

## Desarrollo y evaluación de un formulario de supervisión del desempeño profesional del Nutricionista

*Susana J. Icaza<sup>1</sup>, Mayra M. de Caballero<sup>2</sup>, Artemia J. de Pinto<sup>3</sup>*

Se ha dicho en repetidas ocasiones que si una empresa, una agencia gubernamental, una organización no lucrativa, o incluso una universidad, quieren alcanzar sus metas, con eficiencia y eficacia, deben encontrar e implementar normas para medir con exactitud el desempeño de los funcionarios (1).

El Sector Salud de Panamá, empeñado en esta tarea, está desarrollando, desde 1987, un Sistema de Supervisión y Evaluación del Nutricionista del Sector Salud (SISEN), en el cual, la evaluación del desempeño constituye la piedra angular. Durante los dos últimos años, los departamentos de Nutrición y Dietética del Ministerio de Salud y de la Caja de Seguro Social, conjuntamente con la Asociación Panameña de Nutricionistas y Dietistas integraron un Comité formulador del SISEN, sistema que eventualmente se aplicará a todo el personal de nutrición que labora en el sector (2).

El mismo consta de un manual de supervisión, que incluye un formulario y una guía, tanto para el nivel operativo como para el nivel de jefatura; y un manual de evaluación, que contiene un formulario y un instructivo para su calificación.

El SISEN abarca cinco áreas de desempeño, a nivel operativo:

- I Diagnóstico de la Situación Nutricional
- II Atención Nutricional
- III Educación Nutricional
- IV Administración de Servicios de Alimentación

### V Investigación

En el nivel de jefatura se incluyen:

- I Programación
- II Ejecución
- III Administración
- IV Supervisión
- V Evaluación

Además, en ambos niveles se incluyen cinco áreas de aspectos o rasgos de personalidad, tales como: iniciativa, responsabilidad, relaciones humanas, puntualidad, y actitud hacia el trabajo y la institución.

El formulario de supervisión debe aplicarse periódicamente, cada dos, tres o cuatro meses, según la situación lo amerite y, al finalizar el año toda la información recolectada se resumirá en el formulario de evaluación, para su calificación. Al mismo tiempo, en este formulario se registrará la información sobre la asistencia y participación del profesional en actividades docentes, de capacitación personal y gremiales durante el período evaluado.

El presente trabajo recoge los resultados de la experiencia inicial, durante la cual el instrumento de supervisión fue sometido a una prueba de campo, para analizar cada una de sus partes y poder determinar si el formulario cumple los propósitos para los cuales fue diseñado.

<sup>1</sup> Asociación Panameña de Nutricionistas y Dietistas

<sup>2</sup> Caja del Seguro Social de Panamá

<sup>3</sup> Ministerio de Salud de Panamá

\* IX Congreso Latinoamericano de Nutrición "Conrado F. Asenjo", Primer Congreso Iberoamericano de Nutrición, XVI Convención del Colegio de Nutricionistas Dietistas, XXXIV Convención de Ada, Capitulo de Puerto Rico. San Juan, Puerto Rico, 22 al 26 de septiembre de 1991

**DESARROLLO Y EVALUACION DE UN FORMULARIO DE SUPERVISION DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL 19-S  
NUTRICIONISTA**

**OBJETIVOS**

Los objetivos de este estudio incluyen:

- 1) Conocer si el formulario de supervisión es eficiente en señalar qué áreas se desarrollan a satisfacción y qué áreas requieren mejoramiento.
- 2) Establecer si el formulario de supervisión es completo, es decir, si contiene todos los items que debe contener.
- 3) Determinar si el formulario de supervisión es claro, si los items dan lugar a confusión, o son repetitivos.

**MATERIAL Y METODOS**

**Población:** El sector Salud cuenta con 62 nutricionistas, de las cuales 15 funcionan a nivel de jefatura y 47 a nivel operativo, distribuidas en las distintas instituciones de salud ubicadas en la república.

**Muestra:** Está representada por las nutricionistas que, a la fecha de la elaboración de este trabajo, habían recibido por lo menos dos visitas de supervisión en lo que va de año. Ellas representan un total de 20 nutricionistas. La Tabla Nº 1 muestra el Area de Salud, y el nivel en que trabajan.

**Instrumento:** El formulario de supervisión, que consta de cinco áreas de desempeño, divide cada una de ellas en cuatro sub-áreas: la programación, el desarrollo, la administración y la evaluación. Para cada una de estas sub-áreas se elaboró un listado de los aspectos a supervisar y de los instrumentos que facilitan esta supervisión (3,4).

