



Facultad de Ciencias de la Administración

**Carrera en Tecnología Superior en Gestión
Empresarial**

PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE PRODUCCIÓN POR
MEDIO DE LA ESTANDARIZACIÓN EN EL ÁREA DE
COCINA DEL DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN DE
SOLCA CUENCA

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Tecnóloga Superior en Gestión
Empresarial**

Autora:

María Fernanda Cedillo Mejía

Director:

Ing. Juan Manuel Maldonado Matute

Cuenca – Ecuador

Año

2024

DEDICATORIA

Dedicado a mi familia.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer al Instituto del Cáncer SOLCA Cuenca
por permitirme realizar este trabajo de titulación.

A mis profesores y compañeros más cercanos que estuvieron
en este desarrollo académico, a mí por no haberme dado
por vencida y al apoyo que recibí en todo este proceso.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
Índice de Contenidos	iii
Índice de Ilustraciones	v
Índice de Tablas.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	2
1 ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL.....	2
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Macro entorno.....	3
1.2.1 Micro entorno	10
1.2.2 Análisis FODA	11
1.3 Descripción de procesos	12
1.4 Mapa de procesos.....	13
1.4.1 Procesos estratégicos	15
1.4.2 Procesos operativos	15
1.4.3 Procesos de apoyo	17
1.5 Matriz de interacción de procesos	19
1.6 Matriz de valoración	21
1.7 Diagrama de Ishikawa	22
CAPÍTULO 2	27
2 ESTANDARIZACIÓN Y MEJORA CONTINUA	27
2.1 Concepto de Estandarización.....	27
2.2 Gestión por procesos.....	27
2.3 Ciclo de mejora.....	28
CAPÍTULO 3	29
3 ESTANDARIZACIÓN Y MEJORA CONTINUA	29
3.1 Análisis PHVA	29
3.1.1 Etapa de acción.....	30
3.1.2 Etapa de hacer.....	34

3.1.3	Etapa de verificar.....	40
3.1.4	Etapa de acción.....	44
3.2	Propuesta de estandarización	46
3.3	Indicadores de seguimiento	47
4	CONCLUSIONES	49
5	RECOMENDACIONES	50
6	REFERENCIAS	51

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1	Cadena de valor de Porter	3
Ilustración 2	Infraestructura Dep. Nutrición SOLCA.....	8
Ilustración 3	Mapa de procesos Dep. de Nutrición SOLCA Cuenca.....	14
Ilustración 4	Matriz de interacción Dep. de Nutrición SOLCA Cuenca	20
Ilustración 5	Diagrama de Ishikawa problema 1	23
Ilustración 6	Diagrama de Ishikawa problema 2	24
Ilustración 7	Diagrama de Ishikawa problema 3	25
Ilustración 8	Diagrama de Ishikawa problema 4	26
Ilustración 9	Ficha Estándar.....	46
Ilustración 10	Ficha de estandarización de coste	47

Índice de Tablas

Tabla 1	Análisis FODA Dep. de Nutrición SOLCA Cuenca	11
Tabla 2	Matriz de valoración Dep. de Nutrición SOLCA Cuenca	22
Tabla 3	Etapa de acción: efecto 1	30
Tabla 4	Etapa de acción: efecto 2	31
Tabla 5	Etapa de acción: efecto 3	32
Tabla 6	Etapa de acción: efecto 4	33
Tabla 7	Etapa de hacer: efecto 1	34
Tabla 8	Etapa de hacer: efecto 2	36
Tabla 9	Etapa de hacer: efecto 3	37
Tabla 10	Etapa de hacer: efecto 4	39
Tabla 11	Etapa de verificar: efecto 1	40
Tabla 12	Etapa de verificar: efecto 2	41
Tabla 13	Etapa de verificar: efecto 3	42
Tabla 14	Etapa de verificar: efecto 4	43
Tabla 15	Etapa de actuar: efecto 1, 2, 3, 4	44
Tabla 16	Indicadores de seguimiento	47

RESUMEN

La mejora continua de una empresa es la ideología que busca optimizar constantemente los procesos, productos y servicios, este ciclo involucra identificar áreas de mejora, implementar acciones correctivas y medir resultados. Los objetivos de este trabajo fueron analizar el sistema actual de producción de la Cocina del Departamento de Nutrición SOLCA Cuenca, determinar puntos críticos y acciones de mejora, en base al levantamiento de esta información se elaboró un plan de acción para la implementación de mejoras propuestas.

La metodología aplicada fue cuantitativa, se realizó un análisis situacional inicial, el macro entorno mediante mapa de cadena de valor, el micro entorno a través de método FODA y elaboración de mapa de procesos con la descripción de cada uno de estos. Con la información obtenida se elaboró una matriz de valoración para identificar puntos críticos y se aplicó el diagrama de Ishikawa para conocer con más profundidad los causantes de los problemas encontrados. A partir de este análisis se realizó un plan de acción en donde se proponen acciones de mejora.

Los resultados de la propuesta del plan de acciones involucran el trabajo del equipo en conjunto con las Jefaturas del Departamento para la optimización de la producción de alimentos, comunicación y el inicio de la actualización de protocolos dentro del Departamento. En conclusión, este trabajo de titulación busca que el Departamento de Nutrición de SOLCA Cuenca tome este como un incentivo para dar inicio a la aplicación de ciclos de mejoras continuas para optimizar todos los procesos actuales.

ABSTRACT

Continuous improvement of a company is the ideology that seeks to constantly optimize processes, products and services. This cycle involves identifying areas of improvement, implementing corrective actions and measuring results. The objectives of this work were to analyze the current production system of the Kitchen of the Nutrition Department SOLCA Cuenca, determine critical points and improvement actions, based on the collection of this information, an action plan was developed for the implementation of proposed improvements.

The methodology applied was quantitative, an initial situational analysis was carried out, the macro environment through a value chain map, the micro environment through the SWOT method and the preparation of a process map with the description of each of these. With the information obtained, an assessment matrix was developed to identify critical points and the Ishikawa diagram was applied to understand in more depth the causes of the problems found. Based on this analysis, an action plan was made where improvement actions are proposed.

The results of the action plan proposal involve the work of the team together with the Department Headquarters to optimize food production, communication and the beginning of updating protocols within the Department. In conclusion, this degree work seeks for the Nutrition Department of SOLCA Cuenca to take this as an incentive to begin the application of continuous improvement cycles to optimize all current processes.

INTRODUCCIÓN

La determinaron puntos críticos y las acciones de mejora necesarias implican una evaluación minuciosa de los aspectos que impacta directamente en la calidad, seguridad y eficiencia de las operación y aspectos del manejo de información dentro del área de la Cocina del Departamento de Nutrición SOLCA. La eficiencia y la calidad en la optimización en la producción en la Cocina hospitalaria son aspectos vitales para garantizar una atención integral a los pacientes.

En este contexto, el presente trabajo de titulación se enfoca en el análisis y mejora del sistema de producción dentro del entorno hospitalario. Para ello se plantea una estrategia de propuestas en donde se realiza un análisis del sistema actual de producción involucrando la revisión de cada uno de los procesos, desde la recepción de insumos hasta la distribución de alimentación a pacientes y personal del Instituto.

Se busca identificar posibles áreas de ineficiencia y oportunidades de mejora que puedan estar afectando la calidad y la eficiencia. Con base en los hallazgos se elaboro un plan de acción detallado para la implementación de las mejoras propuestas, este plan contiene objetivos claros, actividades específicas, responsabilidades asignadas y plazos de ejecución definidos, se busca involucrar activamente al equipo en la planificación y ejecución de las acciones, asegurando compromiso y participación en el proceso de la mejora continua.

CAPÍTULO 1

1 ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL

En el presente capítulo se llevará a cabo una exploración de los antecedentes que contextualizan el área de estudio, este análisis abarcará el macroentorno a través de la aplicación de la cadena de valor de Porter, con los procesos que se realizan dentro del Departamento de Nutrición de SOLCA Cuenca en su producción diaria y el microentorno en donde se examinarán elementos específicos del entorno inmediato por medio del análisis FODA.

1.1 Antecedentes

El 7 de diciembre de 1951, con un grupo de profesionales médicos y personas representativas de la ciudad de Guayaquil, se fundó la “Sociedad de lucha contra el Cáncer”, en 1952 desde esta ciudad se iniciaron las gestiones de la fundación del Núcleo de SOLCA en Cuenca. Luego de muchas gestiones, el 17 de enero de 1957 se creó un Comité encargado de la constitución del Núcleo de SOLCA de Cuenca. SOLCA Cuenca construyó su propio local e inició sus labores con consulta externa en noviembre de 1995 y en abril de 1996 se inauguró oficialmente el Instituto del Cáncer, comenzando a funcionar con todos sus servicios.(Instituto del Cáncer SOLCA Cuenca, s/f)

El Departamento de Nutrición de SOLCA Cuenca es el encargado del servicio de alimentación para pacientes hospitalizados y personal del Instituto, para el progreso de este, se lleva a cabo varias acciones que conforman un flujo continuo como: la Nutricionista es la encargada de la asistencia nutricional personalizada para pacientes, control e inspección de todos los procesos ya que ocupa el puesto de Jefatura del Departamento, la gestión y supervisión de producción es desarrollada por la Jefatura de Cocina, la gestión de proveedores, recepción y almacenaje de insumos y materia prima realizada por la Ecónoma Encargada. El equipo responsable de todo el desarrollo de estos procesos, es capacitado para cubrir las necesidades suscitadas y mantener la calidad del servicio.

1.2 Macro entorno

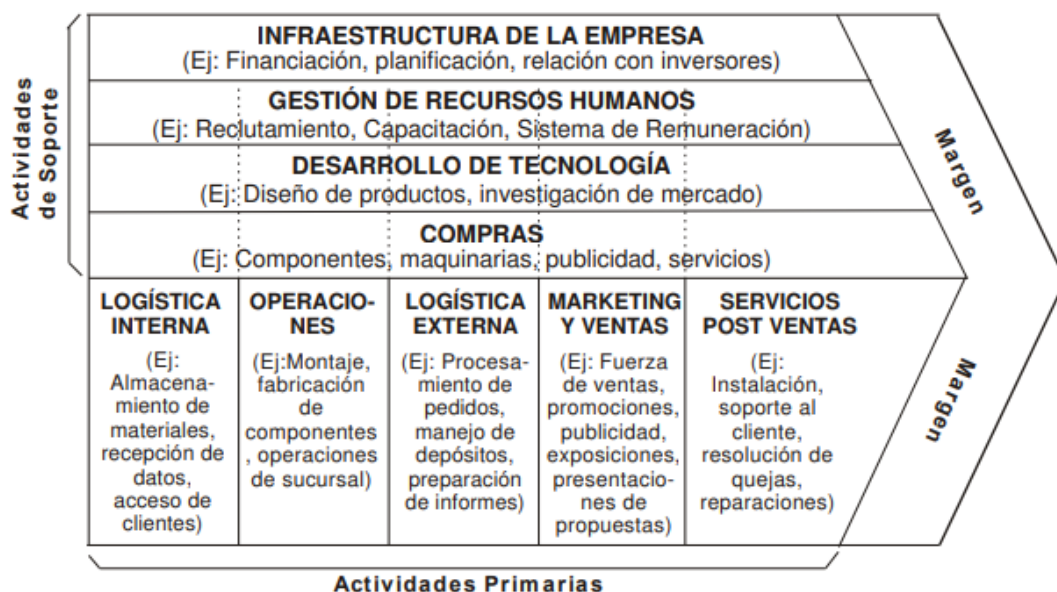
Según Quintero y Sánchez (2006), la cadena de valor de una empresa se refiere a un conjunto de actividades y funciones interrelacionadas que se realizan internamente, comienza con el suministro de materias primas y continúa con la fabricación de componentes, fabricación y montaje, venta al por mayor.

