

# DESARROLLO, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN MÉTODO PARA ORGANIZAR EL DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN DE UN HOSPITAL<sup>1</sup>

— Carmen Dárdano,<sup>2</sup> Alba de Fernández<sup>2</sup> y Clara Aura García<sup>2</sup> —

*En las últimas décadas, los departamentos de nutrición y alimentación hospitalarios han asumido más funciones y responsabilidades que en épocas anteriores. Sin embargo, no se ha subrayado suficientemente la necesidad de reforzar su sistema administrativo. Con el fin de ofrecer pautas adecuadas para organizar esos departamentos, se desarrolló un método basado en los principios del proceso administrativo. El trabajo se realizó en cuatro etapas. En la primera, se diseñó un método para definir, aplicar y evaluar la estructura técnico-administrativa que debe tener un departamento de nutrición. En la segunda, se validó el método aplicándolo al Servicio de Nutrición y Alimentación del Hospital de San Juan de Dios de la Ciudad de Guatemala. A continuación, se revisó el método considerando los resultados obtenidos durante su aplicación y, por último, se evaluó teniendo en cuenta su aplicabilidad a otras instituciones, su aceptabilidad por parte de la dirección del hospital y el grado de eficacia de la organización lograda. Los resultados indican que la eficacia del departamento, la calidad y la aceptabilidad de las dietas y de los servicios prestados mejoraron 96%, 92%, 82% y 100%, respectivamente. Asimismo, el personal del departamento se redujo 14% y el presupuesto destinado a la compra de alimentos disminuyó 21% sin afectar la calidad de los servicios prestados. El método descrito puede servir de guía para planificar el departamento de alimentación de cualquier tipo de hospital o guardería, si se modifica en función de las características propias del departamento de nutrición al que se aplique.*

Hasta principios de este siglo no se reconoció la repercusión que tiene la alimentación en la salud de las personas y su importancia en la prevención y curación de las enfermedades. Por ese motivo, los departamentos de nutrición ocupaban un rango inferior en la jerarquía de los departamentos hospitalarios (1). Actualmente, los departamentos de nutrición tienen funciones técnicas y administrativas claramente definidas. Entre

las primeras se encuentran las dietoterapéuticas, docentes y de investigación y, entre las segundas, las que orientan al personal a cumplir las funciones propuestas mediante la planificación, organización, dirección, integración, control y evaluación de los departamentos (2).

<sup>1</sup> Trabajo financiado en parte por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala.

<sup>2</sup> Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP), División de Nutrición y Salud. Dirección Postal: 1188, 01901 Guatemala, Guatemala.

En las últimas décadas, los departamentos de nutrición han asumido más responsabilidades y se han tecnificado. Sin embargo, no se ha subrayado suficientemente la necesidad de reforzar su sistema administrativo. Por este motivo, el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP) está colaborando con los países de América Central en diversas actividades relacionadas con este aspecto. En los últimos años, la demanda de cooperación técnica ha aumentado particularmente en las áreas de gerencia, gestión y aplicación de nuevas tecnologías al proceso administrativo y de capacitación de personal. Todos esos factores han permitido identificar la existencia de problemas técnicos tales como organización deficiente de los departamentos de nutrición, procedimientos de trabajo inadecuados, distribución ineficaz de las actividades y falta de personal capacitado. Además, la estructura técnico-administrativa de muchos de esos departamentos es ineficiente, obstaculiza la prestación eficaz de los servicios y aumenta los gastos de las instituciones a que pertenecen y la insatisfacción de los usuarios (3-5).

El objetivo de este trabajo fue diseñar un método que ofreciera al personal responsable de los servicios de nutrición de los hospitales pautas adecuadas para la organización técnica de sus departamentos, una normativa interna bien definida y una estructura administrativa que facilite organizar, dirigir, controlar y evaluar eficientemente los servicios prestados y los recursos disponibles (6, 7).

