumentos de guía y valor para establecer las normas, definir las responsabilidades y seleccionar a personas para los cargos. Con respecto a éste punto el aspirante a trabajar en el Servicio de Alimentación deberá ser seleccionado bajo ciertos requisitos y no como castigo por algún delito cometido, irresponsabilidad, insubordinación, etc., o, porque está enfermo y no da su máxima producción en otro Departamento, ya que ésto perjudica al servicio y al personal. Tan pronto esta persona es empleada en el servicio se convierte en miembro del grupo y comienza la participación en la formación de ese elemento intangible pero importante que es la moral del grupo o espíritu de grupo. Si no es comprensivo, cooperador y servicial destruye la imagen que han mantenido en forma unitaria el personal sobre su funcionamiento dentro del servicio.



La destreza, habilidad manual, confiabilidad y regularidad y su contribución a la moral del grupo pueden determinar la selección del personal requerido. Su capacidad, su deseo de superación, de mejorar para rendir mejor, su ambición de ascender y su identificación con el hospital y el servicio al cual puede trabajar son cosas importantes en la selección de la fuerza laboral.

Se debe considerar una vez escogido el personal darle una capacitación antes de ingresar al servicio o departamento. Un buen programa de capacitación es esencial para que adquiera el conocimiento, las habilidades en el trabajo, y la clase adecuada de hábitos de trabajo, de manera que se desempeñe en forma eficiente. La capacitación del personal del Servicio de Alimentación es una de las mejores formas de incrementar la eficiencia y las utilidades.

Esta debe darse antes que el personal entre en el Servicio y continuarla dentro del mismo. Un programa efectivo de capacitación ofrece ventajas en los empleados como vienen a hacer: mayor satisfacción en el trabajo, mayores oportunidades de promociones, mayor sentido de seguridad, y al servicio: mayor producción, mejores métodos y hábitos de trabajo, menores exigencias de supervisión de los trabajadores, trabajadores más hábiles, menos rotación del personal.

Hay que tener en cuenta que al realizar este tipo de programa como capacitación previa al trabajo, hay que tomar en cuenta las características cambiantes de los trabajadores. Muchas personas jóvenes tienen diferentes valores y opiniones acerca del trabajo de los que tienen los empleados de más edad, que han trabajado en el ramo durante cierto período de tiempo. Estos quieren trabajo que ofrezcan un reto o un desafío quieren tener algo que decir frente a lo que se les pide que hagan.

Si se desea que esta capacitación sea exitosa debe contarse con la participación activa de los empleados, demostrar interés por parte del Departamento, planear el programa de capacitación con suficiente anticipación de tal manera que se disponga de todo lo necesario.

Otro de los factores que perjudica el Servicio es: la fatiga del empleado y cansancio de los mismos, con la consecuente disminución de su energía, entusiasmo y producción, esto se debe a factores externos que algunas veces escapan a manos del Jefe del Departamento de Nutrición y Dietética estos pueden ser: problemas en el hogar, ejercicio físico exagerado, suministro de una dieta nutricionalmente inadecuada, recargo de trabajo. Otros aspectos que el personal del Departamento atribuye al cansancio son: aburrimiento en

en el trabajo, la ventilación y el ruido son factores ambientales que contribuyen a la baja producción del personal del Servicio de Alimentación, razón por la cual sugerimos un cambio en las unidades de aire acondicionado que incrementan el ruido, vibraciones y calor trayendo como consecuencia fatiga, cansancio.

Ciertos aspectos merecen considerarse al seleccionar un edificio para este servicio. Esto incluye una adecuada y segura disponibilidad de agua, recolección de basura y desperdicios, adecuados y regularmente, y estructura y equipo adecuado para las exigencias sanitarias del Servicio de Alimentación y las actividades que desarrolla.

Actualmente en el Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social, posee ventilación adecuada, pero se sugiere la colocación rápidamente de telas metálicas, en donde no hay y la reparación de las mismas en aquellos lugares donde está deteriorada (ventanas y puertas) para evitar la entrada de insectos como la mosca, que pueden llegar al alimento y contaminarlo produciendo enfermedades.

Las instalaciones sanitarias adecuadas para los empleados es un requisito básico para el Servicio de Alimentación, éstas se encuentran actualmente en estado de malas condi-

ciones de higiene. Los guardaropas a manera de closet para que el personal guarde sus pertenencias en las horas de trabajo son pocos y están localizados en el pasillo, la cantidad es insuficiente, no poseen ventilación adecuada. A un costado y en la pared del área de la cocina se adaptó una biga de madera para que el resto del personal coloque sus pertenencias como camisas, dándole un aspecto poco estético al área de la cocina.

Es conveniente señalar la reubicación de las tuberías de aguas negras que se encuentran localizadas actualmente en el techo de la cocina, pintadas de color negro, una ruptura en las mismas ocasionaría la contaminación de las diferentes preparaciones, lo cual perjudicaría al Servicio ya que no podrá brindar alimentación del día a personal y pacientes hospitalizados, aumentando los costos ya que la alimentación tendría que ser comprada afuera para dar servicio a sus comensales.

Es conveniente también realizar un programa de seguridad ya que esta se considera parte integral del saneamiento. La seguridad nunca puede suponerse que existe, pero es responsabilidad principal de la institución, se deben idear medidas para mejorar las condiciones de trabajo y labor del empleado para que este se mantenga en su máxima

producción y evite accidentes y por ende incapacidades y jubilaciones anticipadas.

Los accidentes son causa de cualquier actividad y pueden prevenirse, representan pérdidas de dinero, recargo del trabajo al personal.

Dentro del programa de seguridad sugerimos que deben incluirse tópicos como: uso adecuado del equipo, válvulas de seguridad en las vasijas y el equipo a presión, estudio de las líneas de tráfico en las áreas de la cocina que eviten lo más posible el tráfico cruzado. Establecer normas mediante una capacitación al personal sobre seguridad.

Un estudio de la naturaleza humana y la conducta de los empleados dentro de su ambiente de trabajo, provee mayor información para elaborar este programa.

En los Servicios de Alimentación se presentan con mayor frecuencia las caídas, cortadas y quemaduras y distensiones por levantar cosas pesadas. El Servicio de Alimentación del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro Social no escapa a ésta realidad produciendo por alguna de estas causas mencionadas anteriormente un gran número de incapacidades. Por estas razones es impor-

tante este programa para que el funcionario aprenda a evitar estos accidentes.

La educación para la seguridad debe continuarse en capacitación en servicio de los empleados sobre el cuidado y uso de instrumentales y equipo.

Es necesario que para la próxima compra de selección tipo y cantidad de equipo se utilicen los criterios de necesidades esenciales, costo del equipo, funcionamiento del equipo, satisfacción de necesidades específicas, seguridad e higiene, apariencia y diseño, forma de operación del equipo, espacio que ocupa el equipo, movilidad del mismo, materiales de fabricación o construcción, ya que estos influyen en el precio, calidad, durabilidad, satisfacción y uso exitoso del equipo.

En cuanto a las normas sugerimos: hacer una revisión de las normas cada cinco años para una mejor implementación y eficiencia de los Departamentos de Nutrición y Dietética; confeccionar las normas de procedimientos ya que una adecuada descripción de procedimientos, facilita el aprendizaje y su aplicación; evaluación periódica de las normas ya que las normas establecidas para el funcionamiento permiten hacer evaluaciones referentes al seguimiento; también repre-

presenta una forma de realizar determinada actividad teniendo en consideración tiempo, dinero y gasto.