La cadena de valor fue desarrollada por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard en el año de 1987, convirtiéndose en un aporte positivo al mundo empresarial y que hasta la actualidad se sigue usando para realizar análisis interno de una organización (Vergíú Canto, 2014).

Cada negocio consta de una serie de actividades que diseñan, fabrican, comercializan, entregan y respaldan productos, todas estas actividades pueden representarse en una cadena de valor como se puede observar en la figura que se muestra a continuación.

Ilustración 1

Cadena de valor de Porter



Nota: obtenido de Vergíú Canto (2014)

En la cadena de valor se diferencian dos conjuntos de actividades que son las primarias y de soporte, cada una de estas genera un costo y un valor sobre el producto final, a esto se le denomina margen, que también se representa por el valor otorgado por el cliente al producto o servicio final restándole los costos de producción.

Las actividades principales son aquellas relacionadas con la producción física del producto, la venta y entrega a los clientes y el soporte posventa, estos se clasifican además en cinco categorías generales como se muestra en la imagen

Las actividades de apoyo respaldan las actividades principales o primarias y proporcionan insumos adquiridos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones comerciales generales. Las líneas de puntos muestran que estos recursos no solo pueden vincularse a actividades centrales específicas, si no también pueden respaldan a toda la cadena. La infraestructura no está conectada al negocio principal, sino que respalda a toda la cadena

Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, estos determinarán si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.

A continuación, se aplicará esta cadena de valor a la producción que se realiza dentro del Departamento de Nutrición de SOLCA Cuenca.

Actividades primarias

Logística de entrada

Dependiendo de la necesidad de la producción, se elabora un pedido de compras, esta función es realizada por la Jefatura de Cocina y recibida por la persona encargada de Economato o Bodega de alimentos, los horarios de recepción son de 7am a 12 pm, se verifica, según solicitud de compra, los insumos a recibir la cantidad, estado, calidad y fechas de caducidad, si hubiese algún error o faltante se notifica al proveedor estas observaciones para que sean tomadas en cuenta en la facturación.

Luego de la recepción, la persona encargada almacena los alimentos utilizando el sistema PEPS “Primero Entra Primero Sale”. Mediante la facturación los insumos y materia prima adquirida son ingresados al sistema de bodega de alimentos, en donde de manera digital se puede observar y dar seguimiento a la existencia de insumos mediante inventario.

Operaciones

Las operaciones que se realizan se dividen en diferentes áreas; el Economato se encarga de gestionar con los diferentes proveedores todos los pedidos según el stock existente y la rotación de los mismos, los pedidos de materia prima como los géneros cárnicos, pollo, pescado y mariscos, se realizan en base a la necesidad de la producción semanal para la alimentación de pacientes y personal, midiendo cantidades y porciones dependiendo de la demanda de alimentación.

La producción de los alimentos se divide en dos etapas la primera denominado mise en place, que se realiza por dos cocineros, la jefatura de Cocina entrega un documento describiendo la producción a realizar en donde se especifica la fecha, el tipo de servicio: almuerzo o merienda, para quién es: personal o pacientes, y la cantidad requerida para el menú a elaborar, la producción sigue el calendario de menús mensual para personal que cuenta con 30 menús y para pacientes con 24 menús rotativos.

La segunda etapa es la preparación de los alimentos y servicio de distribución, los cocineros van ocupando cada una de las funciones según horario mensual planteado, entre estas funciones están el servicio de desayuno en donde se elaboran bebidas calientes y frías, porciones de frutas variadas y acompañante según menú diario de desayuno, impresión e inspección de ordenes de dietas, ensamblaje y distribución de dietas.

En el servicio de almuerzo se elaboran los menús de para pacientes y personal del día a cargo de dos personas, otro operador se encarga de elaborar bebidas frías y ensaladas, un operador está encargada del lavado de vajilla y abastecimiento para este servicio, también hay un responsable de pacientes que elabora colaciones y cambios que se requieran en el almuerzo para dietas específicas de pacientes, el ensamblaje y distribución de los alimentos. La distribución de alimentos para personal está a cargo de la persona que maneja el Economato y de la persona que produjo el menú.

Para el servicio de merienda la persona encargada del lavado de vajilla en la mañana toma el cargo de responsable de pacientes que igualmente realiza colaciones y cambios para este servicio en dietas específicas, otro operario se encarga de la elaboración de merienda de pacientes y personal, ensamblaje y distribución de dietas. En la noche la demanda de este servicio para el personal es baja, otro operario es responsable de adelantar elaboración de alimentos que se requieran para el menú del día siguiente, y otra se encarga del lavado de vajilla y cierre del turno nocturno, en donde se debe controlar y

registrar: la limpieza de todas las áreas, registro de uso de huevos, control de temperaturas de cuartos de congelación y refrigeración y descargos varios de consumos de los pacientes.

Logística de salida

Mediante solicitud de pedido desde la Jefatura de Cocina, se abastece el área de bodega de diario ubicada en el área de producción, todo los insumos requeridos son egresados del sistema de bodega de alimentos en donde se detalla la persona que entrega y la persona que recibe, el producto y cantidad requerida y fecha de egreso, este documento es impreso y debe ser firmado por la persona a recibir y es archivado, de esta manera se va registrando el gasto mensual de la producción que se ve reflejado en los cierres de mes.

La distribución de la alimentación de los diferentes servicios que proporciona el Departamento, como el desayuno, almuerzo y merienda para pacientes y personal del Instituto, es ejecutada por los cocineros de turno.

La solicitud de alimentación de pacientes es generada desde piso de hospitalización por los Doctores tratantes y en la Cocina es controlada e inspeccionada por la Dietista en base a la necesidad del estado actual del paciente. Cada bandeja que traslada los alimentos ensamblados tiene una tarjeta que identifica el nombre de paciente, el piso de hospitalización, número de habitación y cama y observaciones de la dieta a suministrar si lo hubiere, estos se transportan en un coche térmico con capacidad de 20 bandejas.

La alimentación brindada al personal en los tres diferentes servicios, es registrada mediante un sistema de impresión de tickets en donde se detalla: el nombre de la persona, cédula de identidad, fecha y servicio a consumir, mediante este proceso se puede conocer la demanda diaria.

Marketing y ventas

Dentro del Departamento de Nutrición de SOLCA Cuenca, no se aplica la fase de marketing y ventas de la cadena de valor de Porter debido a la naturaleza del servicio que se ofrece. A diferencia de un producto o servicio comercial que se vende directamente al público, el servicio de nutrición está orientado principalmente hacia el tratamiento y la atención médica de pacientes con cáncer.

En este contexto, el enfoque primordial se centra en brindar cuidado clínico especializado y personalizado, en lugar de realizar actividades de venta o promoción, dado que la prioridad es la salud y el bienestar de los pacientes en lugar de buscar objetivos comerciales tradicionales

Servicio

Los diferentes servicios que brinda el Departamento de nutrición son organizados e inspeccionados bajo la responsabilidad de la Jefatura del Departamento y Cocina, esto ayuda a mantener la calidad de los alimentos que aquí se producen, el Economato se encarga de conseguir insumos y alimentos de buena calidad para que el resultado de la producción sea bueno en sabor y presentación, y de esta manera satisfacer en cuanto a la alimentación a los pacientes y al personal del Instituto.

El servicio de alimentación para pacientes mantiene un seguimiento personalizado para que existan el menor de los errores, cada uno de los cocineros son capacitados mediante clases impartidas por la Nutricionista, que ayudan a entender los diferentes estados en los que se pueden encontrar los pacientes y lo que requiere su alimentación en cuanto a porciones y alimentos específicos.

Actividades de Soporte

Infraestructura

Dentro del Departamento de Nutrición de SOLCA Cuenca, la estructura jerárquica se organiza de la siguiente manera:

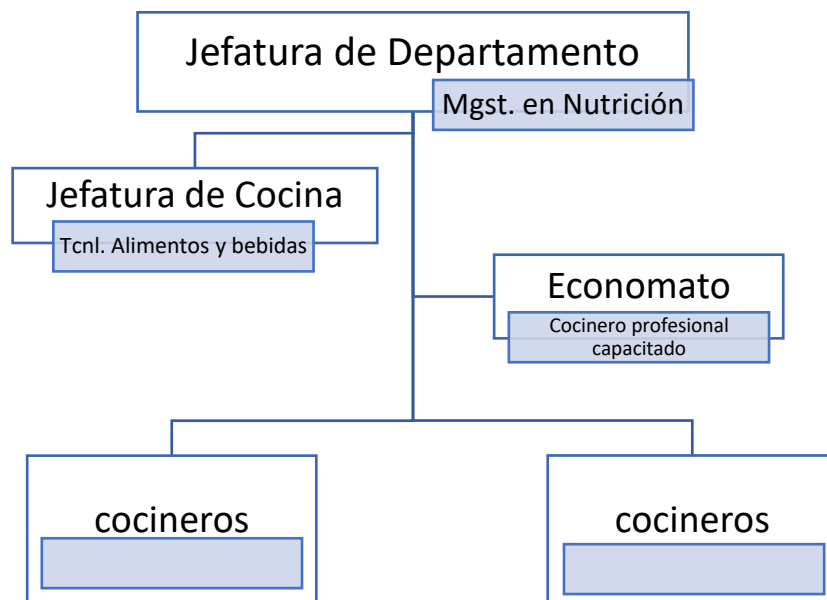
1. Nutricionista Jefa de Departamento: Encargada de liderar y supervisar todas las actividades relacionadas con la nutrición dentro de SOLCA Cuenca. Esta posición implica la gestión estratégica del Departamento, la coordinación del personal y la garantía de la calidad en la atención nutricional proporcionada a los pacientes.
2. Jefatura de Cocina: responsable del manejo operativo de la Cocina, incluyendo la planificación de menús, la preparación de alimentos y la supervisión del personal de Cocina. Actualmente, esta posición está ocupada por un profesional especializado en tecnología de alimentos y bebidas, quien aporta conocimientos técnicos y experiencia en el área culinaria.
3. Economato: Encargado de la gestión de inventario, adquisición de alimentos, control de costos y distribución de los insumos necesarios para la preparación de

los alimentos en el departamento. Esta área asegura el abastecimiento eficiente de productos frescos y de calidad, garantizando el cumplimiento de los estándares nutricionales y sanitarios.

4. Cocineros: Personal encargado de la preparación y elaboración de los alimentos siguiendo las indicaciones y estándares establecidos por la Nutricionista Jefa de Departamento y la Jefatura de Cocina. Su labor es fundamental para asegurar la calidad y el sabor de los alimentos servidos a los pacientes y personal, así como mantener los estándares de higiene y seguridad alimentaria en todo momento.

Ilustración 2

Infraestructura Dep. Nutrición SOLCA



Gestión de RRHH

La capacitación impartida por la Nutricionista a los cocineros dentro del Departamento de Nutrición de SOLCA Cuenca, es integral y abarca diversos aspectos relacionados con la nutrición, el manejo de pacientes con sintomatologías específicas y la correcta preparación de alimentos impartido por los cocin. Algunos de los procesos de capacitación incluyen:

- Nutrición y Dietética
- Adaptación de Dietas
- Manejo de Pacientes con Sintomatologías Específicas

- Tipos de cocción y manejo de alimentos.

Mediante estos procesos de capacitación, la Nutricionista, Jefa de Departamento, busca asegurar que el personal de Cocina esté debidamente preparado y capacitado para cumplir con los más altos estándares de calidad, seguridad y atención nutricional en el contexto de la atención médica especializada que brinda SOLCA Cuenca.

