



# XIV COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA

La gestión del conocimiento  
y los nuevos modelos de Universidades

Florianópolis, 3 al 5 de Diciembre de 2014

CIGU2014

## ÁREA TEMÁTICA 10 IMPACTO SOCIAL Y EFICACIA DE LA UNIVERSIDAD

### TÍTULO: BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA EN EL COMEDOR ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA: IMPACTOS SOBRE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Nombre y Apellido de Autor: Ing. Jornet Estefanía  
estefaniajornet@hotmail.com

Nombre y Apellido de Coautor: Ing. Jornet María Guadalupe  
guadalupe\_jornet@hotmail.com

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA  
CÓRDOBA-ARGENTINA

Resumen.....	3
1. Introducción.....	4
2. Situación inicial.....	5
3. Matriz FODA.....	5
4. Objetivos.....	6
5. Metodología utilizada.....	7
6. Hacia la mejora.....	11
7. Plan de acción.....	14
8. Resultados alcanzados.....	14
9. Conclusiones.....	15
Bibliografía.....	15

## **RESUMEN**

El siguiente proyecto consiste en mejorar la calidad del servicio de alimentos del comedor universitario que posee la Universidad Nacional de Villa María (UNVM) y que impacta directamente sobre toda la comunidad universitaria y la sociedad en general que asiste al mismo. En los últimos años, ante el gran crecimiento de la cantidad de alumnos y con esto del cuerpo docente y no docente, las instalaciones del comedor quedaron con menor capacidad para atender a los comensales y además, tras el aumento de raciones diarias, se vio la necesidad de abordar el comedor desde la mirada de la calidad, la inocuidad alimentaria y de la salud social. Si bien, hasta la actualidad no se conoce que las universidades públicas de Argentina hayan certificado Buenas Prácticas de Manufactura en su comedor estudiantil, se ha tomado esto como un desafío. El proceso se realiza desde la Escuela Internacional de Negocios de la UNVM y en equipo junto a otras áreas como Secretaría de Bienestar, Secretaría de Planeamiento, Fundación de la UNVM, Vicerrectoría a Cargo del Rectorado y personal encargado del comedor.

Los beneficios que traerá la presente certificación a la sociedad será: mejorar la calidad en la alimentación, mayor seguridad en la inocuidad de alimentos evitando intoxicaciones e infecciones por incorrecta manipulación e higiene en los alimentos, personal de cocina más capacitado en higiene, vestimenta personal y atención al público, servicio de comida caliente evitando el recalentamiento de los alimentos y sobre todo una mejor calidad de servicio en todos sus aspectos, atención, calidad de alimentos, higiene, infraestructura, entre otros.

**Palabras clave:** comedor universitario- comunidad universitaria-buenas prácticas de manufactura

## **1. Introducción**

La Universidad Nacional de Villa María (UNVM) cuenta desde el 2010 con instalaciones dedicadas exclusivamente al comedor universitario, donde diariamente asisten estudiantes, docentes y no docentes. El servicio que se brinda permite que los alumnos puedan acceder a una comida balanceada por un costo de \$6, ya que está subsidiado por la misma universidad, partiendo de fondos estatales provistos, con la finalidad de facilitar una alimentación adecuada, accesible, económica y disponible para estudiantes y trabajadores de la UNVM. En este último caso, el precio es mayor, pero de todas maneras, sigue siendo económico. Desde su creación hasta la actualidad y con el crecimiento, por las nuevas carreras y propuestas académicas, el comedor también ha ido incrementando las raciones diarias de almuerzo, el cual ha tenido que duplicarlas hasta 900 raciones aproximadamente y en promedio de la semana. Es evidente que, al incrementarse las raciones, debe aumentar la capacidad productiva, los recursos disponibles, las medidas higiénico-sanitarias, el redimensionamiento de las instalaciones edilicias y de los tratamientos de efluentes, entre otras variables, lo cual evidencia la necesidad de invertir, tanto para aplicar la certificación esperada en BPM como para la alcanzar la mejora continua y adaptación a las demandas potenciales de las raciones diarias. En otras palabras, ante el gran crecimiento de la cantidad de alumnos y con esto del cuerpo docente y no docente, las instalaciones del comedor quedaron con menor capacidad para atender a los comensales y además, tras el aumento de las raciones diarias, se vio la necesidad de abordar el comedor desde la mirada de la calidad y la inocuidad alimentaria, para poder seguir brindando un buen servicio sin perder la calidad del alimento.