CAPITULO VI  
TABLAS Y ANEXOS



TABLA N° 1

NUMERO DE CAMAS DEL COMPLEJO HOSPITALARIO  
METROPOLITANO DE LA CAJA DEL SEGURO SOCIAL  
SEGUN TIPO DE SERVICIO. AÑO 1987

TIPO DE SERVICIO	CAMAS	
	Número	%
TOTAL	895	100.0
PEDIATRIA	135	45.08
MATERNIDAD Y OBSTETRICIA	105	11.73
MEDICINA	239	26.70
CIRUGIA	391	43.69
PSIQUIATRIA	25	2.8

Fuente: Informe de Administración. Complejo Hospitalario  
Metropolitano. Año 1987

TABLA N° 2

DISTRIBUCION DEL PERSONAL DEL SERVICIO DE ALIMENTACION  
 DEL COMPLEJO HOSPITALARIO METROPOLITANO DE LA CAJA DEL  
 SEGURO SOCIAL SEGUN CARGO Y ESCOLARIDAD

CARGO	NUMERO	ESCOLARIDAD
TOTAL	130	
Nutricionista	2	Universidad
Auxiliar de Nutrición	5	Secundaria
Cocineros	20	Primaria
Camareros	93	Primaria
Oficinistas	2	Secundaria
Reposteros	2	Primaria
Carniceros	2	Primaria
Encargado del Depósito	2	Primaria
Encargado de Despensa	2	Primaria

Fuente: Departamento de Nutrición y Dietética del Complejo  
 Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro  
 Social. Año 1987

TABLA N° 3  
DISTRIBUCION DEL PERSONAL DEL SERVICIO DE ALIMENTACION  
DEL COMPLEJO HOSPITALARIO METROPOLITANO DE LA CAJA  
DE SEGURO SOCIAL, SEGUN TURNOS DE TRABAJO.  
AÑO 1987

TURNOS DE TRABAJO	N° DE EMPLEADOS
TOTAL	130
5:00 a.m. - 1:00 p.m.	6
5:30 a.m. - 1:30 p.m.	20
6:00 a.m. - 2:00 p.m.	12
7:00 a.m. - 3:00 p.m.	17
8:00 a.m. - 4:00 p.m.	13
9:00 a.m. - 5:00 p.m.	4
10:00 a.m. - 6:00 p.m.	20
11:00 a.m. - 7:00 p.m.	12
7:00 p.m. - 3:00 a.m.	1
Días libres	15
Vacaciones	10

Fuente: Departamento de Nutrición y Dietética del Complejo  
Hospitalario Metropolitano de la Caja del Seguro  
Social. Año 1987

TABLA N° 4  
 CONDICIONES DE LA PLANTA FISICA DEL SERVICIO DE  
 ALIMENTACION DEL COMPLEJO HOSPITALARIO  
 METROPOLITANO DE LA CAJA DEL SEGURO  
 SOCIAL. AÑO 1987

PLANTA FISICA	CONDICIONES		
	BUENO	REGULAR	MALO
UBICACION		X	
PISO	X		
VENTANAS	X		
VENTILACION E ILUMINACION		X	
TECHO	X		
DRENAJES	X		
INSTALACION DE AGUA FRIA	X		
INSTALACION DE AGUA CALIENTE	X		

Fuente: Servicio de Alimentación, Complejo Hospitalario  
 Metropolitano de la Caja del Seguro Social.  
 Año 1987

Nota explicativa:

Bueno: condiciones y cometidos para el buen funcionamiento  
 del Servicio.

Regular: algún deterioro

Malo: condiciones inaceptables

ANEXO N° 1

ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTACION SEGUN NORMAS ESTABLECIDAS

A.- Definición

Es una dependencia del Departamento de Nutrición con la responsabilidad de planificar, adquirir, preparar y distribuir una alimentación balanceada a la comunidad hospitalaria, beneficiarias de este servicio.

B.- Objetivos

A.- Generales

- 1.- Contribuir a la recuperación de la salud, mantener y mejorar el estado nutricional del paciente.
- 2.- Administrar en forma eficiente los recursos disponibles.
- 3.- Mantener una adecuada coordinación con los diferentes servicios del Departamento de Nutrición y Dietética y del Hospital.

B.- Específicos

- 1.- Brindar una alimentación balanceada, de bajo costo, preparada bajo óptimas condiciones higiénicas y que se adapte a los hábitos

alimentarios de la población atendida.

2.- Programar y hacer uso racional de los recursos del servicio.

3.- Programar y desarrollar, investigaciones en el campo administrativo de servicios de alimentación.

#### C.- Funciones

En el Servicio de Alimentación se realizan funciones técnicas y administrativas.

##### C.1 Técnicas

Conjunto de actividades y procedimientos tendientes a mejorar y aumentar la eficiencia del servicio prestado, entre las cuales están, dietética, docencia, investigación y asesoría.

C.1.1 Dietética: Serie de acciones y procedimientos mediante la cual se determina el contenido de nutrientes y las características organolépticas de la alimentación.

C.1.2 Docencia: Proceso que permite capacitar al personal del Servicio de Alimentación y de la institución en aspectos técnicos-administrativos.

C.1.3 Investigación: Es el proceso que mediante el cual se realizan investigaciones en el campo de la administración, para apoyar las funciones técnicas y administrativas del Servicio.

C.1.4 Asesoría: Es la función por la cual se orienta al personal de la Institución, sobre aspectos técnico-administrativos de la preparación y distribución de la alimentación.

C.2 Funciones Administrativas:

Es el conjunto de actividades coordinadas y sistemáticas que guían al personal del Departamento a cumplir con los objetivos propuestos a través de las actividades de planificación, organización, dirección, control y evaluación.

- C.2.1 Planificación: son las actividades que determinan qué se va a hacer, cómo se va a hacer, quién es el responsable de ello y por qué. Permite visualizar lo que se quiere hacer y hasta dónde se quiere llegar.
  
- C.2.2 Organización: las actividades de organización pretenden combinar los recursos de la mejor forma posible y el trabajo que los individuos o grupos deben realizar. Son actividades de la función de planificar.
  
- C.2.3 Dirección y supervisión: conjunto de actividades que permite realizar lo planificado por medio del ejercicio de la autoridad y verificar que el trabajo se realice tal como se había planeado dando la orientación necesaria.
  
- C.2.4 Evaluación: conjunto de actividades que permiten medir los resultados pasados y presentes en relación a los resultados esperados.



## D.- Actividades

Las actividades que se realizan para cumplir con las funciones técnicas y administrativas son:

### D.1 Técnicas

#### D.1.1 Dietética

- a.- Determinar las características y número de comensales.
- b.- Calcular el requerimiento de calorías promedio de lso comensales con dieta normal.
- c.- Definir el tipo de alimentación a brindar.
- d.- Calcular el valor nutritivo de la dieta normal.
- e.- Definir el patrón de menú de dietas normales, el cual debe incluir tiempo de comidas, grupos de alimentos, alimentos de cada grupo, producción total y posibles preparaciones.
- f.- Elaborar el ciclo de menú para dietas normales.
- g.- Clasificar y codificar las recetas del ciclo de menú, adaptarlas al número de comensales por el método

del factor, elaborar las recetas y procedimientos.