En el proceso de contratación, mediante redes sociales se hace una llamado a personas que les interese hacer parte del equipo, luego de la selección mediante entrevista con la Jefatura de Nutrición, las personas escogidas pasan por un proceso de inducción que tiene una duración de 5 días, en donde la persona conocerá el sistema de manejo de dietas de pacientes y el tipo de dietas que maneja el Departamento para los diferentes estados del paciente hospitalizado. Luego de estos 5 días se toma un examen teórico sobre 10 puntos y práctico sobre 10 puntos para calificar el rendimiento de la persona y si está en la capacidad para obtener el puesto de trabajo, si la persona aprueba, se envía estas notas a RRHH para que se realice todo el procedimiento de contratación legal.

Desarrollo tecnológico

La Cocina cuenta áreas de cocina caliente y fría divididas por rotulación, al igual que el área de recepción, cuenta también con sus propios vestidores y área de bodega de limpieza, la bodega de alimentos no está conectada directamente a la Cocina.

La Cocina del Departamento de Nutrición de SOLCA Cuenca está equipada con una variedad de maquinarias y utensilios que facilitan la producción de alimentos en cantidad industrial para cubrir la necesidad según la demanda de comensales.

En cuanto al almacenaje de alimentos, la Cocina cuenta con una cámara de refrigeración y otra de congelación. Estos espacios están equipados con estanterías distribuidas de manera organizada para cada tipo de alimento, con el fin de evitar la contaminación cruzada y garantizar la frescura y seguridad de los productos.

Para el servicio de alimentos, se dispone de vajilla en diferentes tamaños y tipos, adaptada para las diferentes porciones y necesidades del servicio de desayuno, almuerzo y merienda para pacientes y personal, esto asegura una presentación adecuada.

Para la creación de ordenes de servicio de alimentación destinado para los pacientes, se cuenta con el acceso al software “Sistema médico” en donde se visualiza las prescripciones médicas para conocer el diagnóstico y situación actual del paciente de los

diferentes pisos de hospitalización, este mismo sistema se encuentra la opción de generación de ordenes de dietas para los diferentes servicios de alimentación.

Para la constatación del servicio de alimentación del personal se cuenta con un programa de acceso con código y huella personal que debe ser introducida por el usuario y este genera la impresión de un ticket por persona que debe ser entregado al momento que el usuario recibe los alimentos.

Compras

La gestión de compras dentro del Departamento de Nutrición de SOLCA Cuenca es llevada a cabo por la encargada de Economato, quien se encarga de adquirir los insumos necesarios para la preparación de alimentos, proceso que se realiza junto con la Jefatura de Cocina coordinando el calendario de producción y con la creación de solicitudes de compra en donde se detalla el proveedor, fecha, detalle y cantidad de la materia prima requerida.

Cuando se requiere adquirir utensilios de cocina, vajilla u otra maquinaria, se elabora un memo que detalla la necesidad específica, la cantidad requerida y cualquier especificación técnica relevante del equipo, se solicitan cotizaciones a diferentes proveedores para comparar precios y condiciones. Esta práctica permite obtener la mejor relación calidad-precio y asegura una gestión financiera eficiente, garantiza también que se seleccionen los productos más adecuados para las operaciones de la Cocina.

Una vez evaluadas las cotizaciones y seleccionado el proveedor más conveniente, se procede con la compra de los equipos o utensilios necesarios, este memo es enviado a Administración para su aprobación y posterior adquisición.

1.2.1 Micro entorno

Para analizar el microentorno del Departamento de Nutrición de SOLCA Cuenca, se empleará el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este enfoque ofrece una visión completa de los factores internos y externos que impactan en el Departamento, permitiendo identificar áreas de mejora y potenciales oportunidades.

Las siglas FODA provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, indican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una

organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Sarli et al. 2015)

Es también una metodología que facilita la toma de decisiones. Fue inventada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford (EE. UU.) en los años sesenta, y sigue estando plenamente vigente a día de hoy. (Huerta, 2020)

1.2.2 Análisis FODA

Tabla 1

Análisis FODA Dep. de Nutrición SOLCA Cuenca

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado para el desarrollo de dietas personalizadas para pacientes • Capacitación continua en el área de Nutrición • Promover la innovación continua en el área Gastronómica aplicándola en la producción de alimentos • Retroalimentación en organización de producción y eventos especiales • Área de cocina equipada
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de crecimiento académico • Oportunidad de crecimiento laboral • Desarrollo de alianzas estratégicas para asegurar suministros • Colaboración con entidades reguladoras para mejorar estándares y adquirir certificaciones
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de actualización en la estandarización de recetas para la producción • Falta de protocolos determinados del Departamento • Falta de formalidades para manejo de información en los procesos de producción y almacenaje • Inexactitud de la demanda de comensales en el servicio de alimentación del personal del Instituto

Amenazas

- Interrupción en la cadena de suministros por situaciones socioeconómicas del país
 - Pocos conocimientos sobre Nutrición y Dietas por parte de personal Médico
 - Errores repetitivos por la falta de comunicación entre Médicos residentes a Departamento de Nutrición
-

1.3 Descripción de procesos

Proceso

Un proceso se entiende como un conjunto de recursos y actividades interconectados que convierta los insumos en resultados que agreguen valor a sus clientes. Cada proceso que conforma el sistema debe contribuir a la implementación del sistema, el objetivo es que expresen relaciones de "causa y efecto" entre resultados.

Según la ISO 9001:2015, cualquier actividad o conjunto de actividades que utilice recursos para transformar insumos en productos puede considerarse un proceso. Y según Bravo Carrasco (2008), un proceso es un todo lo que completa y logra una meta, se aporta valor al cliente, esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y finaliza el trabajo por un período de tiempo específico.

Tipo de procesos

Procesos Operativos: Estos son los procesos centrales de la organización que están directamente relacionados con la creación y entrega de productos o servicios. Se centran en las actividades principales que generan valor para los clientes y contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización. Los procesos operativos suelen ser repetitivos y están orientados hacia la producción y entrega de productos o servicios.

Procesos de Gestión: Están relacionados con la coordinación, planificación y control de las actividades en la organización. Se ocupan de la toma de decisiones estratégicas y tácticas para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos organizacionales. Los procesos de gestión incluyen actividades como la planificación estratégica, la gestión de proyectos, la asignación de recursos, el control de presupuestos y la evaluación del desempeño. Estos procesos suelen ser de naturaleza menos repetitiva y más encaminados hacia la toma de decisiones.

Procesos de Apoyo: Proporcionan el soporte necesario para que los procesos operativos y de gestión funcionen de manera segura. Aunque no están directamente relacionados con la creación de productos o servicios, son esenciales para el funcionamiento general de la organización. Los procesos de apoyo abarcan diferentes actividades que incluyen RRHH, Contabilidad y Finanzas, Tecnología de la información, Mantenimiento de instalaciones, Adquisiciones y gestión de proveedores. Su objetivo principal es garantizar que la empresa cuente con los recursos y el entorno adecuados para que los procesos operativos y de gestión sean exitosos (Bravo Carrasco, 2008).

1.4 Mapa de procesos

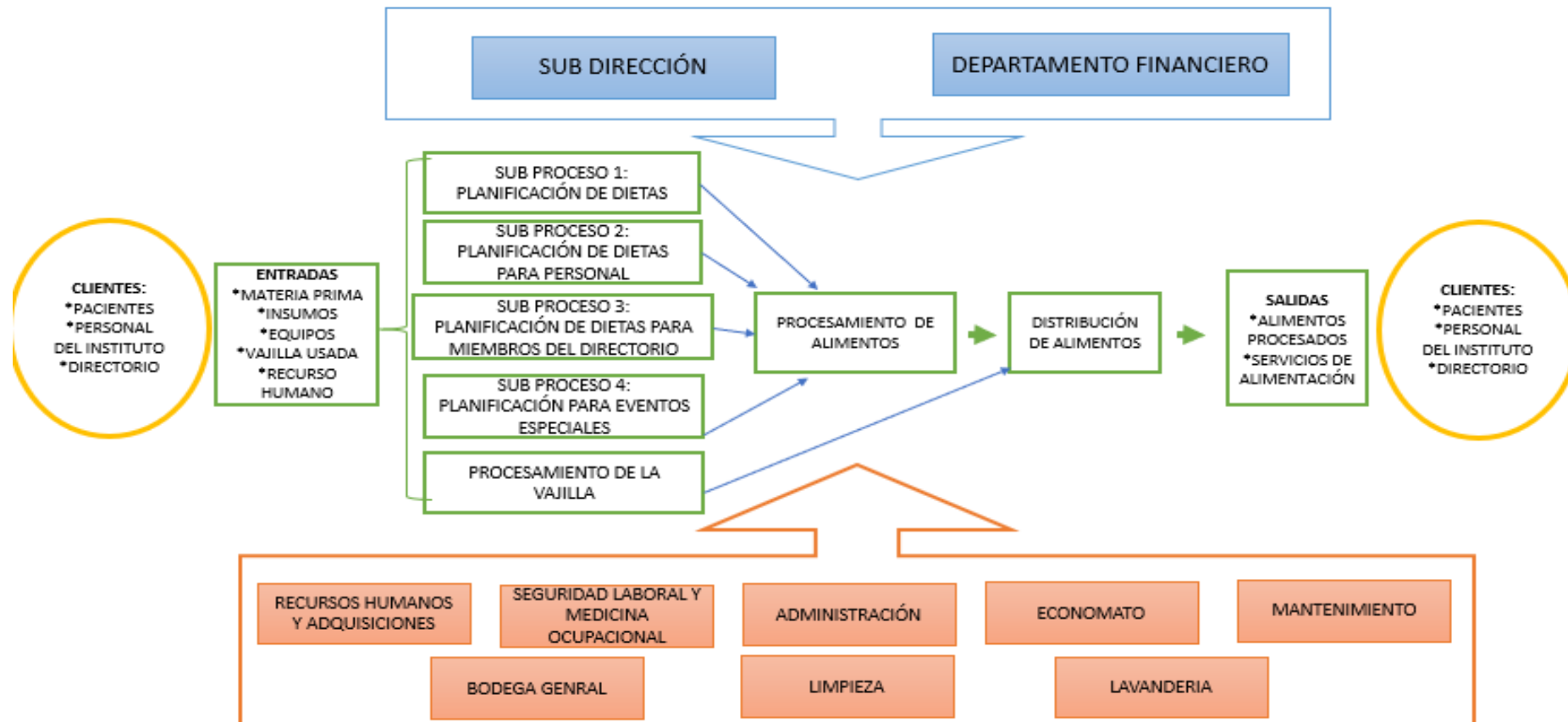
“El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos. Nos ofrece una visión global de la Organización.”(Gerencia Universidad de Cantabria, 2016).

“Es una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización. Normalmente, en el mapa de procesos figuran los procesos clasificados por su finalidad: estratégicos, clave u operativos y de apoyo o soporte.”(Junta de Castilla y León, 2004).

A continuación, se aplicará el mapa de procesos al Departamento de Nutrición de SOLCA Cuenca.

Ilustración 3

Mapa de procesos Dep. de Nutrición SOLCA Cuenca



1.4.1 Procesos estratégicos

Sub dirección

Supervisa el proceso de planificación estratégica del Departamento de Nutrición, identificando objetivos a largo plazo, estableciendo metas alcanzables y desarrollando planes de acción para alcanzarlos. Apoya el desarrollo profesional del personal del Departamento a través de programas de capacitación, educación continua y desarrollo de habilidades, asegurando que estén equipados para cumplir con los estándares profesionales y las mejoras prácticas.

Departamento Financiero

Este Departamento es el encargo de la gestión del recurso económico asegurando que haya fondos adecuados para adquirir materia prima para la producción de alimentos, además da un seguimiento de los gastos; ingresos y egresos según uso y elaboración de informes financieros evaluando la viabilidad económica.