En el año 2012, se crea la Escuela Internacional de Negocios (EIN) coordinada por el Mgter. Nicolás Beltramino, tras la resolución rectoral N° 648/2012 un programa que tiene entre sus objetivos colaborar con el desarrollo y mejoramiento de las organizaciones, así como también actuar como unidad de vinculación tecnológica para la mejora del comedor universitario, siendo el nexo entre las áreas y organismos involucrados para alcanzar la certificación BPM.

En Noviembre de 2013 se hicieron contactos con IRAM<sup>1</sup>, Instituto Argentino de Normalización y Certificación, para realizar un convenio marco y poder llevar a cabo actividades. Momento en el cual por definición de la Vicerrectora a Cargo del

---

<sup>1</sup> IRAM es una asociación civil sin fines de lucro creada en 1935. Es un organismo no gubernamental de utilidad pública, reconocido como Organismo Nacional de Normalización. Representa a Argentina ante los Organismos Internacionales y Regionales de Normalización.

Rectorado, se decidió comenzar con las mejoras para la Certificación de las Buenas Prácticas de Manufactura del Comedor Estudiantil.

Las áreas que están trabajando en conjunto son La Escuela Internacional de Negocios, Secretaría de Bienestar, personal del comedor universitario, Secretaría de Planeamiento, Fundación UNVM y Vicerrectoría a Cargo del Rectorado.

## **2. Situación inicial**

El punto de partida que dio inicio al proyecto, fue prestar un buen servicio a la comunidad universitaria debido a que el campus donde se sitúa la universidad, se encuentra alejado de la ciudad y tanto los alumnos, como los docentes y no docentes están muchas horas dentro del mismo. Asimismo, se presentó la inquietud de preservar la inocuidad alimentaria y la calidad del alimento por más que haya aumento de las cantidades de raciones que se sirven diariamente. De esta manera se favorece contribuir a mejorar la calidad de vida, el bienestar y la seguridad de las personas. Además, implementando las BPM se busca promover el uso racional de los recursos, facilitando la producción, el comercio y la transferencia de conocimientos hacia todo el personal.

Luego de haberse tomado la decisión de aplicar las BPM en el comedor universitario, intervinieron profesionales de IRAM, quienes realizaron una capacitación a todo el personal de dicha organización.

Desde la Escuela Internacional de Negocios junto con la participación de la Secretaría de Bienestar, después de la capacitación realizada, se asignó a una persona encargada de asesorar y realizar el seguimiento en las actividades del comedor para que, paulatinamente, se vayan llevando a cabo las distintas etapas de la norma BPM en el comedor universitario.

## **3. Matriz FODA**

El análisis FODA se realizó para determinar las fortalezas, para reafirmarlas; las oportunidades, para explotarlas; las debilidades, para subsanarlas y las amenazas, para equilibrarlas. A continuación, en el cuadro N°1, se da a conocer la matriz FODA realizada:

### **Cuadro N° 1: Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación y apoyo institucional por parte del Vicerrectorado.</li> <li>• Convenio firmado con IRAM.</li> <li>• Áreas interrelacionadas que colaboran.</li> <li>• Predisposición del personal para el logro de resultados.</li> <li>• Flexibilidad para la adaptación a los cambios.</li> <li>• Voluntad de colaboración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor oferta en cuanto a la seguridad alimentaria, la trazabilidad y la calidad del producto.</li> <li>• Aumento de la confianza de la comunidad universitaria.</li> <li>• Promoción de la producción de alimentos saludables e inocuos para consumo humano.</li> <li>• Incorporación de procesos de calidad.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensionamiento de las instalaciones edilicias y tratamiento de efluentes.</li> <li>• Procesos lentos para obtener financiamiento.</li> <li>• Dependencia de otras áreas para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica nacional e internacional.</li> <li>• Cambios en las políticas universitarias.</li> <li>• Resistencia por parte de los clientes a colaborar con la preservación del ambiente limpio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### **4. Objetivos**

- Brindar un servicio de calidad al cliente (alumnos, docentes, no docentes, funcionarios, visitantes, entre otros)
- Certificar Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en el comedor universitario de la UNVM
- Mantener la inocuidad alimentaria
- Capacitar al personal en BPM
- Mantener la calidad de la materia prima