El trabajo se llevó a cabo en cuatro fases. En la primera fase, se diseñó un método para definir, aplicar y evaluar la estructura técnico-administrativa que debe tener un departamento de alimentación y nutrición, teniendo en cuenta los principios del proceso administrativo (planificación, organización, dirección, integración, control y evaluación) (6-8). En la segunda fase, se validó el método mediante su aplicación al servicio de nutrición y alimentación del Hospital San Juan de Dios de la Ciudad de Guatemala. En la tercera fase, se revisó el método considerando los resul-

tados obtenidos durante su aplicación. En la cuarta fase, se evaluó el método utilizando los siguientes criterios: aplicabilidad o posibilidad de aplicarlo en otras instituciones, aceptabilidad por parte del nivel político de la institución y eficacia de la organización del departamento, basada en mejoras y reducción de los costos. Los dos primeros criterios se determinaron durante el proceso de validación, utilizando la metodología simultáneamente en el Hospital de San Juan de Dios, Ciudad de Guatemala, y en el Hospital de San José de Retalhuleu, Departamento de Retalhuleu, y realizando un estudio de viabilidad y factibilidad en el Instituto Guatemalteco de la Seguridad Social, Ciudad de Guatemala, y en el Hospital de San José de Retalhuleu.

## METODOLOGÍA PROPUESTA

A continuación se presenta un resumen de los procedimientos que se recomiendan para definir, aplicar y evaluar la estructura técnico-administrativa de un servicio de nutrición.

### Definición de la estructura técnico-administrativa

Para definir la estructura técnico-administrativa de un servicio de nutrición es preciso realizar un diagnóstico para:

- Conocer las causas y consecuencias de la situación en que se encuentra el departamento y la posibilidad de modificarlas utilizando los recursos disponibles.
- Definir los objetivos específicos y generales, las funciones técnico-administrativas y las actividades operativas del departamento.

□ Adaptar los métodos de producción y distribución de alimentos a la planta física de los servicios de nutrición y alimentación.

□ Planificar las dietas de acuerdo con el tipo de pacientes que se atienden en el hospital. La planificación de las dietas consiste en escoger el tipo de menú, calcular el contenido de calorías y nutrientes de una dieta normal y de una terapéutica, elaborar los modelos de menú para desayunos, almuerzos y cenas y las recetas correspondientes, calcular los víveres, y precisar los horarios de preparación y distribución de los alimentos de los pacientes y del personal que trabaja en el hospital (9, 10).

□ Establecer el sistema de organización, que consiste en enumerar las actividades operativas (compra, recibo, almacenamiento, preparación, distribución, etc.) y las administrativas (planificación, supervisión, coordinación, control, evaluación, etc.), y definir normas y procedimientos para ejecutar cada una de estas actividades. Estas acciones constituyen los subsistemas de trabajo del servicio (11, 12). Además, es preciso establecer los niveles de responsabilidad, clasificarlos de acuerdo con su grado de dificultad, y determinar el personal necesario (tipo y número) (13). La perioricidad, el grado y los niveles de supervisión convenientes se determinan sobre la base del número máximo y mínimo de trabajadores.

Una vez dispuesto lo anterior, se establecen los niveles jerárquicos (organigrama) del servicio y, posteriormente, se define la integración de recursos, que comprende la capacitación del personal de acuerdo con sus funciones y la dirección y supervisión del servicio (14). Finalmente, se determinan los estándares de trabajo, los controles de calidad de cada actividad y los mecanismos necesarios para evaluar al personal y los servicios prestados (14-16).

## **Aplicación de la estructura técnico-administrativa**

Antes de formalizar la nueva estructura técnico-administrativa, es preciso revisar, con el personal supervisor, las modificaciones introducidas y analizar su viabilidad a nivel político y técnico-normativo del hospital. Una vez discutida la organización del departamento con el director y el administrador del hospital, se comienza a capacitar al personal. A cada miembro del departamento se le asignan funciones de los subsistemas de trabajo y se realizan simulacros siguiendo los procedimientos de trabajo establecidos. Sobre la base del estudio de métodos, se combinan algunos procedimientos. El personal debe capacitarse por lo menos durante seis semanas, bajo supervisión constante de su trabajo, lo cual permite ajustar los procedimientos de algunos subsistemas de acuerdo con los resultados obtenidos.