1.4.2 Procesos operativos

Planificación de producción

En base a la planificación de menús que se describen a continuación se realiza la planificación de producción, se elabora un pedido de materia prima e insumos según la necesidad requerida, este pedido es recibido por Economato y se gestiona con los diferentes proveedores para el abastecimiento de productos.

Para la organización de “mise en place” o la preparación previa de materia prima para la producción, la Jefa de Cocina entrega al cocinero responsable un documento en donde detalla fechas y cantidades a utilizar por día para producir, dividir en porciones, rotular y almacenar la materia prima correctamente.

La programación de horarios es elaborada mensualmente por la Jefatura de Departamento junto a la Jefa de Cocina, se analiza la necesidad de personal para la producción según la demanda del día a día habitualmente y se divide en diferentes turnos para cubrir todas las necesidades, existiendo turnos de 8, 12 o 13 horas, cada uno define la actividad que deberá realizar el cocinero.

Planificación de dietas para pacientes

El Departamento cuenta con menús para el servicio de pacientes, con un número de 24 menús rotativos, estos son creados con la supervisión de la Nutricionista y con la

Jefa de Cocina tomando en cuenta cálculo nutricional, combinaciones de alimentos, preparaciones y montajes. Se calcula un número promedio de pacientes para la producción diaria, no se puede conocer con exactitud este dato por las altas o ingresos de pacientes que se realizan durante el día.

Para este procedimiento se necesita también del registro de ordenes de dietas prescritas para cada paciente de cada uno de los pisos del Instituto en el Sistema Médico, la Nutricionista o el cocinero encargado recepta las ordenes de dietas, crea o actualiza tarjetas, tomando en cuenta diagnósticos para realizar y resaltar observaciones para identificar al paciente en el ensamblaje y distribución de la dieta.

Planificación de dietas para personal

Para el servicio de almuerzo y merienda de personal extinte menús para 4 semanas que se actualizan según la planificación de producción y gestión de pedidos.

Planificación de dietas para Miembro de Directorio

Para el servicio de alimentación dirigido para los miembros del Directorio se cuenta con un menú mensual, el servicio se realizan todos los martes de cada mes, la solicitud para este servicio se genera desde Dirección con la cantidad de comensales.

Planificación de dietas para eventos especiales

Para este tipo de servicio la solicitud es receptada por la Jefa de Departamento con la descripción del evento, la cantidad de comensales y fecha del servicio, la Jefa de Cocina elabora propuestas de menús junto la Ecónoma encargada y con el Equipo de Cocina, estos son presentados a la Jefa de Departamento para realizar modificaciones si fuera necesario y su aprobación.

Procesamiento de alimentos

El equipo de Cocina procede a la preparación de los alimentos de acuerdo con el calendario de producción establecido de desayuno, almuerzo y merienda para pacientes y personal, los días martes incluye la elaboración y servicio dirigido a los miembros de Directorio y según planificación de evento especial. Esto incluye la limpieza, corte y cocción de los ingredientes siguiendo normas de higiene y manipulación de alimentos para garantizar su seguridad.

Distribución de alimentos

Los alimentos preparados se distribuyen a las diferentes áreas del Instituto; unidades de hospitalización, unidad ambulatoria, comedor, sala de sesiones y lobby en eventos. Se garantiza que las comidas se entreguen puntualmente y a la temperatura adecuada.

Una vez que los alimentos están listos en la Cocina, todo el personal disponible participa del ensamblaje, preparando bandejas y coches debidamente sanitizados. Cada bandeja contiene una tarjeta con el nombre del paciente, la habitación y la dieta prescrita, esto garantiza una entrega precisa y facilita la identificación del destinatario final. La dieta de cada paciente sale del área de producción de acuerdo a la secuencia en la que llegan las órdenes dietéticas registradas en el Sistema Médico.

La distribución de desayuno y merienda de personal es realizada por el cocinero de turno en cocina caliente. La distribución del servicio de almuerzo está a cargo de la Ecónoma encargada que cumple también con la función de controlar la entrega de ticket para el acceso al servicio y cuenta con la ayuda del cocinero que elaboró el menú del día, este es el servicio que más representa en la producción por la cantidad de demanda que tiene.

Procesamiento de vajilla

De este proceso están encargados dos cocineros durante el día, una persona designada recoge la vajilla de alimentos distribuidos y devuelve al área de lavado, aquí el operario se asegura de desechar los residuos de alimentos de manera adecuada y empieza el proceso de lavado y desinfección de vajilla y cubiertos en la máquina de desinfección, al finalizar se encarga del abastecimiento para los servicios correspondientes y se garantiza que todos los utensilios estén limpios y desinfectados antes de su uso para ensamblaje.

1.4.3 Procesos de apoyo

Administración

Supervisa y autoriza la adquisición de equipos, utensilios y vajilla para el Departamento. También se encarga de controlar la producción que realiza el Departamento en base a la demanda generada en el mes, obteniendo información del sistema de registro de comidas, sistema médico y con la retroalimentación de informes

elaborados desde el Economato sobre servicios brindados que se controlan manualmente y el uso de todo los insumos y materia prima adquiridos en la producción.

Economato

El área de Economato está dirigida por una persona responsable del abastecimiento de bodega de alimentos, basándose en la necesidad de la producción y de la rotación de cada uno de los ítems existentes, almacenaje e inventario de los mismos.

Los pedidos se realizan por parte de la Jefatura de Cocina para la producción semanal de alimentos y por parte de la Ecónoma que negocia con proveedores precios y cantidades requeridas o realiza compras directamente en distintos comercios de la ciudad con cupo de crédito disponible.

Seguridad laboral y medicina ocupacional

La seguridad laboral se encarga de supervisar, identificar y evaluar riesgos en los procesos dentro de la producción como la manipulación y mantenimiento de equipos y áreas que puedan provocar incidentes dentro del área de trabajo, en este caso supervisa la realización de la limpieza exhaustiva mensual de la Cocina. El encargo de esta área también ayuda a la elaboración de protocolos dentro de los Departamentos en base a normativas nacionales e internacionales, con levantamiento de información y seguimiento de este proceso.

La medicina ocupacional da seguimiento al estado de salud de los empleados con controles anuales por medio de exámenes, con los resultados se puede determinar si el personal esta en capacidad de continuar con las actividades de su cargo. También brinda consulta médica al personal que no se encuentre bien se salud.

Recursos humanos y Adquisiciones

Para el proceso de selección y contratación, las personas interesadas después de la entrevista de trabajo, deben pasar por un proceso de inducción con una duración de 5 días, después son evaluados para medir su capacidad adquirida a lo largo de estos días, los resultados son enviados a RRHH, si la persona aprueba, comienza el proceso de contratación y vinculación con la Institución.

Esta área también evalúa y ayuda al cierre de negocios con la obtención de créditos corporativos con diferentes comercios de la Ciudad, esto ayuda a tener mas opciones para la gestión de compras para el Departamento.

Bodega general

Esta bodega de apoyo abastece de material descartable, suministros de oficina y limpieza, la solicitud de abastecimiento es elaborado por la Jefatura de Cocina mediante software de sistema de bodega general y después de ser autorizado por el Administrador se realiza la entrega mediante acta a la Cocina.

Limpieza

El Departamento cuenta con personal dedicado a la limpieza y desinfección de pisos y paredes, también es la persona encarga de recolectar y eliminar adecuadamente los residuos y la basura generada durante el proceso de producción de alimentos. Se separan los desechos orgánicos de los materiales reciclables y se disponen de acuerdo con las regulaciones correspondientes.

Mantenimiento

El personal de mantenimiento lleva a cabo tareas de mantenimiento preventivo en equipos de Cocina y sistemas de ventilación para garantizar su buen funcionamiento. Se realizan inspecciones periódicas y reparaciones menores según sea necesario. Además, se gestionan las reparaciones mayores a través de proveedores externos cuando sea necesario.

Lavandería

. El servicio de lavandería asegura que el personal del Departamento de Nutrición cuente con uniformes limpios para evitar la contaminación cruzada de alimentos, también ayuda a mantener limpios manteles y servilletas utilizadas en servicios de alimentos para garantizar un entorno higiénico.

1.5 Matriz de interacción de procesos

“Un MISIP es la representación global de los procesos de una organización que muestra la secuencia e interacción de todos ellos”(Pardo, 2019).

Al haber ya identificado cada uno de los procesos estratégicos, de operación y de apoyo mediante un mapa de procesos, en la siguiente matriz de interacción se demuestra de forma integral la relación que existen entre los procesos actuales dentro del Departamento de Nutrición.

Ilustración 4

Matriz de interacción Dep. de Nutrición SOLCA Cuenca

Proceso/Departamento	Subdirección	Depto. Financiero	Planificación de Producción	Procesamiento de Alimentos	Distribución de Alimentos	Procesamiento de Vajilla	Depto. RRHH y Adquisiciones	Administración	Seguridad Laboral y Salud Ocupacional	Bodega General	Economato	Limpieza	Mantenimiento	Lavandería
Subdirección	---	*Solicitud de presupuesto *Solicitud de financiación *Colaboración en auditorías	---	---	Protocolos de identificación del paciente	---	Coordinación de capacitación	---	Supervisión	---	---	---	---	---
Depto. Financiero	*Aprobación de presupuesto *Disponibilidad de fondos para proyectos y operaciones. *Auditorías internas	---	Presupuesto	---	---	---	Pago de nóminas	Finanzas generales	---	*Liberación de fondos *Control de costos *Auditorías	*Liberación de fondos *Control de costos *Auditorías	---	---	---
Planificación de Producción	Coordinación de objetivos dentro del Departamento	Presupuesto	---	Coordinación producción	Planificación de distribución	---	---	Solicitud de abastecimiento de equipos, utensilios y vajilla	---	Solicitud de abastecimiento de insumos descartables, de oficina y limpieza	*Solicitud de compras	Planificación de exhaustivo de limpieza	---	---
Procesamiento de Alimentos	---	Control de costos	Plan de producción detallado para el día	---	Planificación de distribución	---	---	---	Condiciones laborales	---	---	---	Solicitud de mantenimiento	---
Distribución de Alimentos	---	---	---	Recepción de alimentos preparados	---	---	---	---	---	Recepción y almacenamiento de productos	Insumos	---	Solicitud de mantenimiento	---
Procesamiento de Vajilla	---	Control costos	---	Recepción vajilla sucia	Abastecimiento de vajilla y cubiertos necesarios para cada servicio	---	---	---	Condiciones laborales	---	---	---	Solicitud de mantenimiento	---
Depto. RRHH y adquisiciones	Reclutamiento de personal	Nóminas	Capacitaciones	---	---	---	---	---	---	---	Cierre de negocios para la obtención de créditos empresariales	---	---	---
Administración	Dirección	Informe financiero	Supervisa y autoriza la adquisición de equipos, utensilios y vajilla	---	---	---	---	---	---	Supervisión	---	---	---	---
Seguridad Laboral y Salud Ocupacional	Supervisión	Control costos	---	Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo	---	---	---	---	---	---	---	---
Bodega General	---	Control costos	Stock de insumos en existencia	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Economato	---	Informes de control ingresos y egresos	*Inventario *Gestión de compras de insumos	Abastecimiento de insumos para producción	---	---	---	*Informes de producción en base al ingreso de facturas *Informe de servicio de alimentación en registro manual	---	---	---	---	---	---
Limpieza	---	---	---	Limpieza continua y manejo de desechos en áreas de producción	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Mantenimiento	---	---	---	Mantenimiento equipos de Cocina	Mantenimiento equipos: coches	Mantenimiento equipos: maquina de desinfección	---	---	---	---	---	---	---	---
Lavandería	---	---	---	Uniformes limpios	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Interacciones clave para la producción

La coordinación de la producción es fundamental, ya que la planificación de la producción define que y cuanto se producirá. Esto es crucial para el procesamiento de alimentos, que depende de estas directrices para operar eficientemente. Además, los inventarios juegan un papel vital en este proceso; la bodega general y el Economato son responsables de proporcionar los insumos necesarios según a planificación establecida.