#### **5. Metodología utilizada**

Luego de haber firmado el convenio marco con IRAM, la Vicerrectora a Cargo del Rectorado presentó el interés de la certificación de BPM. A partir de allí, se hizo un recorrido por el comedor y se asentó qué tipo de norma se podía certificar para servicios alimentarios. Si bien, hasta el momento no se conoce ninguna Universidad Pública de Argentina que haya certificado BPM en su comedor, se tomó este desafío como punto de partida para mejorar el comedor de la Universidad Nacional de Villa María. A partir de aquí, se comenzaron a realizar reuniones integrando a las distintas áreas e informándoles sobre el proyecto de certificación. Las áreas demostraron apoyo a la iniciativa, aunque los tiempos en el sistema público son diferentes a los del sistema privado, se avanza paso a paso.

Desde la Escuela Internacional de Negocios se realizó un diagnóstico de la situación inicial del comedor (instalaciones, personal, abastecimiento de agua, equipos y utensilios, higiene del establecimiento, proveedores e higiene en la elaboración de alimentos) tras analizar la norma IRAM 14201 para Servicios de Alimentos- Buenas Prácticas de Manufactura, para así llevar a cabo los pasos próximos, los cuales consistieron en:

- 1) Capacitación del personal.
- 2) Asesoramiento, seguimiento y colaboración externa al comedor.
- 3) Diagnóstico de la situación luego de la capacitación.
- 4) Determinación de los recursos necesarios.
- 5) Diseño.
- 6) Implementación.
- 7) Toma de decisiones.
- 8) Evaluación de las medidas preventivas y/o correctivas aplicadas en la etapa de toma de decisiones.
- 9) Aplicación del proceso de mejora continua, implementando el ciclo de Deming.

En un comienzo se realizó el planeamiento y ejecución de la capacitación del personal del comedor y de las áreas involucrada al proceso de certificación. Ésta capacitación estuvo a cargo de profesionales de IRAM, quienes adecuaron los contenidos al personal del comedor universitario de la UNVM. La misma fue ejecutada durante dos jornadas de los días sábados para no interferir con el servicio diario de alimentos a los estudiantes. Éstas fueron de una duración de 8 horas cada una con un break cada dos horas. Si bien el comedor también trabaja los días sábados, desde la Secretaría de

Bienestar se hizo un previo aviso a las autoridades correspondientes y a los usuarios del mismo para que puedan organizarse con anticipación y sepan por qué esos días el comedor estuvo cerrado a los fines de mejorar y capacitar al personal para brindar un mejor servicio de alimentos. El contenido del programa de la capacitación fue referido a: la problemática de la industria alimentaria y servicios de alimentos, la calidad e inocuidad en toda la cadena alimenticia, las ETAs<sup>2</sup>, la importancia de las BPM, nociones sobre riesgos y peligros, reglamentación vigente del C.A.A.<sup>3</sup>; requisitos de establecimiento, equipos, utensilios, materias primas, higiene del personal, documentación, registros, POES<sup>4</sup>, MIP<sup>5</sup>, entre otros.

Después de la capacitación, surgió la puesta en marcha del asesoramiento y seguimiento por parte de un profesional externo al comedor. A partir del inicio de dicho acompañamiento se determinó la necesidad de realizar un proyecto de implementación de las normas BPM. La primera fase del proyecto consistió en la elaboración de un diagnóstico para facilitar al Comedor Universitario un instrumento que les permita abordar la primera etapa en el proceso de definición e implementación de las normas GA-02 Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para la Industria Alimentaria y Servicios de Alimentos. Durante el desarrollo de ésta, se pretendió buscar como objetivo principal obtener un “panorama” lo más claro posible acerca del grado de definición y control que se ejerce sobre cada uno de los procesos que serían posteriormente objeto de atención. Para la ejecución del diagnóstico resultó fundamental, pues los resultados que se obtuvieron fueron la base sobre la que se formuló posteriormente el sistema de BPM. La detección temprana de las debilidades y las oportunidades de mejora su modelo organizativo permitió a sus responsables realizar una adecuada planificación de las actividades que fue necesario desarrollar. El objetivo de la fase de diagnóstico fue conocer con claridad el punto de partida del proyecto, además de determinar las medidas a aplicar, ya sean correctivas o preventivas para la toma de decisiones en cuanto a la implementación del sistema de BPM.