La Tabla Nº 2 nos muestra, a manera de ejemplo, qué

aspectos y qué instrumentos se consideraron en el Area II-Atención Nutricional.

En base a los aspectos a supervisar, contenidos en cada sub-área, se elaboró el listado completo de items, cada uno de los cuales de manera exclusiva, cubre un aspecto observable del desempeño.

La Tabla Nº 3, a manera de ejemplo, nos presenta los items que corresponden a los aspectos a supervisar, mencionados en la Tabla Nº 2 y que cubren el Area II-Atención Nutricional.

Para cada área del desempeño se ha elaborado un listado de items como el presentado en la Tabla No. 3. Este listado va acompañado de columnas separadas para anotar con un ganchito (✓) cuando el desempeño satisface o no, las normas establecidas. Cuando no es posible la observación, se coloca un guión (-) en ambas columnas.

**Técnica de Aplicación:** El nutricionista supervisor valora los items que le ha sido posible observar, durante la visita, calificándolos de positivos o negativos. Al final de la entrevista se suman todos los aspectos evaluados positiva o negativamente, se anota su total en el espacio correspondiente. También se anota el total de horas que el nutricionista dedica al área del desempeño que se está supervisando, expresándolas en la unidad de tiempo más apropiada (día, semana, mes).

Las anotaciones son discutidas con el nutricionista supervisado, y ambos expresan sus comentarios.

La metodología aplicada para la realización de este

**TABLA Nº 1  
AREA DE SALUD Y NIVEL DE DESEMPEÑO  
DE LOS NUTRICIONISTAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO.**

AREA DE SALUD*	NIVEL DESEMPEÑO	
	DE JEFATURA	OPERATIVO
TOTALES	9	11
Azuero	1	-
Coclé	1	-
Colón	1	-
Chiriquí	1	-
Metropolitana	3	8
Panamá Oeste	-	1
San Miguelito	1	2
Veraguas	1	-

\* No aparecen Bocas del Toro, Darién, Panamá Este y San Blas.

**TABLA N°. 2**  
**ASPECTOS E INSTRUMENTOS DE SUPERVISION CONTEMPLADOS**  
**EN EL AREA II - ATENCION NUTRICIONAL**

ASPECTOS	INSTRUMENTOS
<b>1. LA PROGRAMACION</b>	
a) Objetivos	1. Programa
b) Población	2. Manual de organización y funcionamiento
c) Formularios de registro	3. Tablas curvas de medidas antropométricas y valores fisiológicos
d) Apoyo logístico	4. Formularios de referencia de paciente
e) Calendario	5. Expedientes clínicos
f) Metodología	6. Historia dietética
g) Criterios de evaluación	7. Material didáctico
<b>2. EL DESARROLLO y cumplimiento de las normas de atención en los siguientes aspectos:</b>	8. Registro diario de atención
a) Proceso de referencia e interconsulta de paciente	9. Informes (mensual, semestral y anual).
b) Historia dietética y nutricional	10. Comunicaciones (notas, memos y circulares)
c) Evaluación nutricional	
d) Planificación de tratamiento	
e) Orientación dietética al paciente y familiares	
f) Recursos didácticos	
g) Seguimiento y control del tratamiento	
h) Relación interpersonal con el paciente	
<b>3. LA ADMINISTRACION</b>	
a) Organización	
b) Coordinación	
c) Control de personal y de suministros	
d) Manejo de la información	
e) Retroalimentación	
<b>4. LA EVALUACION</b>	
a) Rendimiento	
b) Cobertura	
c) Impacto	

estudio incluyó: un seminario de capacitación, la aplicación del formulario y la evaluación de sus resultados.

**Seminario de capacitación:** En él participaron 12 nutricionistas del nivel de jefatura, que laboran en las regiones de salud o en departamentos de dietética de los hospitales nacionales, y son responsables de la supervisión de los nutricionistas de nivel operativo. El seminario se llevó a cabo el 28 y 29 de agosto de 1990, con apoyo económico del INCAP, e incluyó la presentación de los

instrumentos que componen el SISEN, las técnicas para su aplicación y evaluación, práctica y discusiones en grupo de estas técnicas, y la evaluación.

En ella, ocho de los participantes calificó el seminario como excelente, tres como bueno y una como regular, en el logro de sus objetivos.

La metodología empleada fue calificada como buena por diez de las participantes; como excelente y como regular, por cada una de las dos restantes.