- h.- Calcular la cantidad y costo de víveres del ciclo de menú.
- i.- Revisar los menús mensualmente y adaptarlos según la disponibilidad de alimentos en el mercado y la factibilidad de compra de la institución.

#### D.1.2 Docencia

- a.- Capacitar al personal involucrado en el recibo, almacenamiento, producción y distribución de alimentos, así como al personal supervisor y administrativo.
- b.- Brindar educación nutricional al personal médico y paramédico involucrado con el Servicio de Alimentación.

#### D.1.3 Investigación

- a.- Realizar investigaciones en los aspectos técnicos y administrati-

vos al personal en servicio. Asesorar al equipo de salud, estudiantes, personal de otras instituciones y a la comunidad sobre conocimientos sobre alimentación y nutrición.

## D.2 Administrativa

### D.2.1 Planificación

- a.- Programar las actividades anuales y rutinarias del Servicio de Alimentación.
- b.- Programar los sistemas de trabajo del Servicio de Alimentación.
- c.- Organizar en forma eficiente y eficaz los recursos del Servicio de Alimentación.
- d.- Establecer los mecanismos de comunicación y coordinación con otros servicios del Departamento de Nutrición y Dietética y con otros Departamentos y servicios del hospital; basándose en normas existentes.

### D.2.3 Dirección y Supervisión

- a.- Dirigir en forma eficiente el personal del Servicio de Alimentación.
- b.- Delegar responsabilidades y autoridad al personal supervisor y de apoyo administrativo.
- c.- Brindar el apoyo necesario para la realización del trabajo en forma eficiente y eficaz.

### D.2.4 Evaluación

- a.- Evaluar el programa de trabajo y el rendimiento del personal una vez al año.
- b.- Evaluar el cumplimiento de las normas de procedimientos y de las normas establecidas por nivel central.
- c.- Evaluar la utilización del presupuesto de acuerdo a lo programado.
- d.- Evaluar la aceptabilidad del Servicio brindado a los beneficiarios.

## E.- Organización

### E.1 Carta de Organización

El Servicio de Alimentación, es una dependencia del Departamento de Nutrición y Dietética está a cargo de un Nutricionista quien a su vez depende directamente del Jefe del Departamento cuya responsabilidad es el funcionamiento adecuado del servicio. Bajo su mando se encuentra el personal de mando intermedio y de servicio que labora en las diferentes áreas. En el anexo N° 2 y N° 3 se presenta el esquema de organización del Servicio de Alimentación.

#### Recurso Humano

##### F.1 Tipo y número de recurso

Para el buen funcionamiento del Servicio de Alimentación, se requiere el siguiente recurso humano:

- Nutricionista Administrativa
- Personal de mando intermedio (auxiliares de alimentación hospitalaria)
- Personal del Servicio (cocineros, ayudantes, trabajadores domésticos)
- Personal administrativo (secretarias)

##### F.2 Horarios

En los Servicios de Nutrición, se trabaja en

promedio de 13 a 14 horas. Los empleados deben trabajar 8 horas diarias, el horario se establece de acuerdo a las necesidades de los servicios.

### F.3 Vacaciones

Son programadas al inicio del año, se le otorga a cada trabajador 30 días durante el año.

### F.4 Días libres y feriados

Cada funcionario tiene derecho a dos días libres después de 40 horas trabajadas. Esto puede adaptarse a las necesidades del Servicio de Alimentación. Los días feriados se pagarán de acuerdo a los arreglos internos de cada institución.

### F.5 Control de asistencia y puntualidad

Para el adecuado funcionamiento del Servicio de Alimentación se llevará un control diario de asistencia a través de los estipulado en el Reglamento Interno de cada institución.

## G.- Recurso Físico

### G.1 Planta Física

Los Servicios de Alimentación deben contar con una planta física, que debe estar construída por las siguientes áreas de trabajo:

- Recibo y limpieza
- Almacenamiento
- Preparación final
- Distribución
- Limpieza de vajilla y utensilios
- Aseo y disposición de basura
- Fórmulas lácteas en aquellos hospitales que requieren este servicio
- Oficina Administrativa

#### H.- Recursos Financieros

Anualmente el Servicio de Alimentación determina su presupuesto en base a las necesidades del servicio.

#### I.- Oferta del Servicio

##### I.1 Comensales a atender

Los servicios brindan alimentación a pacientes de ambos sexos, de diferente edad y nivel socio-económico y social. Además proporcionan alimentación al personal que tiene derecho a dicho servicio, según política interna de

cada institución.

## I.2 Sistema y tipo de servicio

El sistema de producción de alimentos es semi-convencional, es decir algunos de los items que componen el menú se compran listos para servir como el caso del pan o semi-preparados y otros se compran crudos en el cual tiene que pasar por preparación previa y final.

El tipo de servicio puede ser centralizado y descentralizado.

El servicio centralizado, significa que las áreas de preparación y distribución estarán localizadas en el mismo lugar, es decir las bandejas de pacientes salen servidas del servicio.

El servicio descentralizado, significa en que el área de preparación y distribución están separadas, por lo cual se cuentan con cocinas periféricas a donde los alimentos son transportados en grandes cantidades para llevar a cabo la distribución de alimentos a las bandejas de pacientes. Entre estos dos tipos de servicios, el mas recomendable es el Centralizado, ya que se reduce el número de Su-



pervisores y existe mayor control en la distribución de la alimentación, pero es necesario que se cuente con un buen sistema de mantenimiento para las unidades de distribución (carros termos).

### I.3 Tipo de Menú y tiempo de comida

En la mayoría de los servicios se trabaja con un ciclo de menú impuesto, en otros servicios con menú selectivo. El menú está constituido por tres tiempos de comida que en algunos casos se modifica dependiendo de las necesidades del paciente.

### I.4 Tipo de dietas que se brindan

Clasificación de dietas a nivel hospitalario. Existen dos tipos de dietas: la dieta normal o libre y las dietas terapéuticas o especiales.

1.4.1 Dieta Normal o libre: el régimen se prescribe al paciente en el cual la enfermedad no altera la alimentación.

Esta dieta toma en cuenta diferencias individuales como son la edad, sexo,

estado fisiológico, actividad y medio ambiente en que se desenvuelve el individuo. Una dieta normal, además de aportar sustancias nutritivas, debe satisfacer los hábitos alimentarios de los comensales, y mantenerlos en perfecto estado de salud física, mental y social.

I.4.2 Dietas Terapéuticas o Especiales: Son una modificación o adaptación de la dieta libre. Estas modificaciones pueden ser físicas o químicas o ambas, de acuerdo a la enfermedad, momento evolutivo de la misma, sexo, edad, estado fisiológico y actividad del paciente. Las modificaciones en las características físicas de la alimentación pueden ser:

a) Cambios en la textura y consistencia de los alimentos.

Entre estas dietas están, las dietas líquidas, blandas, bajas y altas en fibra y dietas semi-líquidas.

- b) Omisión de alimentos específicos como es el caso de las dietas para alergias.
- c) Redistribución del número y frecuencia de las comidas, es el caso de la dieta blanda prescrita a pacientes con úlcera gástrica.