La coordinación de entrega entre el procesamiento de alimentos y la distribución es esencial para asegurar la entrega oportuna de los productos. Esta colaboración garantiza que los alimentos procesados lleguen a su destino final en el momento adecuado, manteniendo la cadena de suministro fluida y eficiente.

La interacción entre el economato y el departamento financiero es fundamental para el funcionamiento eficiente de esta área, ya que se centra en la gestión y control de los recursos y presupuestos asignados para la adquisición de insumos necesarios para la operación diaria, asegurándose que los fondos asignados sean utilizados de manera efectiva y dentro de los límites presupuestarios establecidos.

1.6 Matriz de valoración

Es una herramienta utilizada para evaluar y clasificar elementos o criterios en función de su importancia o relevancia dentro de un contexto específico, se utiliza para la toma de decisiones, gestión de proyectos y la evaluación de riesgos.

Los problemas de la siguiente Ilustración son de las debilidades del Método FODA aplicado anteriormente al Departamento de Nutrición de SOLCA Cuenca, mediante esta matriz se valora siendo uno baja afectación y cinco altas afectaciones considerando tres criterios; los procesos, el usuario, que en este caso son los pacientes y el personal del Instituto que reciben el servicio de alimentación y la parte económica.

Tabla 2*Matriz de valoración Dep. de Nutrición SOLCA Cuenca*

PROBLEMAS	AFECTACIÓN PARA PROCESO	AFECTACIÓN PARA USUARIO	AFECTACIÓN ECONÓMICA	TOTAL
Falta de actualización en la estandarización de recetas para la producción	3	1	3	7
Falta de protocolos determinados del Departamento	3	2	2	7
Falta de formalidades para manejo de información en los procesos de producción y almacenaje	3	1	3	7
Inexactitud de la demanda de comensales en el servicio de alimentación del personal del Instituto	3	2	2	7

1.7 Diagrama de Ishikawa

El diagrama de causa efecto, también conocido como espina de pescado por su similitud a una espina de pez, creada por el profesor Kaoru Ishikawa en 1943 en Tokio. Tiene como objetivo organizar información sobre un problema en específico y determinar exactamente las posibles causas y aumentar la eficiencia de la investigación, (Bermúdez & Camacho, 2010).

Del resultado obtenido de la ilustración 4, se han escogido cuatro problemas que actualmente están afectando a diferentes procesos de dentro del Departamento de Nutrición. A continuación, se aplicará el diagrama de Ishikawa para evaluar posibles causantes que pueden contribuir al desarrollo de estos problemas.