TABLA Nº 3  
EJEMPLOS DE ITEMS DE SUPERVISION DEL DESEMPEÑO QUE SE INCLUYEN  
EN EL AREA II - ATENCION NUTRICIONAL

ITEMS	ITEMS
<b>1. LA PROGRAMACION</b>	<b>e) Orientación dietética al paciente y la familia:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-es específica para la patología del paciente</li><li>-es clara</li><li>-es precisa</li></ul>
<b>a) Definición de Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-alcanzables</li><li>-medibles</li></ul>	<b>f) Utiliza adecuadamente material didáctico:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-escrito</li><li>-modelos</li></ul>
<b>b) Población:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-define cobertura</li><li>-define tipo</li></ul>	<b>g) Seguimiento y control del tratamiento:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-utiliza formularios de registro</li><li>-revisa con el paciente metas y objetivos del tratamiento</li></ul>
<b>c) Formularios de registro:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-utiliza todos los formularios establecidos</li></ul>	<b>h) Relación interpersonal con el paciente:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-se adapta al nivel del paciente</li><li>-establece sintonía</li><li>-hay retroalimentación</li></ul>
<b>d) Apoyo logístico:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-cubre las necesidades reales</li></ul>	
<b>e) Calendario (tiempo requerido):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-suficiente</li><li>-oportuno</li></ul>	
<b>f) Metodología:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-está claramente definida</li><li>-es adecuada</li></ul>	
<b>g) Criterios de evaluación:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-están bien definidos</li><li>-son aplicables</li></ul>	
<b>h) Consulta bibliografía:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-actualizada</li></ul>	
<b>2. EL DESARROLLO</b>	<b>3. LA ADMINISTRACION</b>
<b>a) Referencia de pacientes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-analiza prescripción</li><li>-coordina con otro personal</li></ul>	<b>a) Organización:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-distribuye el tiempo adecuadamente</li><li>-maneja adecuadamente la papelería</li><li>-mantiene los registros al día</li><li>-mantiene los archivos actualizados</li></ul>
<b>b) Historia dietético-nutricional:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-revisa expediente</li><li>-realiza anamnesis</li></ul>	<b>b) Realiza coordinación:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-interna</li><li>-con otro departamentos</li><li>-con otras agencias</li></ul>
<b>c) Evaluación nutricional:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-toma y conoce las medidas antropométricas de paciente</li><li>-conoce valores bioquímicos</li></ul>	<b>c) Control de personal y suministros:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-lleva registro de asistencia</li><li>-mantiene inventarios</li></ul>
<b>d) Planifica el tratamiento:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-define necesidades nutricionales diarias del paciente</li><li>-define objetivos y metas</li><li>-maneja correctamente los métodos de cálculo dietético</li></ul>	<b>d) Manejo de la información:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-usa adecuadamente la información</li><li>-envía informes</li><li>-envía comunicaciones</li></ul>
	<b>e) Retroalimentación:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-difunde la información</li></ul>

**Aplicación del Formulario:** Cada nutricionista del nivel de jefatura obtuvo las copias necesarias del formulario para aplicarlo al personal bajo su supervisión a su discreción. La aplicación tuvo lugar en entrevistas concertadas con anticipación, tal como ocurre normalmente. Se seleccionaron aquellos formularios que, a la fecha de preparación de este trabajo, hubieran sido aplicados más de una vez. El detalle por área geográfica y nivel de aplicación se detalló en la Tabla N° 1.

**Evaluación:** En cada formulario se determinó el cambio ocurrido entre la primera y la segunda visitas y la calidad del mismo, la cual se estableció de acuerdo a la guía que se presenta en la Tabla N° 4.

El total de evaluaciones se resumió por área y por nutricionista supervisada. La Tabla N° 5, muestra los resultados correspondientes al nivel de jefatura y La Tabla N° 6, los obtenidos en el nivel operativo.