Las modificaciones en las características químicas de la alimentación pueden ser:

- a) Disminución o aumento del valor energético de la dieta, tal como las dietas bajas o altas en calorías.
- b) Incremento ó decremento de algún nutriente, como las dietas restringidas en sodio, dieta hiperproteica y dieta hipograsa. (9)

#### J.- Educación Nutricional al paciente hospitalizado

No existe una metodología única para enseñar la ciencia de la nutrición. El método debe adoptarse a las necesidades del individuo o, de un grupo y éste dependerá de la edad, sexo, área geográfica, hábitos y costumbres alimentarias, escolaridad,

nivel socio-cultural y económico y patología del paciente.

La educación nutricional al paciente pueden brindarse en forma individual o en grupo, ya sea en la cabecera del lecho del paciente, en una clínica dietética o en un salón de conferencias, si se trata de un grupo.

Al orientar a un paciente conviene recordar los siguientes aspectos:

- 1.- Se debe comprender y conocer las necesidades del paciente y el significado que tienen los alimentos para él, ya que los pacientes son muy sensibles en lo que se refiere a la alimentación y a las modificaciones de sus hábitos alimentarios.
- 2.- Ser flexible y adoptar los métodos didácticos a las necesidades del paciente.

ANEXO N° 2

DIAGNOSTICO DEL SERVICIO DE ALIMENTACION DEL COMPLEJO  
HOSPITALARIO METROPOLITANO DE LA CAJA DEL SEGURO SOCIAL

1.- Generalidades: Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Hospital: \_\_\_\_\_

Tipo de Hospital: General \_\_\_\_\_ Especial \_\_\_\_\_

Tipo de Estructura: Vertical \_\_\_\_\_ Horizontal \_\_\_\_\_

Número de Camas: \_\_\_\_\_ Pediatría \_\_\_\_\_

Maternidad y Obstetricia \_\_\_\_\_

Medicina \_\_\_\_\_

Cirugía \_\_\_\_\_

Psiquiatría \_\_\_\_\_

Promedio día estancia en el hospital: \_\_\_\_\_ % de ocupación \_\_\_\_\_

Nombre del Jefe encargado del Departamento de Nutrición y  
Dietética: \_\_\_\_\_

II.- Organización

1.- El Servicio de Alimentación depende técnica y ad-  
ministrativamente de: Dirección Médica \_\_\_\_\_

Administración \_\_\_\_\_

Departamento de Nutrición y

Dietética \_\_\_\_\_

2.- ¿Existe un Organigrama del Servicio? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si existe, copiar organigrama.

3.- ¿Existen Normas y Procedimientos Administrativos?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ ¿Se cumplen? SI \_\_\_ NO \_\_\_

III.- Recursos:

a) Humanos

- 1.- El número total de funcionarios del Servicio de Alimentación es: \_\_\_ Masculino \_\_\_ Femenino
- 2.- La edad promedio del personal es de \_\_\_ años.
- 3.- ¿Existe un Sistema de Selección de personal?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4.- Requisitos de ingreso: Examen de Salud \_\_\_\_\_  
Escolaridad \_\_\_ Experiencia \_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
Certificado de Salud \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
- 5.- El Servicio está a cargo de: Nutricionista \_\_\_\_\_  
Administrador \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
- 6.- El Personal lo constituye:  
\_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_ Escolaridad \_\_\_\_\_ Adiestramiento \_\_\_\_\_  
Nutricionista \_\_\_\_\_  
Auxiliar de Alimentación \_\_\_\_\_  
Carnicero \_\_\_\_\_  
Cocineros \_\_\_\_\_  
Saloneros \_\_\_\_\_  
Oficinista \_\_\_\_\_  
Repostero \_\_\_\_\_

Encargado de Depósito \_\_\_\_\_

Encargado de Despensa y \_\_\_\_\_

Cuarto Frío \_\_\_\_\_

7.- ¿El Personal que trabaja en el Servicio de Alimentación es suficiente? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ?Por qué? \_\_\_\_\_

8.- ¿Todo el personal presupuestado está nombrado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

9.- ¿Existe Capacitación para el personal en servicio?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Cada cuánto tiempo? \_\_\_\_\_

10.- ¿Recibe asesoría el personal? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Frecuente-

mente \_\_\_\_\_ Ocasionalmente \_\_\_\_\_ ¿De quién? \_\_\_\_\_

11.- El Horario de Trabajo es de: \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ horas

12.- ¿El número de turnos por día es de \_\_\_\_\_ con una duración de \_\_\_\_\_ horas cada turno.

13.- ¿Existe Calendario de Vacaciones? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se cumplió? Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

14.- ¿El personal usa algún tipo de uniforme? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿En qué consiste? \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,

15.-Higiene del Personal: SI\_\_\_NO\_\_\_¿En qué consiste?\_\_\_\_\_

---

b) Planta Física y Equipo

1.- El Servicio se encuentra ubicado en sitio:

Adecuado\_\_\_\_\_Inadecuado\_\_\_\_\_

2.- Construcción:

2.1 Material del piso\_\_\_\_\_Adecuado\_\_\_Inadecuado

\_\_\_\_\_

2.2 Condiciones del Techo: Adecuado\_\_\_\_\_

Inadecuado\_\_\_\_\_

2.3 ¿La ventilación se logra por medio de?

Ventanas\_\_\_Condiciones B\_\_\_R\_\_\_M\_\_\_\_\_

Ventiladores\_\_\_Condiciones B\_\_\_R\_\_\_M\_\_\_

Extractores\_\_\_Condiciones B\_\_\_R\_\_\_M\_\_\_

3.- ¿Las ventanas y las puertas tienen cedazo protector  
contra insectos? SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_

4.- ¿Tienen drenajes adecuados? SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_

5.- ¿Existe instalación de agua caliente? SI\_\_\_NO\_\_\_

6.- ¿Existen servicios sanitarios debidamente instala-  
dos para el personal? SI\_\_\_NO\_\_\_Condiciones B\_\_\_  
R\_\_\_M\_\_\_\_\_

7.- ¿El mobiliario es de Acero Inoxidable? SI\_\_\_NO\_\_\_

Madera : SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_

Madera con fórmica: SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_

Madera sin fórmica: SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_



- 8.- ¿Existe un Manual de instrucciones para el manejo del equipo? SI\_\_\_ NO\_\_\_
- 9.- ¿El equipo con qué cuenta está en condiciones?  
Adecuada\_\_\_ Inadecuada\_\_\_
- 10.-Area de recibo: Adecuada\_\_\_ Inadecuada\_\_\_
- 11.-Area de almacenamiento: En Frío: Adecuada\_\_\_  
Inadecuada\_\_\_ En Seco: Adecuada\_\_\_  
Inadecuada\_\_\_
- 12.-¿El área de preparación previa es? Adecuada\_\_\_  
Inadecuada\_\_\_ ¿Cuenta con el equipo mínimo? SI\_\_\_  
NO\_\_\_
- 13.-El área de cocción es? Adecuada\_\_\_ Inadecuada\_\_\_  
Tipo de combustible: Electricidad\_\_\_ Gas\_\_\_  
Vapor\_\_\_ ¿Cuenta con el equipo mínimo? Si\_\_\_  
NO\_\_\_
- 14.-Area de Lavado:  
¿La vajilla se lava a: Mano\_\_\_ Otro\_\_\_  
¿La vajilla se seca: Al aire libre\_\_\_  
con secadora\_\_\_ otros\_\_\_  
¿Hay un lugar especial para lavar vajillas? SI\_\_\_ NO\_\_\_  
¿Se emplea agua caliente para su lavado? SI\_\_\_ NO\_\_\_  
¿Hay un lugar especial para lavar las ollas y demás  
utensilios? SI\_\_\_ NO\_\_\_
- 15.-Area de eliminación de desperdicios y basura  
¿Los desperdicios se venden?\_\_\_ Se regalan?\_\_\_