Ilustración 5

Diagrama de Ishikawa problema 1

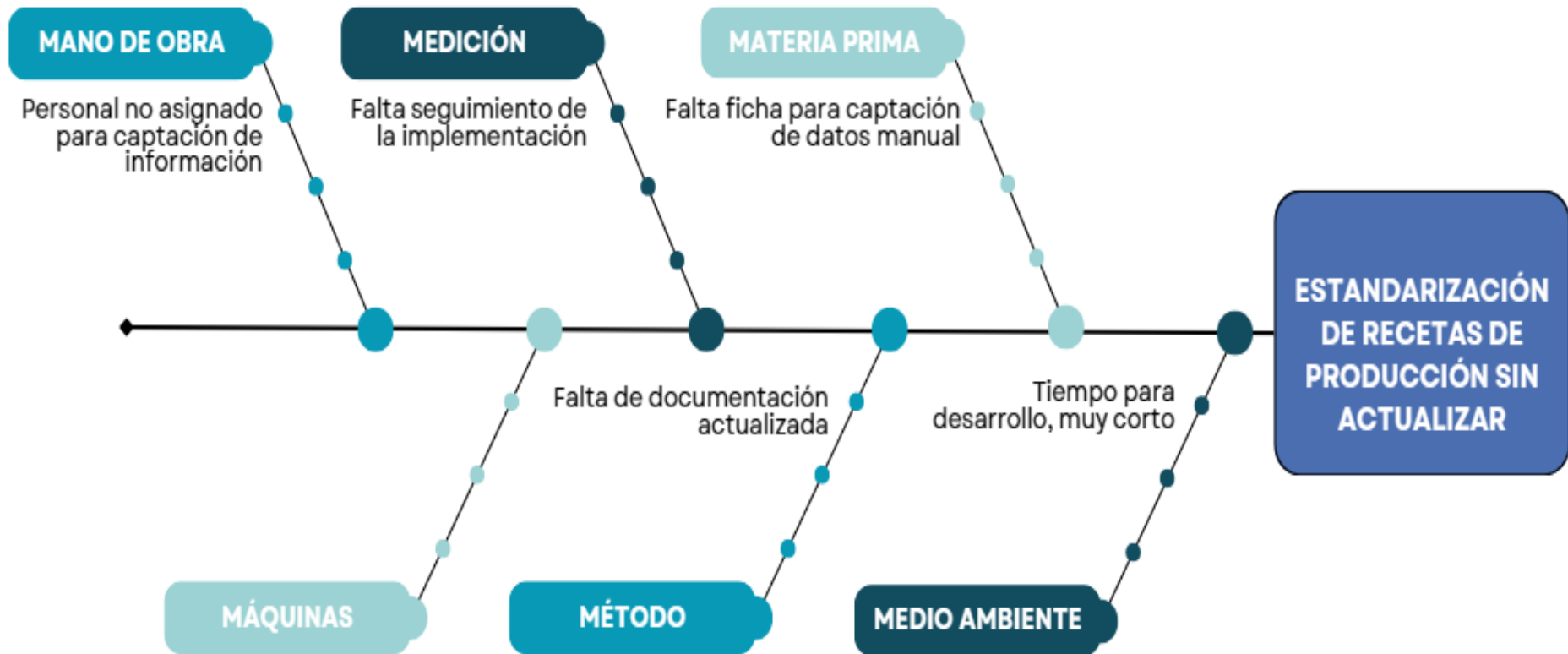


Ilustración 6

Diagrama de Ishikawa problema 2

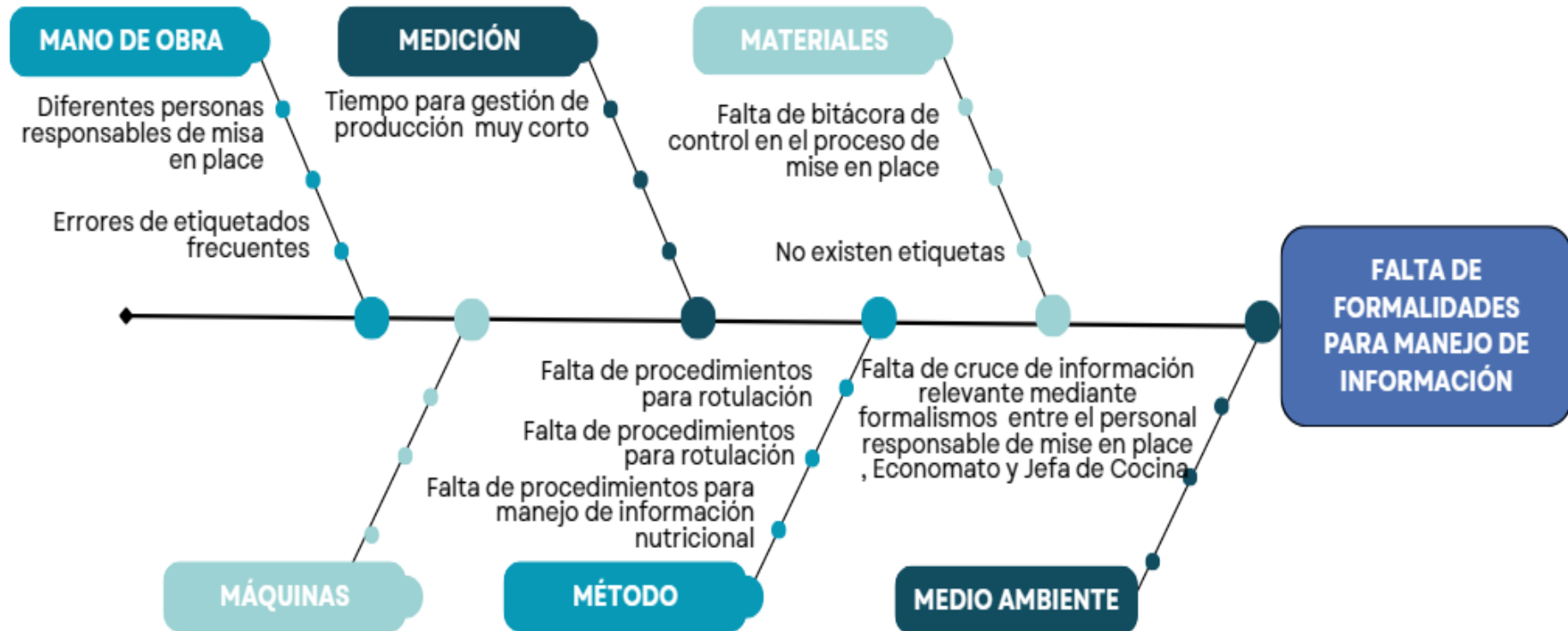


Ilustración 7
Diagrama de Ishikawa problema 3

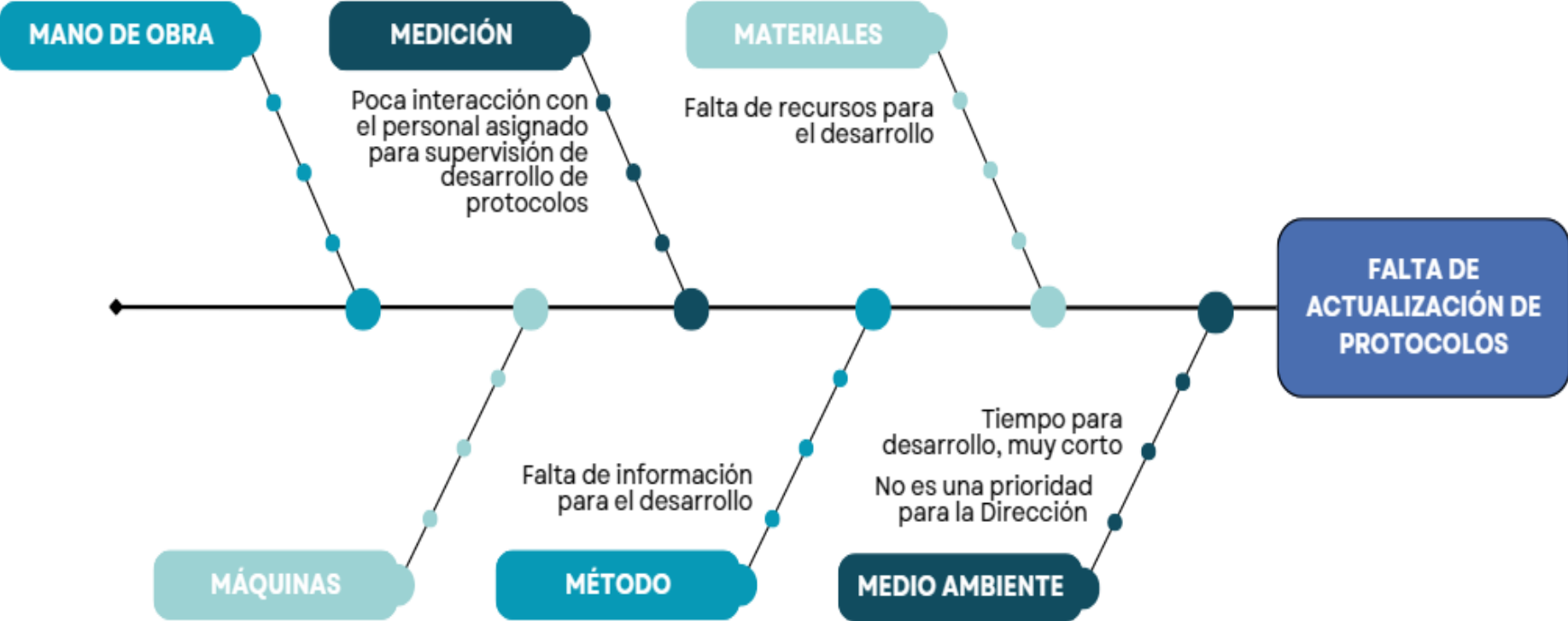
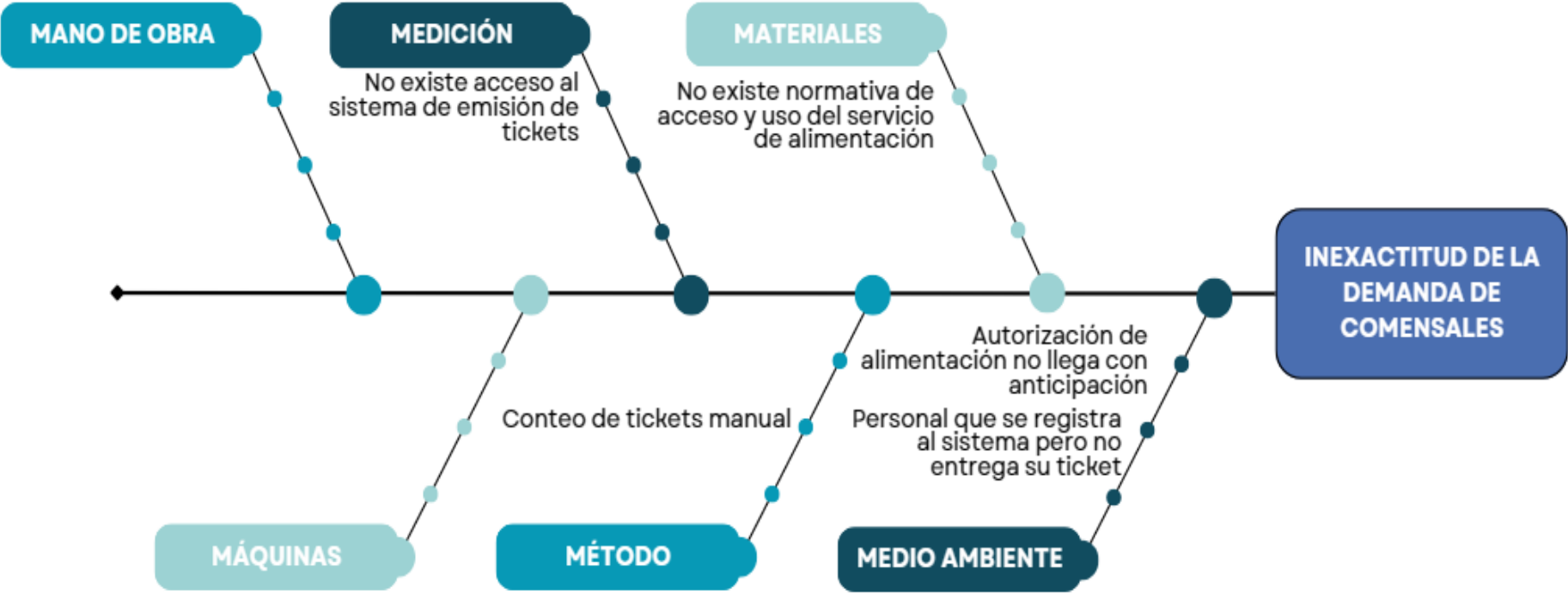


Ilustración 8
Diagrama de Ishikawa problema 4



CAPÍTULO 2

2 ESTANDARIZACIÓN Y MEJORA CONTINUA

En el siguiente capítulo se exploran los conceptos de la estandarización, la gestión de procesos y el ciclo de mejora y sus aplicaciones en las propuestas de mejoras para el Departamento de Nutrición de SOLCA Cuenca, estos son pilares fundamentales en la búsqueda constante de la excelencia operativa y la mejora continua es fundamental para mantener la competitividad y satisfacer las demandas existentes actualmente dentro del Departamento.

2.1 Concepto de Estandarización

La estandarización es “un método para garantizar la alta confiabilidad, consiste en utilizar componentes con registros de confiabilidad comprobados a través de varios años de uso real” (Evans et al., 2008).

“Es simplemente establecer un nivel de operación basado en un estándar para cumplir las especificaciones del producto o servicio, los requisitos del cliente y los legales”(Alzate, 2015).

La estandarización es un proceso de crear y aplicar normas que establecen características comunes para productos, servicios o procesos. Estas normas, también conocida como estándares, permiten asegurar la calidad, la seguridad y la operabilidad de productos y servicios, independientemente de su origen o fabricante.

La estandarización beneficia a los procesos de producción automatizándolos, estos estándares garantizan la calidad del producto y servicio, puede ayudar a reducir costos y aumentar la eficiencia operativa.

2.2 Gestión por procesos

Según la ISO 9001:2015, una gestión con un enfoque basado en procesos, gestiona las actividades y los recursos relacionados para alcanzar un resultado deseado eficiente. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

La gestión de procesos es una metodología de mejora continua que se enfoca en optimizar el flujo de trabajo de una organización. Se basa en identificar, analizar, diseñar, implementar y controlar los procesos que conforma el Departamento.

Su objetivo es mejorar la eficiencia al reducir el tiempo y recursos necesarios para completar tareas, mejorar la calidad disminuyendo errores, reducir costos eliminando actividades innecesarias optimizando el uso de recursos, aumentar la agilidad adaptándose rápidamente a las necesidades del usuario y mejorando la comunicación y la colaboración al fomentar trabajo en equipo.

2.3 Ciclo de mejora

Según la ISO 9001:2015, la mejora continua es la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos.

“Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados” (Beltrán et al., 2009), p.45.

La mejora continua es un proceso consecuente y constante orientado a aumentar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente en todas las áreas de una organización. El ciclo se basa en la idea de que la mejora es un proceso continuo que nunca termina, se trata de un ciclo iterativo que repite una y otra vez, con cada iteración conduciendo a un mayor nivel de mejora. Puede aplicarse a cualquier tipo de procesos, producto o servicio.

CAPÍTULO 3

3 ESTANDARIZACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Este capítulo se enfoca en la implementación y aplicación del ciclo PHVA en el Departamento de SOLCA Cuenca, destacando su relevancia en la búsqueda de excelencia y la calidad resaltando su importancia para la mejora continua. Se explorará cómo este enfoque se traduce en acciones concretas para identificar áreas de mejora, establecer indicadores de seguimientos y proponer estándares que garanticen la excelencia en el servicio de alimentación que brinda el Departamento a la Institución.

3.1 Análisis PHVA

Según Bravo Carrasco, (2008) Ciclo PDCA del Inglés Plan Do Check Act, fue creado por E. Deming y está destinado a corregir las debilidades de un proceso. Consiste en planificar, hacer, verificar y actuar, PHVA en español.

Beltrán et al., (2009) nos dice que este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua, y estos son los siguientes:

- P. Planificar: La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar y cómo se pretende alcanzar, planificación de las acciones. Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes subetapas:
 - Identificación y análisis de la situación.
 - Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
 - Identificación, selección y programación de las acciones.
- D. Hacer: En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.
- C. Verificar: En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).
- A. Actuar: En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso o actualización.

En un proceso que sigue el ciclo de mejora continua, se implementan acciones para aumentar la capacidad y eficacia del proceso. A continuación, se aplica el ciclo PHVA con propuestas de mejora en base a los problemas identificados con anterioridad.

3.1.1 Etapa de acción

En esta etapa se implementan estrategias y acciones diseñadas para abordar las áreas identificadas como necesitadas de mejora describiendo los recursos necesarios y asignando responsabilidades claras para llevar a cabo las actividades planificadas dentro del Departamento de Nutrición SOLCA Cuenca y las cuales se describen en las siguientes tablas.

Tabla 3
Etapa de acción: efecto 1

DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN							
PLAN DE ACCION- EFECTO 1							
PROBLEMA IDENTIFICADO	Falta de actualización en la estandarización de recetas para la producción						
OBJETIVO	Mejorar la gestión de producción y pedidos en base a la estandarización de recetas						
ACCIONES DE MEJORA	TIEMPO	PRESUPUESTO	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FÍSICOS	RESPONSABLES	EVIDENCIAS	OBSERVACIONES
Recopilación de datos para estandarización de recetas	1 mes	No aplica	Cocinero y Jefa de cocina o Ecónoma	Fichas estándar impresas, balanza	Jefa de cocina	Archivo de fichas estándar llenas	
Elaborar un documento con recetas estandarizadas de las diferentes producciones de alimentos.	2 meses	No aplica	Economato, Jefatura de cocina	Computadora, impresora	Jefatura de cocina	Recetario con fichas estandarizadas	

Determinar menús rotativos para personal.	2 semanas	No aplica	Economato, Jefatura de cocina	Computadora, impresora	Jefa de cocina	Documento impreso de menús	
---	-----------	-----------	-------------------------------	------------------------	----------------	----------------------------	--

Tabla 4

Etapa de acción: efecto 2

DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN							
PLAN DE ACCION- EFECTO 2							
PROBLEMA IDENTIFICADO	Falta de formalidades para manejo de información en los procesos de producción y almacenaje						
OBJETIVO	Mejorar la retroalimentación de información entre la planificación y la producción						
ACCIONES DE MEJORA	TIEMPO	PRESUPUESTO	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FÍSICOS	RESPONSABLES	EVIDENCIAS	OBSERVACIONES
Creación protocolo de bitácoras.	1 semana	No aplica	Jefa de cocina	Computadora, impresora	Jefa de cocina	Protocolo de uso de bitácora	
Creación de etiqueta adhesiva para rotulación de alimentos.	1 semana	No aplica	Jefa de Cocina	No aplica	Jefa de Cocina	Modelo de etiqueta	
Crear instructivo de uso de etiquetas adhesivas.	1 semana	No aplica	Jefa de Cocina, Economa	No aplica	Jefa de Cocina	Protocolo de uso	
Creación de procedimiento para recepción y registro de información nutricional.	1 semana	No aplica	Jefa de cocina, Nutricionista	Computadora, impresora	Jefa de cocina	Procedimiento	

Tabla 5*Etapa de acción: efecto 3*

DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN							
PLAN DE ACCION- EFECTO 3							
PROBLEMA IDENTIFICADO	Falta de protocolos determinados del Departamento						
OBJETIVO	Formalizar protocolos dentro del Departamento						
ACCIONES DE MEJORA	TIEMPO	PRESUPUESTO	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FÍSICOS	RESPONSABLES	EVIDENCIAS	OBSERVACIONES
Levantamiento de información.	2 meses	No aplica	Cocineros, Jefaturas, Ecónoma	Computadora	Jefaturas de Departamento	Documento de Word con información obtenida	
Actualizar protocolos del Departamento.	6 meses	No aplica	Cocineros, Jefaturas, Ecónoma, Seguridad laboral	Computadora, impresora	Jefaturas de Departamento, Sub dirección	Exposición de información, reuniones con Subdirección para exponer avances	

Tabla 6*Etapa de acción: efecto 4*

DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN							
PLAN DE ACCION- EFECTO 4							
PROBLEMA IDENTIFICADO	Inexactitud de la demanda de comensales en el servicio de alimentación del personal del Instituto						
OBJETIVO	Ajustar las previsiones de demanda de personal en los servicios de alimentación para un eficaz uso de recursos						
ACCIONES DE MEJORA	TIEMPO	PRESUPUESTO	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FÍSICOS	RESPONSABLES	EVIDENCIAS	OBSERVACIONES
Levantamiento de información con el Depto. de RRHH y Administración	1 mes	No aplica	Jefaturas, Ecónoma	Computadora	Jefaturas de Departamento	Memorándum de solicitud de acceso	
Evaluar y elaborar norma para los servicios de alimentación de personal.	1 semana	No aplica	Jefaturas, Ecónoma, RRHH	Computadora	RRHH, Jefaturas de Departamento	Correo electrónico	

3.1.2 Etapa de hacer

En esta etapa se describe que se va hacer para la ejecución de las acciones de mejora planteadas en la anterior etapa, como se van hacer estas y por qué para lograr los objetivos establecidos. Esta etapa es un plan piloto de la nueva solución y que es necesario implementarle de manes controlada para monitorear y evaluar resultados.