Para cada una de las áreas, se obtuvo el porcentaje de items calificados del total; y el porcentaje de los items calificados positivamente del total de items calificados; tanto para el nivel operativo como para el de jefatura, como puede observarse en La Tabla N° 7.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que el

**TABLA N° 4**  
**GUIA PARA LA CALIFICACION DEL CAMBIO OCURRIDO ENTRE DOS VISITAS DE SUPERVISION**

Primera visita	Segunda visita	Calidad del cambio ocurrido
1	1	1
0	0	0
1	0	0
0	1	1
-	1	1
1	-	1
-	0	0
0	-	0
-	-	-

**TABLA N° 5**  
**RESUMEN DE LAS EVALUACIONES DE NUEVE NUTRICIONISTAS DE NIVEL DE JEFATURA, POR AREAS DE DESEMPEÑO.**

Areas de desempeño	N° de items	CALIFICACION			TOTALES
		Positiva	Negativa	Sin observar	
I. Programación	12	88	17	13	108
II. Ejecución	6	36	13	5	54
III. Administración	12	103	4	1	108
IV. Supervisión	6	34	11	9	54
V. Evaluación	5	32	4	9	45
Total áreas I-V	41	293	49	7	369

TABLA N° 6  
RESUMEN DE LAS EVALUACIONES DE ONCE NUTRICIONISTAS  
DEL NIVEL OPERATIVO, POR ÁREA DE DESEMPEÑO.

Áreas de desempeño y sub-áreas	N° de ítems	C A L I F I C A C I O N			TOTALES
		Positiva	Negativa	Sin observar	
<b>I. Diagnóstico de la Situación</b>					
Nutricional					
1. La Programación	19	36	8	165	209
2. El Desarrollo	8	9	2	77	88
3. La Administración	12	18	0	114	132
4. La Evaluación	5	2	1	52	55
Total área I	44	65	11	408	484
<b>II. Atención nutricional</b>					
1. La Programación	13	28	12	103	143
2. El Desarrollo	19	187	3	19	209
3. La Administración	12	103	2	27	132
4. La Evaluación	3	10	0	23	33
Total del área II	47	328	17	172	517
<b>III. Educación Nutricional</b>					
1. La Programación	15	14	5	146	165
2. El Desarrollo	17	0	0	187	187
3. La Administración	12	0	0	132	132
4. La Evaluación	5	0	0	55	55
Total del área III	49	14	5	520	539
<b>IV. Administración de servicios de Alimentación Nutricional</b>					
1. La Programación	29	29	0	290	319
2. El Desarrollo	23	23	0	230	253
3. La Administración	15	15	0	150	165
4. La Evaluación	5	5	0	50	55
Total del área IV	72	72	0	720	792
<b>V. Investigación</b>					
1. La Programación	22	0	0	220	242
2. El Desarrollo	8	0	0	80	88
3. La Administración	12	0	0	120	132
4. La Evaluación	5	0	0	50	55
Total del área V	47	0	0	470	517

TABLA N° 7  
TOTAL DE ITEMS INCLUIDOS EN CADA AREA, PORCIENTO DE ITEMS  
POSITIVOS E ITEMS CALIFICADOS

Nivel operativo	Areas del desempeño					(I-V)
	I	II	III	IV	V	
Total de items positivos	65	328	14	72	0	479
Total de items calificados	76	345	19	72	0	512
% de items positivos	85,53	95,07	73,68	100,00	0,00	93,55
Total de items calificados	76	345	19	72	0	512
Total de items	484	517	539	792	517	2849
% de items calificados	15,70	66,73	3,52	9,09	0,00	17,97
Nivel de jefatura	I	II	III	IV	V	(I-V)
Total de items positivos	88	36	103	34	32	293
Total de items calificados	105	49	107	45	36	342
% de items positivos	83,80	73,47	96,26	75,56	88,89	85,67
Total de items calificados	105	49	107	45	36	342
Total de items	108	54	108	54	45	369
% de items calificados	97,22	90,40	99,07	83,33	80,00	92,68

instrumento es eficaz en establecer qué áreas del desempeño se desarrollan a satisfacción y qué áreas requieren mejoramiento. La Tabla N° 7 nos permite observar que en el nivel operativo, el área II-Atención Nutricional alcanza el porcentaje más alto de items calificados como positivos, 95% y un 67% del total de los items como calificados.

Las áreas I-Diagnóstico de la Situación Nutricional y III-Educación Nutricional, aunque muestran un porcentaje elevado de items calificados como positivos, presentan un porcentaje de items calificados muy bajo. La situación extrema aparece en el área IV-Administración de Servicios de Alimentación Institucional, donde todos los items calificados fueron positivos, mientras que el porcentaje de items calificados sólo alcanzó el 9%. En el caso especial del área V-Investigación, no fue posible observar su desempeño, ya que por múltiples razones el nutricionista de salud no ha llevado a cabo investigaciones en este período.