Se botan? \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_ Se eliminan? \_\_\_\_\_  
Con frecuencia \_\_\_\_\_ Diaria \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_  
¿La basura se quema? \_\_\_\_\_ ¿Se entierra? \_\_\_\_\_  
¿La lleva al servicio público? \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_  
Se elimina con frecuencia: Diaria \_\_\_\_\_  
Semanal \_\_\_\_\_

16.-La vajilla del personal es la misma que utiliza el pa-  
ciente? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

V.- Sistema de Compra

- 1.- Cargo que desempeña la persona que efectúa las  
compras de alimentos \_\_\_\_\_
- 2.- Las compras se hacen por licitación \_\_\_\_\_  
contrato \_\_\_\_\_ otros \_\_\_\_\_
- 3.- La orden de compra de alimentos es confeccionada  
por \_\_\_\_\_
- 4.- ¿Existe registro de compras? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
En caso afirmativo indique cómo se hace y quién la  
lleva \_\_\_\_\_

¿Existe control de calidad? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Existe control de cantidad? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Con qué frecuencia se efectúan las compras?

Diarias \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_

Mensual \_\_\_\_\_

5.- Se recibe algún tipo de donación? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿De qué tipo? \_\_\_\_\_

¿Cada cuánto? \_\_\_\_\_

VI.- Alimentación del lactante de 4 a 12 meses de edad

1.- El área donde se preparan los biberones es:

Adecuada . \_\_\_\_\_ Inadecuada \_\_\_\_\_

2.- La preparación de los biberones se hace en condi-

ciones? Adecuada \_\_\_\_\_ Inadecuada \_\_\_\_\_

3.- El alimento que se entrega al lactante llena los  
requerimientos nutricionales de éste?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

VII.-El sistema de distribución de alimentos es:

A pacientes: Centralizado \_\_\_\_\_ Descentralizado \_\_\_\_\_

A Personal: Autoservicio \_\_\_\_\_ Cafetería \_\_\_\_\_

Condiciones del comedor: Adecuado \_\_\_\_\_ Inadecuado \_\_\_\_\_

VIII.-Presupuesto

1.- El presupuesto del servicio es elaborado por:

la dirección \_\_\_\_\_ administración \_\_\_\_\_

Personal técnico de nutrición \_\_\_\_\_

2.- El presupuesto está calculado de acuerdo al  
número de pacientes y personal que recibe alimen-

tación? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

IX.- Dieta Servida

1.- Quién es la persona encargada de elaborar el  
menú?

- 2.- El menú es programado para? 1 día \_\_\_\_\_ 1  
semana \_\_\_\_\_
- 3.- El menú para pacientes y personal es único?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 4.- Tipo de dieta terapéuticas que se preparan:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5.- Existe una guía de dietas terapéuticas?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 6.- Quién calcula las dietas terapéuticas?  
\_\_\_\_\_
- 7.- Los médicos dan la información necesaria para  
las dietas? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 8.- Quién es el encargado de distribuir las dietas?  
\_\_\_\_\_
- 9.- Hay supervisión de las mismas? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 10.- El porcentaje de dietas especiales es de \_\_\_\_\_ %
- 11.- El menú se ajusta al presupuesto?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 12.- El menú está de acuerdo a la disponibilidad de  
alimentos? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 13.- Existe registro diario de raciones servidas?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Educación Nutricional al paciente hospitalizado

1.- Los pacientes hospitalizados reciben educación  
nutricional? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.- Quién imparte la educación nutricional?

---

3.- Qué se les enseña a los pacientes ? \_\_\_\_\_

4.- La educación nutricional es planificada?