## **Evaluación de la estructura técnico-administrativa y ajustes técnicos**

La evaluación del sistema técnico-administrativo consiste en verificar si los objetivos de los subsistemas de trabajo desarrollados se están cumpliendo de la forma prevista. En esta etapa es preciso realizar un estudio de los métodos y procedimientos de trabajo, lo que permite intensificar la capacitación y supervisión de las actividades del personal y modificar algún punto de la estructura técnico-administrativa. Conviene efectuar evaluaciones a las 4, 8, 12 y 24 semanas después de haber iniciado la aplicación de los sistemas de trabajo, para conocer a fondo la eficacia de la nueva organización y las mejoras conseguidas en relación con la calidad del departamento, y la reducción del costo de la mano de obra y de la alimentación.

Los ajustes técnicos consisten en revisar y modificar los procedimientos de aquellos subsistemas de trabajo que se deben definir nuevamente por haberse detectado en ellos algún problema durante la fase de aplicación.

# RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO

El método propuesto se aplicó al Departamento de Alimentación y Nutrición del Hospital San Juan de Dios. Este hospital funciona desde 1778 y fue destruido por el terremoto de 1976. En 1982, se habitó un nuevo edificio que en la actualidad cuenta con un total de 1 050 camas y produce una media de 800 desayunos, 1 500 almuerzos, 1 360 meriendas y 850 cenas al día. Para organizar el servicio, fue necesario nombrar como jefe a un nutricionista.

## Análisis de la situación del departamento

En 1983, se analizaron la organización y funcionamiento previos del hospital, los recursos físicos y materiales de que disponía, el grado de aceptación y adecuación de la dieta, y la distribución del presupuesto del departamento, cuyos objetivos, funciones y actividades no se habían definido con suficiente claridad hasta el momento. Este análisis inicial reveló que el departamento no contaba con objetivos claros, los servicios que se debían prestar no estaban especificados y la estructura técnico-administrativa y procedimientos de trabajo eran inadecuados para cubrir las demandas del departamento e incompatibles con el nuevo equipo y con el diseño de la planta física.

En el departamento trabajaban 121 personas dedicadas exclusivamente a preparar y transportar los alimentos a otros departamentos o salas de pacientes. Los alimentos eran distribuidos por personal ajeno al departamento. En ocasiones, se duplicaban las tareas y el volumen de trabajo no estaba repartido equitativamente entre todo el personal porque las funciones y tareas no estaban definidas. La planta física era adecuada y el equipo era moderno, aunque su capacidad excedía las necesidades del hospital.

La dieta era deficitaria en calorías, carbohidratos y proteínas y su contenido en otros nutrientes era superior al recomendado por los médicos. Aunque la proporción de pacientes que estaban satisfechos con los menús fue superior al del personal del hospital, el porcentaje global de aceptación de la dieta (total de pacientes y personal del hospital que aceptaron la dieta/total de pacientes y personal entrevistados) no alcanzó 38%. Solo se preparaban tres tipos de dietas especiales (dietas blandas, hiposódicas y para diabéticos) y no se administraban tratamientos dietoterapéuticos individualizados ni a los pacientes internos ni a los ambulatorios.

A partir de los resultados obtenidos al analizar la situación, se procedió a definir los siguientes aspectos: objetivos, actividades y funciones técnico-administrativas, el sistema y tipo de servicio, que resultó ser semiconvencional<sup>3</sup> y descentralizado, y el tipo de alimentación que se debe ofrecer (17).

## Reestructuración técnico-administrativa

En esta fase se fijaron las normas y procedimientos de las actividades operativas y administrativas del departamento y se definieron los siguientes subsistemas de trabajo: planificación de dietas normales y terapéuticas, cálculo y solicitud de víveres y artículos de limpieza, recepción y almacenamiento de víveres y artículos de limpieza, solicitud de dietas normales y terapéuticas, pedidos, preparación y distribución de alimentos, higiene y lavado de vajilla, y atención de pacientes y educación nutricional a nivel de consulta externa e interna. Cada subsistema consta de objetivos, descripción de funciones, personas responsables de ejecutarlos y supervisarlos, controles, registros y formularios, horarios de ejecución, y normas específicas y de procedimientos.