Vistas en conjunto las cinco áreas, podemos observar que el porcentaje de items calificados como positivos alcanza un nivel de 93%, mientras que sólo se calificó el 18% del total de ellos. Es importante observar que de los 20 formularios evaluados sólo uno de ellos correspondió a un nutricionista que trabaja en el área hospitalaria, el resto de los formularios representa nutricionistas que desarrollan programas de nutrición comunitaria.

A nivel de jefatura, el porcentaje de los items calificados como positivos varió entre 73 y 89%, y el porcentaje de items calificados varió entre 80 y 99%, siendo el área V-Evaluación la que obtuvo el porcentaje más bajo.

El instrumento fue calificado como completo porque incluye detalladamente todas las áreas del desempeño profesional. En algunos casos las supervisoras manifestaron que no les era posible opinar sobre todos los items, hasta no tener la oportunidad de utilizarlos. A pesar de que varias actividades no pudieron observarse durante el período en

que se desarrollo el estudio, y no pudo aplicarse el formulario en su totalidad, todas las supervisoras opinan que el documento es claro y fácil de aplicar, aunque algunas lo encontraron muy extenso.

En general, las nutricionistas supervisadas consideraron que el instrumento les ayuda a tener una visión global de su desempeño profesional, y que en un futuro permitirá estandarizar las actividades del nutricionista. Y las supervisoras opinaron que el instrumento es un elemento valioso de diagnóstico, para determinar en forma objetiva las áreas que requieren mejoramiento y promoción.

#### DISCUSION

No se encontró en la literatura ningún documento de este tipo aplicable al nutricionista, por lo que en el desarrollo del SISEN, el comité formulador consideró, fundamentalmente, los manuales de organización y de normas del departamento de nutrición (3,4), principios de administración moderna, y las competencias y funciones del nutricionista definidas por los seminarios sobre "perfil profesional del nutricionista-dietista de América Latina", celebrados en Caracas y Brasilia en 1982 (5,6).

Los datos presentados se consideran preliminares, ya que el estudio aún no se ha completado. Es necesario dar oportunidad a que ocurran todas las variantes del quehacer del nutricionista, para poder utilizar todos los items del formulario. Las actividades de nutrición, como muchas otras cosas en Panamá, actualmente tienen una intensidad baja, debido a la situación de crisis que ha vivido el país: el estrangulamiento económico, la invasión, el terremoto, son algunas de las tantas vicisitudes que han complicado la situación. Las limitaciones de recursos administrativos, financieros, de transporte, falta de estabilidad, además de un cambio en las estructuras de las instituciones, ha pospuesto actividades como la campañas educativas, las encuestas, las ferias regionales, al mismo tiempo que la corta duración del estudio no ha permitido observar ni la presentación de informes anuales ni la evaluación final.

En el aspecto práctico, la presentación del formulario ofreció cierta dificultad en su aplicación, ya que su impresión por ambos lados dificultó su manejo.

#### RECOMENDACIONES

De este estudio se derivan las siguientes recomendaciones:

1. Que se continúe aplicando el instrumento de supervisión y se amplíe el estudio hasta incluir la fase de evaluación del SISEN.
2. Que se mejore la impresión del instrumento a fin de facilitar aplicación.
3. Que se amplíe la cobertura de su aplicación.
4. Que se realicen seminarios a nivel nacional para dar a conocer los resultados y brindar capacitación en las áreas deficitarias del desempeño.

#### REFERENCIAS

1. Koontz, Harold y Heinz Wehrich. Administración. México: McGraw-Hill, 771 págs. 1990.
2. Departamentos de Nutrición y Dietética, a nivel nacional y Asociación Panameña de Nutricionistas y Dietistas. Sistema de Supervisión y Evaluación del Nutricionista (SISEN), en el Sector Salud. Panamá: Ministerio de Salud y Caja de Seguro Social, paginación variada. 1990.
3. Manual de normas para los Departamentos de Nutrición y Dietética, de los hospitales de la República de Panamá. Panamá: Ministerio de Salud y Caja de Seguro Social, 160 páginas. 1988.
4. Manual de organización del Departamento de Nutrición, a nivel nacional. Panamá, Caja de Seguro Social, 22 páginas. 1990.
5. Seminario sobre el perfil profesional del nutricionista-dietista de América Latina y el currículum para su formación. Caracas, 19-30 de julio de 1982. Organización Panamericana de la Salud.
6. Seminario sobre o perfil do nutricionista e o currículo para sua formação. Brasilia, setembro 27 - outubro 8, 1982. Organização Panamericana de Saúde. INAN.