SI                      NO \_\_\_\_\_

ANEXO N° 3

DIRECCION NACIONAL  
DE SERVICIOS Y PRESTA-  
CIONES MEDICAS

DIRECCION  
MEDICA  
SUPERIOR

AUDITORIA DE LA  
CONTRALORIA

JUNTA  
ASESORA  
MEDICA

AUDITORIA  
INTERNA

SECRETARIA TECNICA DE  
INVESTIGACION, ANALISIS  
Y SEGUIMIENTO

DEPARTAMENTO DE  
ASESORIA LEGAL

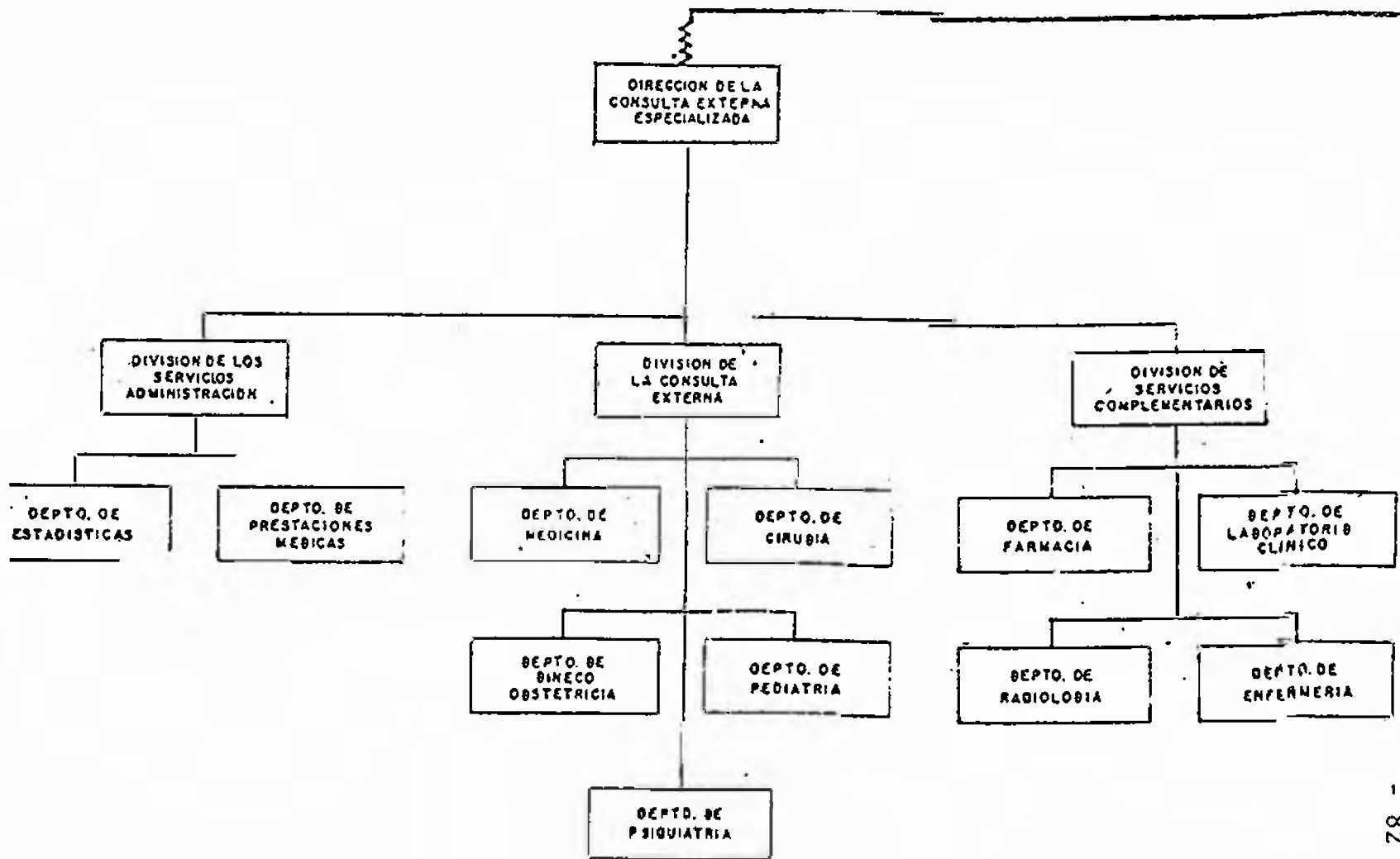
COMISION DE EVALUACION  
Y MEJORAMIENTO INSTITU-  
CIONAL

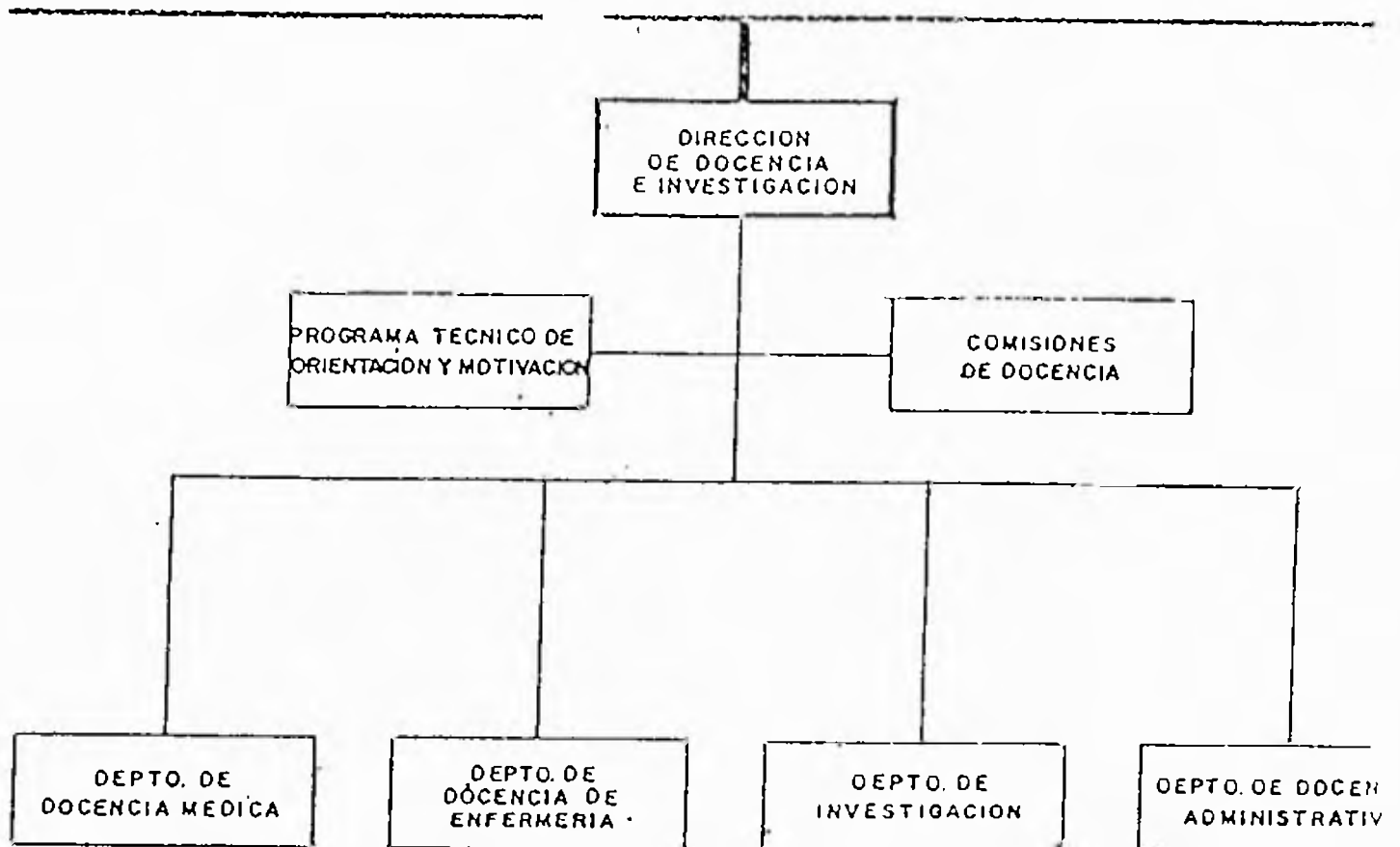
DIRECCION DE LA  
CARENCIA EXTERNA  
ESPECIALIZADA