Una vez definidos los diferentes subsistemas, de acuerdo con las normas y

<sup>3</sup> Se entiende por servicio semiconvencional aquel en el que solo se realiza la preparación final de los alimentos.

procedimientos definidos, se procedió a establecer los niveles de responsabilidad, determinar el tipo y número de personal requerido, definir los niveles jerárquicos del departamento y su relación con otros departamentos del hospital, establecer el programa de capacitación de personal dentro y fuera del departamento, delegar autoridad y responsabilidad en los supervisores y jefes de sección, y definir un sistema de supervisión periódica.

### **Aplicación de la nueva estructura técnico-administrativa**

En esta fase se aplicó la estructura técnico-administrativa diseñada. Previamente, fue necesario estudiar su viabilidad, dar a conocer los diferentes subsistemas de trabajo al personal de mando intermedio y operativo del departamento de nutrición al personal de otros departamentos relacionados con el de nutrición y, posteriormente, a la dirección y subdirección del hospital para que dieran su aprobación. Una vez concluida esta fase, se procedió a implantar el sistema, se realizaron ensayos y se modificaron aquellos procedimientos en los que se había detectado algún error. Esta mecánica se aplicó a cada uno de los subsistemas de trabajo. Cuando el personal estuvo suficientemente capacitado, se pusieron en práctica los procedimientos de todos los subsistemas de trabajo simultáneamente durante seis semanas. La supervisión constante y el adiestramiento del personal permitieron realizar ajustes en algunos subsistemas de trabajo. Además, se revisaron las etapas del método y se consideró fundamental que la dirección del hospital aprobara el diseño de la reestructuración técnico-administrativa propuesto, ya que los cambios de la organización del departamento se producen a este nivel. De este modo, se puede contar con su aprobación y trabajar con mayor seguridad desde el inicio.

## EVALUACIÓN

La evaluación del método se realizó a las 4, 8, 12 y 24 semanas después de haber aplicado los subsistemas de trabajo y tuvo como finalidad conocer a fondo la eficacia de la nueva organización y de los subsistemas de trabajo, así como determinar cambios en relación a la calidad del departamento, reducción de costos de mano de obra, calidad de la alimentación, y evaluar la aplicabilidad, aceptación y eficiencia de la metodología.

El criterio para evaluar el sistema técnico-administrativo fue el grado de cumplimiento de los objetivos de los subsistemas de trabajo. Se estudiaron los métodos y los procedimientos de trabajo y cuando estos no se llevaron a cabo adecuadamente se recapacitó al personal y se aumentó la frecuencia de la supervisión. Los resultados indican que la eficiencia de los servicios del departamento (número de actividades por realizar durante un período/número de actividades realizadas) aumentó 96%; la calidad (porcentaje de adecuación al índice de calidad nutricional) y aceptabilidad de las dietas mejoraron 92% y 82%, respectivamente; las de los servicios prestados (total de tratamientos dietéticos requeridos/total de tratamientos calculados por el nutricionista) 100%, dado que se logró que el tratamiento dietoterapéutico lo prescribiera un experto en nutrición; el personal del departamento se redujo 14%, y el presupuesto para la compra de alimentos durante el año disminuyó 21% sin afectar la calidad de los servicios prestados.

Concluida la etapa de evaluación, se realizaron ajustes técnicos y se revisaron y analizaron los procedimientos de aquellos subsistemas de trabajo en los que se introdujeron modificaciones.

## DISCUSIÓN

El método descrito puede servir de guía para planificar el departamento de alimentación y nutrición de cualquier tipo de hospital o guardería y se ha utilizado re-

cientemente para organizar el departamento de nutrición de un sanatorio privado y de otros hospitales de Centroamérica. Sin embargo, al aplicar el método, es necesario modificar algunos aspectos teniendo en cuenta las características propias de cada departamento. Los resultados obtenidos en relación con el mejoramiento de la calidad y aceptabilidad de la dieta, reducción del personal no profesional y tecnificación del servicio prestado, muestran que el método es eficaz y contribuye a organizar adecuadamente los recursos del departamento. Además, el método se debe aplicar teniendo en cuenta la estructura y el funcionamiento del departamento y el grado de colaboración del personal de otros departamentos del hospital. El desarrollo del método en el caso particular del departamento del Hospital de San Juan de Dios presentó características peculiares entre las que se pueden mencionar el apoyo prestado por la dirección, subdirección y administración del Hospital, la colaboración del personal del departamento y la necesidad inmediata de mejorar su funcionamiento. Por último, se observó que la dirección del hospital aceptaría el método propuesto siempre que los cambios se aprobaran en la fase de diseño.