Tabla 7

Etapa de hacer: efecto 1

DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN			
ETAPA DE HACER- EFECTO 1			
PROBLEMA IDENTIFICADO	Falta de actualización en la estandarización de recetas para la producción		
OBJETIVO	Mejorar la gestión de producción y pedidos en base a la estandarización de recetas		
ACCIONES DE MEJORA	¿QUÉ SE HACE?	¿CÓMO SE HACE	¿PARA QUÉ SE HACE?
Recopilación de datos para estandarización de recetas	Captar datos de cantidades de materia prima que se utiliza en las diferentes producciones.	Establecer un responsable para captación de datos en la producción diaria de los 3 diferentes servicios de alimentación en base a los menús actuales. El cocinero responsable entregará la información obtenida a la Jefa de Cocina para alimentar la base de datos.	Para la obtención de datos reales en cantidad y detalle de la preparación de los alimentos.

<p>Elaborar un documento con recetas estandarizadas de las diferentes producciones de alimentos.</p>	<p>Crear un documento que recopile recetas estándar para la producción diaria.</p>	<p>Se define un modelo de ficha estándar y con los datos obtenidos se llenan las fichas y procedimientos, se verifica la información obtenida y se revisa la gramática del documento luego se imprime y se expone para su uso.</p>	<p>La creación de fichas estándar ayuda a la optimización de producción y recursos, ayudan también a mantener una calidad continua.</p>
<p>Determinar menús rotativos para personal.</p>	<p>Ordenar y fijar menús semanales para almuerzos y meriendas de personal.</p>	<p>Definir un horario para la organización de menús mensuales a cargo de la Jefa de Cocina y la Ecónoma, en esta reunión se elabora una base de datos de Excel de los calendarios mensuales de alimentación para personal verificando que no se repitan géneros, guarniciones, etc.</p>	<p>Para gestionar la producción y adquisición de materias primas estableciendo estándares.</p>

Tabla 8*Etapa de hacer: efecto 2*

DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN			
ETAPA DE HACER- EFECTO 2			
PROBLEMA IDENTIFICADO	Falta de formalidades para manejo de información en los procesos de producción y almacenaje		
OBJETIVO	Mejorar la retroalimentación de información entre la planificación y la producción		
ACCIONES DE MEJORA	¿QUÉ SE HACE?	¿CÓMO SE HACE?	¿PARA QUÉ SE HACE?
Creación de protocolo de bitácoras.	Elaborar una bitácora y guía para su uso en el proceso de elaboración de mise en place.	La Jefa de cocina elabora una plantilla de bitácora para el manejo de información e la elaboración de misa en place, una vez establecida se imprime y se entrega a la persona responsable. La guía de uso se expone a todo el equipo de cocina en una de las reuniones mensuales.	Para el mejor manejo de información durante el proceso de misa en place y poder solucionar problemas sobre abastecimiento de materia prima.
Creación de etiqueta adhesiva para rotulación de alimentos.	Elaborar un modelo de etiqueta adhesiva para el correcto almacenaje de alimentos	En una de las reuniones mensuales, diseñar junto con la Jefa de Cocina y el equipo, un modelo de etiqueta que cubra la información requerida para la rotulación de alimentos de uso diario y misa en place.	Para identificar con mayor facilidad los alimentos y mejorar el almacenaje y uso de estos en la producción diaria.
Crear instructivo de uso de etiquetas adhesivas	Elaborar un instructivo en donde se establezca el procedimiento de uso de etiquetas.	La Jefa de Cocina junto con la Ecónoma elaboran los procedimientos de uso para las etiquetas, se imprime y se expone a todo el equipo de cocina en una de las reuniones mensuales.	Para manejo y uso correcto de etiquetas de rotulación y para impartir responsabilidad al cocinero evitado desperdicio del material.

Creación de procedimiento para recepción y registro de información nutricional.	Establecer un procedimiento a seguir para el manejo de información importante sobre cambios especiales en la alimentación de pacientes.	La Nutricionista y la Jefa de Cocina deben definir el mejor canal para manejo de información e implementar el procedimiento el cual debe constar en los protocolos del Departamento	Para que la información importante se maneje de manera efectivamente por todo el equipo y se puedan tomar decisiones correctas.
---	---	---	---

Tabla 9

Etapa de hacer: efecto 3

DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN			
ETAPA DE HACER- EFECTO 3			
PROBLEMA IDENTIFICADO	Falta de protocolos formalizados del Departamento		
OBJETIVO	Formalizar protocolos dentro del Departamento		
ACCIONES DE MEJORA	¿QUÉ SE HACE?	¿CÓMO SE HACE	¿PARA QUÉ SE HACE?
Levantamiento de información.	Captación de información de procesos.	La Jefa de cocina junto con los cocineros y Ecónoma realizan mediante entrevistas el levantamiento de información por escrito de cada uno de los procesos de producción, abastecimiento y distribución de alimentos.	Para empezar con la actualización de protocolos basándose en procesos reales.

<p>Actualizar protocolos del Departamento.</p>	<p>Crear protocolos para la formalización de documentos del área de Cocina y Economato</p>	<p>Determinar fecha y horario de reuniones para la organización y elaboración del protocolo con todo el equipo del Departamento y revisar la información obtenida de los procesos para definir los protocolos y/o instructivos basándose en manuales y modelos existentes dentro del Instituto, solicitar ayuda y guía al encargado de Seguridad laboral y Sub dirección.</p>	<p>Para actualizar y establecer protocolos dentro del Departamento que ayudarán a próximas certificaciones.</p>
--	--	---	---

Tabla 10

Etapa de hacer: efecto 4

DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN			
ETAPA DE HACER- EFECTO 4			
PROBLEMA IDENTIFICADO	Inexactitud de la demanda de comensales en el servicio de alimentación del personal del Instituto		
OBJETIVO	Ajustar las previsiones de demanda de personal en los servicios de alimentación para un eficaz uso de recursos		
ACCIONES DE MEJORA	¿QUÉ SE HACE?	¿CÓMO SE HACE	¿PARA QUÉ SE HACE?
Levantamiento de información con el Depto. de RRHH y Administración.	Solicitar acceso a información del sistema de control de servicios de alimentación.	Solicitar mediante memorándum a la Administración el acceso al sistema de alimentación a la encargada de Economato que es quien supervisa este servicio. A RRHH solicitar la notificación anticipada de información sobre el personal que accederá al servicio de alimentación con registro manual o por trabajo en horas extraordinarias.	Para conocer cuál es la demanda actual de personal que accede al servicio de alimentación y dejar de lado el conteo de tickets manual. Para proveer mejor la producción de alimentos.
Evaluar y elaborar norma para los servicios de alimentación de personal.	Establecer norma de acceso para todo el personal del Instituto con derecho al servicio de alimentación.	Las Jefaturas junto con la encargada de Economato y el equipo de Cocina deben evaluar y redactar un borrador para la normativa, esta debe ser clara y concisa que especifique el uso y acceso al sistema de alimentación en donde se detalle horarios de atención, notificación de personas que no van acceder al servicio por diferentes motivos, los procedimientos y las responsabilidades tanto del personal como del Departamento de Nutrición. Se solicita a RRHH retroalimentación del documento y en después de su aprobación redactar y enviar mediante correo electrónico la normativa establecida.	Para que el personal conozca la normativa de uso para el acceso al servicio de alimentación.

3.1.3 Etapa de verificar

En esta etapa se verifica que todas las acciones de mejora se estén realizando para evaluar su desarrollo y garantizar el cumplimiento de objetivos establecidos y se estén utilizando los recursos de manera eficiente.

Tabla 11

Etapa de verificar: efecto 1

DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN			
ETAPA DE VERIFICAR- EFECTO 1			
PROBLEMA IDENTIFICADO	Falta de actualización en la estandarización de recetas para la producción		
OBJETIVO	Mejorar la gestión de producción y pedidos en base a la estandarización de recetas		
ACCIONES DE MEJORA	¿QUÉ SE HACE?	¿CÓMO SE HACE	¿PARA QUÉ SE HACE?
Recopilación de datos para estandarización de recetas	Registro de datos en ficha para captar.	El responsable deberá llenar la ficha de receta estándar con gramajes de alimentos utilizados en la producción a estandarizar y al finalizar se entregará a la Jefa de cocina para su revisión y corrección si fuera necesario.	Para supervisar el trabajo y conseguir datos reales.
Elaborar un documento con recetas estandarizadas de las diferentes producciones de alimentos.	Se realiza una revisión de las recetas ya estandarizadas.	Mediante la base de datos se realiza una revisión exhaustiva de las recetas con los datos captados, que sigan un orden y tenga los datos correctamente introducidos.	Para que el documento sea abastecido de datos correctamente.

Determinar menús rotativos para personal	Consultar la base datos para la planificación de menús	Se debe realizar una retroalimentación de información entre la Jefa de Cocina y la Ecónoma para verificar que se está realizando el calendario de menús o especificar alguna observación que se haya encontrado en la base de datos	Para corregir errores en el proceso de recopilación
--	--	---	---

Tabla 12

Etapa de verificar: efecto 2

DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN			
ETAPA DE VERIFICAR- EFECTO 2			
PROBLEMA IDENTIFICADO	Falta de formalidades para manejo de información en los procesos de producción y almacenaje		
OBJETIVO	Mejorar la retroalimentación de información entre la planificación y la producción		
ACCIONES DE MEJORA	¿QUÉ SE HACE?	¿CÓMO SE HACE?	¿PARA QUÉ SE HACE?
Creación de protocolo de bitácoras.	Revisar documento preliminar o borrador del protocolo de bitácoras para obtener una idea de los objetivos, alcance y requisitos del protocolo.	Revisar el documentos y procesos correctos para verificar que cumpla con los requisitos establecidos y aborde adecuadamente las necesidades del área.	Para asegurar de que aborden adecuadamente aspectos necesarios para guiar las actividades operativas de manera efectiva y eficiente.
Creación de etiqueta adhesiva para rotulación de alimentos.	Revisar el diseño y el contenido propuesto para asegurarse de que cumplan con los requisitos de rotulación de alimentos.	La Jefa de Cocina expone el diseño creado al grupo de cocina para retroalimentación y cambios si fuera necesario y establecer el diseño.	Para establecer el diseño de la etiqueta.