DIRECCION DE  
DILIGENCIA E INVESTI-  
GACION

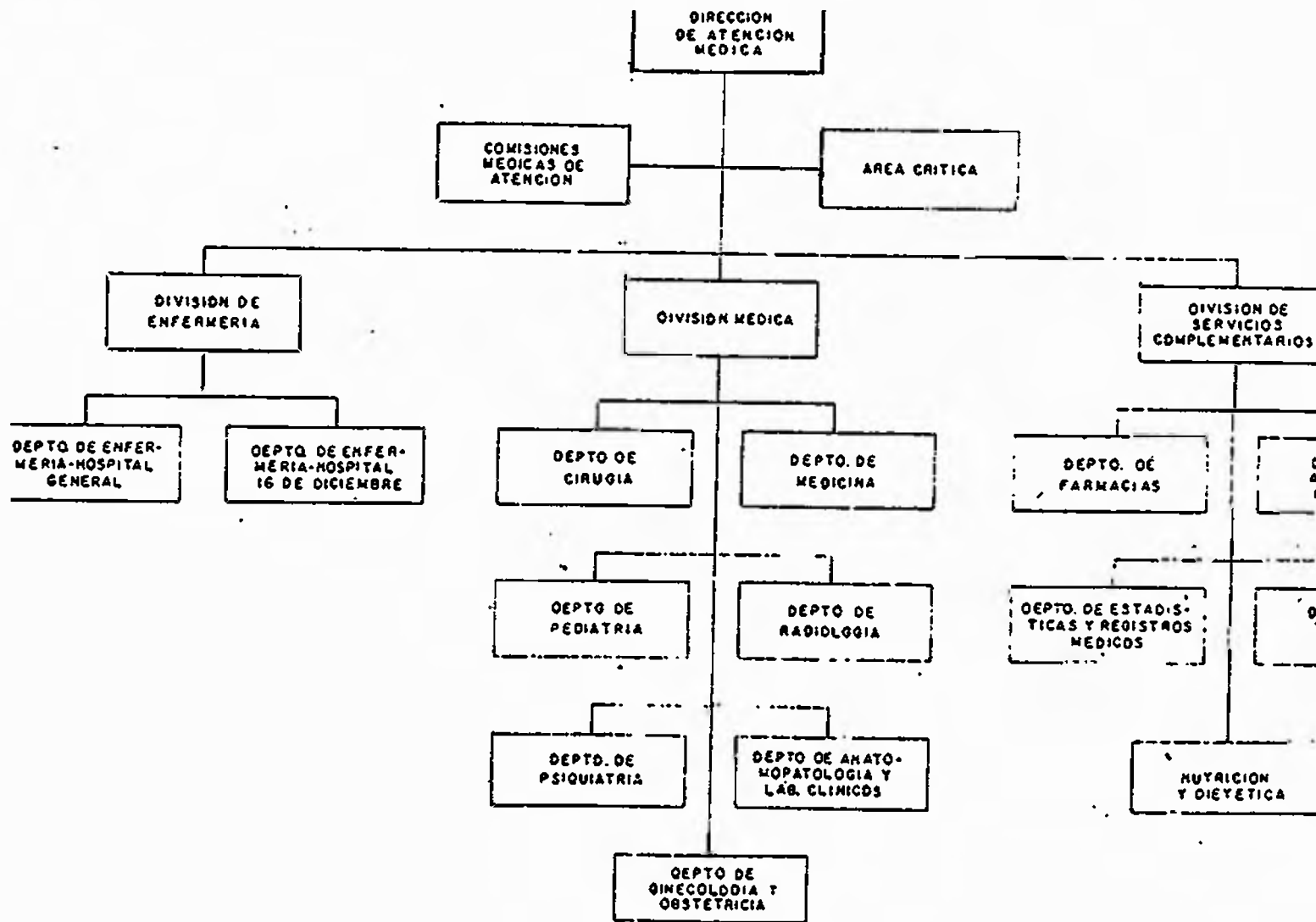
DIRECCION DE  
ATENCIÓN  
MEDICA

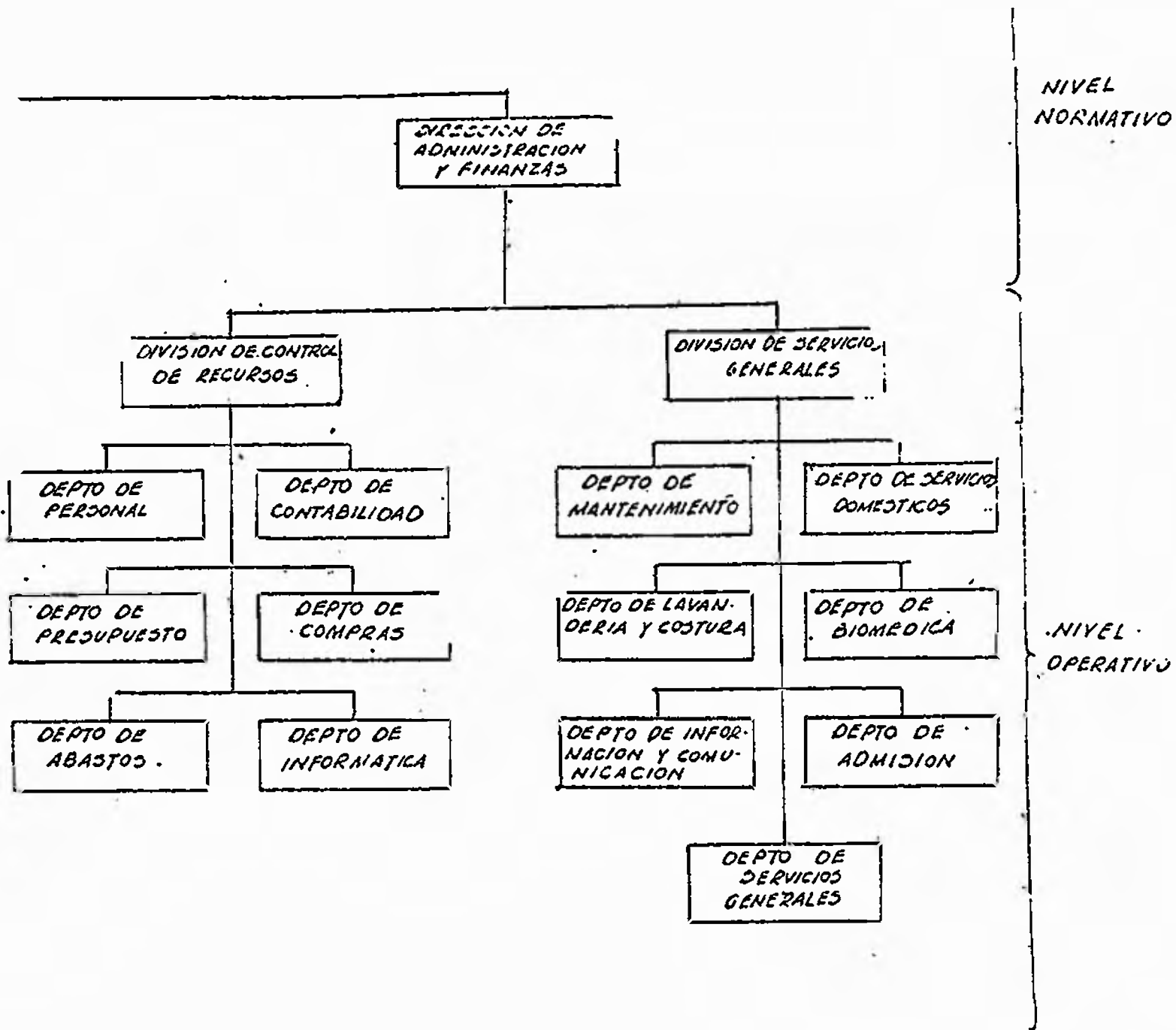
DIRECCION DE AL-  
MINISTRACION Y  
FINANZAS