A partir del diagnóstico realizado, se pretendió determinar las actividades a efectuar para mejorar las diferencias entre lo que tiene el Comedor y lo que debe tener según la norma GA-02 Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para la Industria Alimentaria y Servicios de Alimentos. El efecto de la misma fue un plan detallado de actividades con

---

<sup>2</sup> ETAS: Enfermedades Transmitidas por Alimentos

<sup>3</sup> Código Alimentario Argentino

<sup>4</sup> Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento

<sup>5</sup> Manejo Integrado de Plagas

sus responsables, tiempos de ejecución y plazos. Cabe destacar que dichas actividades se planificaron y discutieron según la factibilidad de realización según los recursos disponibles de la institución, determinando prioridades.

Para la determinación de los recursos necesarios se tuvieron presentes los más relevantes y necesarios para la implementación de las normas GA-02 BPM:

- ✓ Recursos Humanos: Fue necesario prever el tiempo del personal designado para la implementación GA-02 BPM. Este tiempo se consideró como parte de los recursos.
- ✓ Recursos Físicos: Fue y es necesario prever el espacio físico, los recursos tecnológicos y de logística necesarios para la implementación del proyecto, identificar necesidades de equipos de inspección y ensayo, control del proceso, etc. para cumplir los requisitos de la norma GA-02 BPM.
- ✓ Asesoría externa: La asesoría externa facilita la implementación debido al aporte de experiencia y capacitación necesaria para dar al personal continuamente. Además, desde el punto de vista externo, se pudo contar con la colaboración de las personas con distintas responsabilidades en el comedor: encargado general; responsable de producción, administración, recepción y limpieza. Así, cuando se sugiere una propuesta de mejora, se le hace saber a cada responsable con el aviso correspondiente al encargado general. De esta manera se pretende socializar las sugerencias para el resto del personal.
- ✓ Recursos tecnológicos: es importante estimar la posibilidad de contar progresivamente en el comedor con el diseño de un sistema que administre la documentación.

Por otro lado es importante dimensionar el tiempo de inicio y de finalización, el cual depende para su ejecución de: los recursos humanos que se le asignen, la complejidad de los procesos y de los resultados del diagnóstico. Por lo tanto, es conveniente organizar las actividades en la que se consideren aspectos tales como:

- El estado inicial del Comedor frente al cumplimiento de los requisitos de la norma GA-02 BPM.

- Los recursos disponibles para la implementación del proyecto (tecnológicos, humanos, físicos, logísticos, económicos, entre otros).
- La participación activa de todos los involucrados.
- La complejidad de los procesos, la tecnología empleada, la competencia del personal y la normativa aplicada.

La etapa de diseño corresponde a la definición de soluciones para cumplir con los requisitos establecidos en la norma GA-02 BPM. En esta fase se realiza la identificación y definición del mapa de procesos, la interacción entre estos, elaboración del soporte documental (manual del sistema de gestión de la calidad, planes de calidad, procedimientos, instructivos, formatos, entre otros) requeridos para dar cumplimiento a dichos requisitos. Actualmente esta etapa se encuentra en proceso de realización. Por el momento se van buscando soluciones viables según los recursos disponibles en el período setiembre-diciembre 2014. Para solucionar problemas existentes es fundamental implementar una adecuada comunicación interna profesional, entre las personas identificadas como líderes en los distintos procesos del comedor, pretendiendo lograr el compromiso de todos los miembros involucrados, promoviendo el diálogo entre los diferentes niveles de mando, propiciando nuevas actitudes positivas (saber, querer, poder) para alcanzar las metas propuestas, tendiendo a mejorar de esta manera los niveles productivos y favorecer la aplicación de las BPM.

A partir de la implementación se pretende realizar la divulgación y aplicación del soporte documental elaborado en la fase de diseño. Si bien esta fase se encuentra en proceso, se comenzaron a implementar registros de temperaturas, rotulado de alimentos, separación de áreas en zonas de almacenamiento (cámaras y depósito), manejo de sanitizantes, manejo del orden y limpieza periódica en los diferentes sectores, control de malezas en alrededores y plagas, entre otros.