Crear instructivo de uso de etiquetas adhesivas	Retroalimentación en reunión mensual con el grupo de Cocina para establecer los procedimientos.	Se verifica que el protocolo incluya todos los pasos necesarios para aplicar las etiquetas adhesivas correctamente y para que sean fáciles de entender y seguir.	Para garantizar que las etiquetas adhesivas se usen de manera uniforme y consistente, evitando errores en la rotulación de alimentos.
Creación de procedimiento para recepción y registro de información nutricional.	Organizar una reunión con la Nutricionista y la Jefa de Producción para discutir el progreso y los detalles del protocolo en desarrollo.	Se verifica que el procedimiento incluya todos los pasos necesarios para recibir y registrar la información nutricional de manera completa y precisa y sea fácil de entender.	Para facilitar el acceso a la información nutricional.
Establecer reuniones mensuales.	Verifica si hay un calendario establecido para las reuniones mensuales del Departamento.	Revisar calendario y los temas propuestos, asegurarse de que se aborden asuntos relevantes para el equipo de trabajo. Pregunta al equipo de trabajo directamente si están participando en reuniones mensuales y si están al tanto de las fechas y horarios programados.	Para garantizar que las reuniones sean productivas y eficientes.

Tabla 13

Etapa de verificar: efecto 3

DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN			
ETAPA DE VERIFICAR- EFECTO 3			
PROBLEMA IDENTIFICADO	Falta de protocolos formalizados del Departamentos		
OBJETIVO	Formalizar protocolos dentro del Departamento		
ACCIONES DE MEJORA	¿QUÉ SE HACE?	¿CÓMO SE HACE	¿PARA QUÉ SE HACE?

Levantamiento de información.	Consultar documento con información de entrevistas realizadas a los cocineros	Revisar la información recopilada durante las entrevistas. En la reunión mensual con todo el equipo se exponen la información obtenida para solicitar retroalimentación y realizar cambios o ajustes si fuera necesario.	Para verificar que las entrevistas para levantamiento de información se están llevando a cabo
Actualizar protocolos del Departamento	Verificar el proceso de actualización para garantizar su completitud, claridad y aplicabilidad.	Por medio de retroalimentación de la supervisión de Sub dirección y Seguridad Laboral se toma nota de las observaciones y se definen los procedimientos.	Para que los protocolos cumplan con los estándares solicitados.

Tabla 14

Etapa de verificar: efecto 4

DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN			
ETAPA DE VERIFICAR- EFECTO 4			
PROBLEMA IDENTIFICADO	Inexactitud de la demanda de comensales en el servicio de alimentación del personal del Instituto		
OBJETIVO	Ajustar las previsiones de demanda de personal en los servicios de alimentación para un eficaz uso de recursos		
ACCIONES DE MEJORA	¿QUÉ SE HACE?	¿CÓMO SE HACE	¿PARA QUÉ SE HACE?
Levantamiento de información con el Depto. de RRHH y Administración.	Verificar que los memorándums hayan sido enviados y recibidos por Administración y RRHH.	Constatar la elaboración, envío y recepción de los memorándums a RRHH y Administración para el acceso y envío de información oportuna.	Para dar inicio al análisis de la demanda del servicio de alimentación
Evaluar y elaborar norma para los servicios de alimentación de personal.	Revisar fecha de reunión con RRHH para retroalimentación.	Verificar que se haya establecido una fecha para reunión con RRHH para retroalimentación de la elaboración de la norma de los servicios de alimentación.	Para establecer la norma y que sea enviada a todo el personal con derecho al servicio de alimentación

3.1.4 Etapa de acción

Durante esta etapa se pone en práctica las soluciones propuestas en las etapas anteriores abordando los problemas identificados con un enfoque en la efectividad y la mejora continua.

Tabla 15

Etapa de actuar: efecto 1, 2, 3, 4

DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN		
ETAPA ACTUAR		
PROBLEMAS	¿QUÉ SE HACE?	RESPONSABLES
Falta de actualización en la estandarización de procesos de producción.	Se aplican las acciones de mejora propuestas en la etapa de planificar. Cuando se haya coordinado fechas para el inicio de cada uno de los procesos, se da inicio a las actividades.	Jefaturas, Ecónoma, Cocineros
Poca comunicación asertiva en los procesos de producción y almacenaje	Se aplican las acciones de mejora propuestas en la etapa de planificar. Hasta que se establezcan los procedimientos para el manejo de información, se maneja de manera verbal u otras acciones. Una vez establecido se expone a todo el equipo. Elaborar un memo dirigido para Administración en donde se solicite la autorización de la elaboración y abastecimiento de una etiqueta para almacenaje de alimentos en el Departamento. Hasta que se obtengan las etiquetas por parte de la administración del Instituto, se procurará el control de etiquetado de los alimentos y diferentes preparaciones.	Jefaturas, Ecónoma, Cocineros, Administración

Falta de protocolos formalizados del Departamento.	Se aplican las acciones de mejora propuestas en la fase de planificar. Se establece un cronograma de trabajo en conjunto con la subdirección para garantizar que los protocolos sigan lineamientos correctos para su formalización dentro del Instituto.	Jefaturas, Ecónoma, Cocineros, Subdirección
Inexactitud de la demanda de comensales en el servicio de alimentación del personal del Instituto	Se aplican las acciones de mejora propuestas en la fase de planificar. Hasta que se acceda a la información solicitada se seguirá supervisando con el método actual la demanda del servicio de alimentación para personal y se empezará a elabora el borrador de la normativa para este proceso.	Jefaturas, Ecónoma, Cocineros, Administración, RRHH

3.2 Propuesta de estandarización

La estandarización de recetas es un proceso esencial para el entorno culinario donde la consistencia y la precisión son fundamentales, estas garantizan la calidad de los platos, optimización de recursos y el control de costos y gestión de inventario y abastecimiento de materia prima.

A continuación, se propone una ficha estándar para la captación de datos y ficha de estandarización con coste para su aplicación a los procesos de producción.

Ilustración 9
Ficha Estándar

FICHA DE RECETA ESTÁNDAR				
NOMBRE:				
CATEGORIA:				
PORCIONES OBTENIDAS:				
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNI	MERMA/ PESO DESPERDICIO	UNI
INSTRUCCIONES				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
TIEMPO DE COCCIÓN				
TEMPERATURA				
TAMAÑO DE PORCIÓN				
NOTAS:				

Ilustración 10

Ficha de estandarización de coste

RECETA					COSTO UNITARIO			
RENDIMIENTO								
N° DE PORCIONES					COSTO TOTAL			
TEM. DE SERVICIO								
INGREDIENTES	Utilizado en la receta				Presentación			Costo total
	Cantidad	Unidad	Rendimiento	Desperdicio	Costo	Cantidad	Unidad	
Peso total de receta								
Rendimiento total							Costo total	0,00

3.3 Indicadores de seguimiento

“Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados” (Beltrán et al., 2009) pág. 35

Los indicadores como herramientas nos permiten recoger de manera mas adecuada y representativa información relevante respecto a la ejecución de los resultados en procesos determinando la capacidad y eficacia de estos y su eficiencia. En función al resultado obtenido la organización o empresa puede estar en condiciones de realizar cambios o mantener los procesos evaluados.

Tabla 16

Indicadores de seguimiento

PROBLEMA	ÍTEM	INDICADOR	CÁLCULO
Falta de actualización en la estandarización de procesos de producción.	1	Porcentaje de recetas estandarizadas.	Número de recetas estandarizadas/número de recetas totales.
	2	Porcentaje de aplicación de menús rotativos.	Números de menús aplicados/números de menús establecidos.
Falta de formalidades para manejo de	3	Nivel de interacción de información.	Número de bitácoras con erros/bitácoras totales.

información en los procesos de producción y almacenaje	4	Porcentaje de solicitudes de información registradas.	Número de solicitudes registradas correctamente/Número total de solicitudes recibidas.
	5	Variación de uso incorrecto de etiquetas.	(Errores del mes pasado - errores del mes actual) / errores del mes pasado
Falta de protocolos formalizados del Departamentos.	6	Porcentaje de protocolos actualizados.	Número de protocolos actualizados/Número total de protocolos.
Inexactitud de la demanda de comensales en el servicio de alimentación del personal del Instituto	7	porcentaje de demanda prevista dentro de un margen aceptable	(Número de días con demanda dentro de margen aceptables/número total de días) *100
	8	Desviación porcentual promedio entre la demanda real y la prevista.	Σ (Demanda real-demanda prevista/demanda real) *100

4 CONCLUSIONES

La aplicación de los objetivos propuestos con llevan a una mejora continua en la eficiencia y la calidad de los servicios de alimentación brindada por el Departamento de nutrición SOLCA Cuenca. Al comprender el sistema actual de la producción dentro del área de Cocina se identificaron áreas de oportunidad y eficiencia, sus fortalezas y debilidades. Esto proporciona una base fuerte para iniciar este proceso de mejora determinando áreas de desperdicio, posibles ineficiencias en procesos y problemas de calidad.

Gracias a la determinación de los puntos críticos dentro del proceso de producción y otras áreas de comunicación, se pudo priorizar las áreas que necesitan atención, esto permite dirigir recursos y esfuerzos hacia acciones correctivas específicas. Además, al identificar las causas raíz de los problemas se pudo proponer soluciones medibles.

La elaboración del plan de acción fue donde se alinearon estrategias concretas para implementar las mejoras identificadas, este plan fue creado considerando factores como los recursos disponibles, plazos y roles responsables, esta ejecución marcará el inicio de una fase activa de transformación dentro del Departamento, el compromiso del personal es clave para este proceso adaptándose y mejorando continuamente.

5 RECOMENDACIONES

Se recomienda involucrar al personal a en este proceso para obtener una perspectiva completa de la situación actual en la operación de producción diaria, es importante considerar la asignación de recursos necesarios para implementar las mejoras propuestas de manera efectiva.

Es importante invertir tiempo en la capacitación y desarrollo del personal de Cocina, esto incluye proporcionar formación en técnicas culinarias, seguridad alimentaria, gestión de tiempo y trabajo en equipo, un personal bien capacitado no solo mejora la calidad de los servicios, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo más seguro y colaborativo.

Se sugiere establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua para seguir de cerca el progreso si se llegaron a implementar las mejoras propuestas, esto incluye recolección de datos relevantes, la realización de evaluaciones periódicas y la recopilación de retroalimentación del personal y los pacientes. Los resultados obtenidos debes utilizarse para realizar ajustes y mejoras adicionales en el futuro

6 REFERENCIAS

- Alzate, F. (2015, marzo 3). *Cómo estandarizar los procesos con la norma iso 9001*.
<https://iso9001-calidad-total.com/como-estandarizar-los-procesos-bajo-la-norma-iso-9001/>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). *Guía para una Gestión basada en procesos*. Berekitza.
- Bermúdez, E. R., & Camacho, J. D. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 40(3–4), Article 3–4.
- Bravo Carrasco, J. (2008). *Gestión de Procesos*. Evolución S.A.
- Evans, James, R., & William, M. (2008). *Administración de Control de Calidad* (7ma ed.). Cengage Learning.
- Gerencia Universidad de Cantabria. (2016). *MANUAL GESTIÓN POR PROCESOS*.
- Huerta, D. S. (2020). *ANÁLISIS FODA O DAFO*. Bubok.
- ISO 9001:2015. (2015). *ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad. Conceptos y Vocabulario*.
- Junta de Castilla y León. (2004). *Trabajando con los procesos: Guía para la Gestión de Procesos* (Vol. 2).
- Pardo, J. M. (2019). *Configuración y usos de mapa de procesos* (1a ed.). ALFAOMEGA AENOR EDICIONES.
- Quiénes Somos / Instituto del Cáncer SOLCA Cuenca*. (s/f). Recuperado el 15 de febrero de 2024, de <https://www.institutodelcancer.med.ec/quienes-somos/>
- Quintero, J. & Sánchez, José. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. 8(3).
- Sarli, O., Ruth, R., González, O., & Inés, S. (2015). *Swot analysis, a necessary tool*. 9(1).

Vergíu Canto, J. (2014). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, 16(1), 017. <https://doi.org/10.15381/idata.v16i1.2944>