Hoy día, en el departamento de nutrición del Hospital San Juan de Dios trabajan dos nutricionistas que prescriben los tratamientos dietéticos y otro que administra el departamento. Además, se han superado dos grandes limitaciones, el aumento del precio de los alimentos y una reducción de 21% del presupuesto destinado a la compra de los alimentos.

La experiencia adquirida sirvió de base para la elaboración de un manual de normas y procedimientos para un departamento de nutrición. La aplicabilidad del manual se evaluó en función de la posibilidad de utilizarlo en otra institución.

- 1 Kemeny, E. *Organización de los servicios de alimentación de hospitales e instituciones colectivas*, 2a. ed. Santiago, Editorial Andrés Bello, 1960.
- 2 Spears, M. C. y Vaden, A. G. *Food Service Organizations. A Managerial and Systems Approach*. Nueva York, MacMillan Publishing Co., 1986.
- 3 Organización Panamericana de la Salud/Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP). Informe de la reunión de trabajo sobre servicios de alimentación institucional. Guatemala, 1986. Documento mimeografiado.
- 4 Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP). Informe anual. Guatemala, 1985.
- 5 Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP). Informe anual. Guatemala, 1986.
- 6 Dárdano, C. *El proceso administrativo en los servicios de nutrición*. San José, Costa Rica, Caja Costarricense de Seguro Social, 1985.
- 7 Elliot, T. *Food Service Management*. Londres, Philip Nailon, 1986.
- 8 Koontz, H. y O'Donell, C. *Curso de administración moderna: un análisis de las funciones de la administración*. México, D F, McGraw-Hill de México, 1972, pp. 39-40.
- 9 Dárdano, C. *Planificación de menús*. San José, Costa Rica, Universidad Rodrigo Facio, Escuela de Nutrición, 1986.
- 10 Eckstein, E. F. *Menu Planning*, 3a. ed. Westport, Connecticut, AVI Publishing Co. Inc., 1985.
- 11 Lazzaro, V. *Sistemas y procedimientos*, 2a. ed. México, Editorial Diana, 1972.
- 12 Sullivan, C. *Management of Medical Food Service*. Nueva York, AVI Publishing Co. Inc., 1985.
- 13 Simonis, P. L., Spears, M. C. y Vaden, A. G. Dietetic technicians performance: supervisory and self-assessments. *J Am Diet Assoc* 82(3):271-278, 1983.
- 14 Mier, C. S. Methods and techniques for inservice education. *J Am Diet Assoc* 79(2):692-694, 1981.
- 15 Haiman, T. *Supervisory Management for Health Care Institutions*, 2a. ed. St. Louis, Catholic Health Association of the United States, 1973.

## SUMMARY

### DEVELOPMENT, APPLICATION, AND EVALUATION OF A METHOD FOR ORGANIZING HOSPITAL NUTRITION DEPARTMENTS

In recent decades hospital food and nutrition departments have taken on increased functions and responsibilities. However, not enough emphasis has been given to strengthening the administration of these departments. A method was developed to offer adequate guidelines for their organization, based on the principles of administrative process. The project had four stages. In the first, a method was designed for defining, applying, and evaluating the desired technical/administrative structure of a nutrition department. In the second, the method was put into effect in the Food and Nutrition Service of the San Juan de Dios Hospital in Guatemala City. Next, the method was revised,

taking into account the results obtained during its application. Finally, it was evaluated for its applicability to other institutions, its acceptability to hospital management, and the organizational effectiveness achieved. The results indicate that the department's effectiveness, the food quality, the acceptability of the diets, and the services provided improved by 96%, 92%, 82%, and 100%, respectively. At the same time, the department's staff was reduced by 14%, and the budget for food purchases was decreased by 21% without affecting the quality of the services provided. The method described can serve as a guide for planning the food department in any hospital or child care center, if it is adjusted to the particular characteristics of the nutrition department to which it is applied.