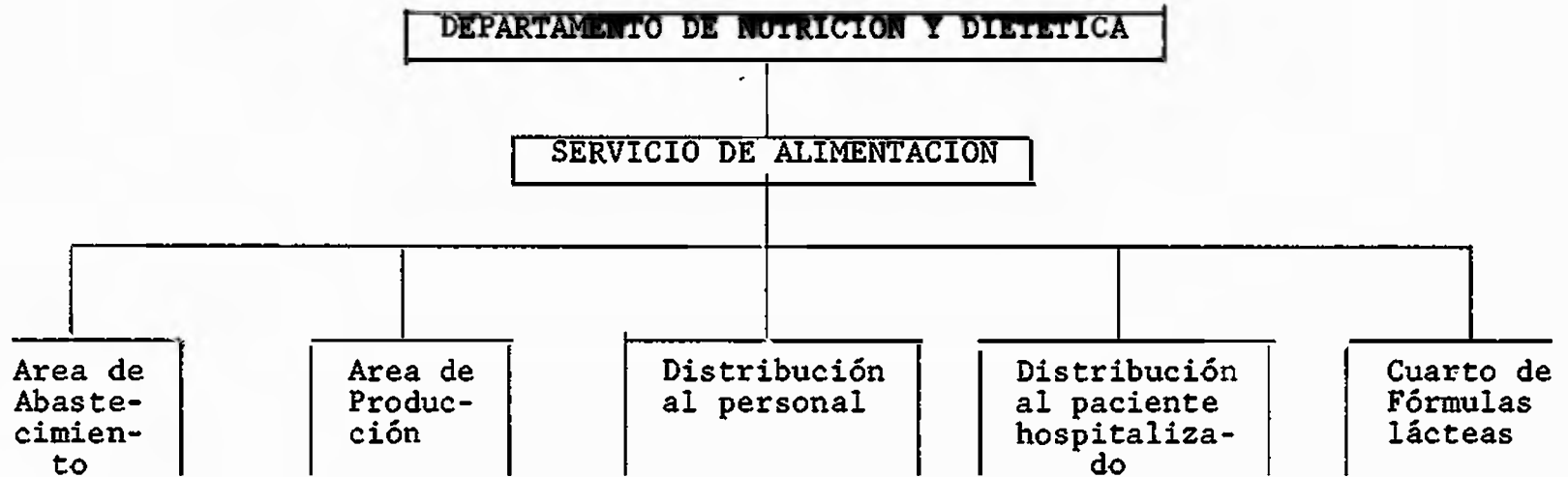






ANEXO N° 4

ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE ALIMENTACION, DEL COMPLEJO  
HOSPITALARIO METROPOLITANO DE LA CAJA DEL  
SEGURO SOCIAL



**CAPITULO VII**

**BIBLIOGRAFIA**

- 1.- Decreto Ley N° 9, 1° de Agosto de 1962
- 2.- Caja de Seguro Social, Memoria presentada a la Honorable Asamblea de Representantes de Corregimientos, Panamá, 1977, pág. 45
- 3.- MAS, Mabel de, Programa de Atención a los Servicios Dietéticos Institucionales, Ministerio de Salud, Panamá 1985, p. 1-11
- 4.- LORIO, Rosa et. al., Manual de Normas para Servicio de Alimentación Hospitalaria, Ministerio de Salud, República de Panamá, 1982, p.1
- 5.- LORIO, Rosa. Opcit, p.1
- 6.- LORIO, ROSA, Opcit, p.1
- 7.- CAMPOS, Ana Rosa, Manual de Administración de Servicios de Alimentación de Hospitales, Guatemala, 1977  
p. 7
- 8.- KENNEDY, E., Organización de los Servicios de Alimentación de Hospitales e Instituciones selectivas, II Edición, Editorial Andrés Bello, Santiago de Chile

1969, p. 244

- 9.- KENNEDY, E., Opcit p. 244
- 10.- Decreto de Gabinete # 15, Artículo 74, Panamá, Enero de 1969.
- 11.- KICCAN, R.A., Dirección en la Administración, Editorial Reverte Mexicana, S.A., México D.F., 1966, p.78-98
- 12.- KAZARIAN, E., Food Service in Institutions, V Edición Editorial H. John Wiley Rey & Sons, Inc., United States of America, 1975, p. 230
- 13.- KRAUSE, Marie et al, Nutrición y Dietética en Clínica, III Edición, Editorial Interamericana, México 1980, p. 19-22
- 14.- GONZALEZ, Ivonne et al, Análisis Administrativo del Departamento de Nutrición y Dietética del Complejo Hospitalario Metropolitano de la Caja de Seguro Social, Panamá, 1985
- 15.- MORA DE LA CRUZ, M., Adecuación de las dietas en los hospitales de Cuitapa y Jutiapa, (Tesis para optar

por el grado de Licenciado), INCAP-CESNA, Guatemala 1982.

- 16.- ORTIZ, G., Teoría y práctica de la administración de la atención médica y de hospitales, II Edición, Editorial Fournier, S.A., México D.F., 1979
- 17.- POWERS J.M., Basics of quantity food production, Editorial John Wiley & Sons, Inc. United States of America, 1979
- 18.- SANCHEZ, F., Características de los Servicios de Alimentación de los hospitales de Costa Rica, (Tesis para optar por el grado de Licenciado), INCAP-CESNA, Guatemala, 1977
- 19.- WEST Bessie, Brock, Food Service in institutions, V Edición, Editorial John Wiley & Sons Inc., United States of America, 1977
- 20.- DARDAMO, Carmen, Taller sobre alimentación institucional, Ministerio de Salud, Panamá, 1986
- 21.- SAENZ, L., Manual de Administración de Servicios de Alimentación de Hospitales, Sistematización y Norma-

- tización con base a la experiencia centroamericana,  
(Tesis para optar por el grado de Licenciado), INCAP,  
Guatemala, 1977
- 22.- HOWARD, R.B., et al, Nutrición and clinical care, II  
Edición, Editorial McGraw Hill Inc., United States of  
America, 1982
- 23.- Ministerio de Salud, Dirección de Atención Médica,  
Oficina de Planeación, Funcionamiento del Departamen-  
to de Nutrición y Dietética en Hospitales, Bogotá Co-  
lombia, 1979
- 24.- ICAZA, Susana et al, Nutrición, II Edición, Editorial  
Interamericana, México 1981
- 25.- TERRELL, N., Food Service Planning, layout and equip-  
ment, II Edición, Editorial John Wiley & Sons Inc.,  
United States of America, 1977
- 26.- MEDVED, Eva, Food in theory and practice, Editorial  
Plycon Press, United States of America, 1978
- 27.- MAZARIEGOS, María Isabel O. de, Planificación e imple-  
mentación del servicio de Nutrición en el Departamen-



- to de Pediatría del Hospital General de San Juan de Dios, (Tesis para optar por el grado de Licenciado), INCAP-CESNA, Guatemala, 1984
- 28.- DARDAMO, Carmen, Planificación de Menús, San José, Costa Rica, 1984
- 29.- BERNAL, Mabel, Estudio del personal no profesional que labora en los Servicios de Alimentación en 23 Hospitales del país, Ministerio de Salud, Panamá, 1985
- 30.- SANCHEZ, Martha E.R., Aceptabilidad de preparaciones alimenticias servidas en las cafeterías del Hospital Roosevelt de la ciudad de Guatemala, (Tesis para optar por el grado de Licenciado), CESNA-INCAP, Guatemala, 1985
- 31.- PARILLON, Cutberto et al, Estudio de la situación de los servicios de alimentación de los hospitales del país, Ministerio de Salud, Panamá 1981
- 32.- ALISTE, María E.R., Situación actual del servicio de alimentación del Hospital Nacional, (Tesis para optar por el grado de Licenciado), INCAP-CESNA, Guatemala, 1977.

- 33.- GARCIA G., María del C., Planificación del Departamento de Alimentación y Nutrición del Sanatorio Nuestra Señora del Pilar, (Tesis para optar por el grado de Licenciado), INCAP-CESNA, Guatemala 1985
- 34.- ESHBACH, Charles E., Administración de Servicios de alimentos, I Edición, Editorial Diana S.A., México, D.F., 1983
- 35.- BARQUIN, Manuel E., Dirección de Hospitales, IV Edición, Editorial Interamericana, México, D.F., 1983
- 36.- COOPER, Nutrición y Dieta, 17a. Edición, Nueva Editorial Interamericana, México, D.F., 1987
- 37.- DARDAMO, Carmen, Determinación del tipo y cantidad de equipos (Trabajo presentado en el Seminario sobre Revisión de las Normas de los Departamentos de Nutrición), 1982