La toma de decisiones se realizó, en parte, según el diagnóstico previo realizado luego de la capacitación. En esta etapa se tomaron medidas tanto correctivas como preventivas para avanzar paulatinamente con la implementación de las BPM. Las mismas tuvieron que ver con tareas de mantenimiento, la compra de utensilios, el control de malezas en los alrededores; la mejora de las instalaciones, el equipamiento, la disposición de las materias primas, los productos en proceso y terminados; la periódica capacitación del personal, recordando los conceptos dictados en la capacitación realizada por

profesionales de IRAM; la preservación de la inocuidad alimentaria y la realización de gestiones varias que contribuyan a la toma de decisiones, las cuales se siguen tomando según las necesidades que se van presentando durante las rutinas de trabajo.

Una vez implementadas las decisiones para la aplicación de medidas correctivas y/o preventivas, se evalúan para verificar su cumplimiento y mantenimiento de las mismas en el tiempo.

Una vez realizada la evaluación, surge la planificación siguiente y así sucesivamente, realizando el proceso de mejora continua.

## **6. Hacia la mejora**

Para determinar las acciones a realizar para llevar a cabo la mejora de los procesos, se tuvo en cuenta el modelo de servicio del comedor. El mismo responde a las características de cada una de las etapas por las que atraviesa la producción de los alimentos servidos en el comedor universitario.

El modelo que responde a este tipo de servicios es el siguiente:

### *1) Entradas*

Para atender este apartado es necesario conocer las necesidades y expectativas de los clientes. Las entradas en este sistema son las siguientes:

- a) Recursos humanos capacitados en servicios de cocina, administración y atención al cliente.
- b) Materiales que incluyen suministros, materias primas, productos de limpieza, ente otros.
- c) Operacionales, las cuales se definen como todas las que se relacionen con el tiempo, dinero, información y servicio.
- d) Establecimientos y equipos.

### *2) Proceso*

En este punto, se determinan los ítems que involucran el desarrollo del proceso, el cual es realizado luego de disponer de las entradas. Estos ítems son los siguientes:

- a) Gestión integral: compras; almacenamiento de materias primas, productos en proceso y terminados; administración; servicio de atención al cliente.
- b) Producción
- c) Realización de controles en cuanto a las entradas, salidas, manejo de temperaturas de almacenamiento y atención a fechas estimadas de caducidad de alimentos.

### 3) *Control*

En este apartado se tiene en cuenta la verificación a realizar de las tareas mediante la observación de los efectos producidos al culminar una actividad o llevar a cabo una acción correctiva y/o preventiva con respecto a una determinada situación, comparando si se han cumplido los objetivos previstos. Para esto se tuvieron en cuenta los siguientes puntos:

- a) Objetivos y metas
- b) Estándares
- c) Políticas y procedimientos
- d) Contratos, leyes y regulaciones
- e) Acompañamiento para certificación de BPM
- f) Manejo de registros
- g) Evaluación de satisfacción tanto del personal como de los clientes

### 4) *Salidas*

Las salidas son los resultados del proceso. Se determinan en función de los requisitos del cliente y de las demás partes interesadas buscando satisfacer sus expectativas. Las salidas tienen que ver con los siguientes ítems:

- a) Atención a calidad y cantidad de alimentos por plato.
- b) Bienestar y conformidad del servicio por parte de la comunidad universitaria.

Conociendo el funcionamiento estratégico del comedor, se observó su desempeño y se evaluó buscando posteriormente la realización de la capacitación a todo el personal para dar los conocimientos necesarios requeridos por la norma BPM. A partir de dicha capacitación se pretendió comenzar a concientizar al personal para la aplicación de las BPM en el ámbito de trabajo y en cada una de las actividades que realiza.

En un principio, el proceso de servicio de menús se llevaba a cabo sirviendo en cada plato el alimento de manera individual por el personal de cocina y posteriormente los consumidores debían recalentarlo en los microondas que estaban disponibles en distintos puntos del salón. Con el aumento de las raciones, este proceso era más lento y dificultoso y podía existir alguna posibilidad de contaminación. Fue así que se decidió mejorar esto, planificando y llevando a cabo la compra de una lanchonera. La misma, ayuda a mantener los alimentos a temperaturas superiores a los 60°C, evitando que los microorganismos se desarrollen y preservando la inocuidad del alimento. Asimismo, se superó la problemática de los tiempos de servido en plato y el servicio es más rápido y

seguro. Es por esto que actualmente también se están mejorando la infraestructura y los equipos.

También se planificó un muestreo de agua de la cocina del comedor para averiguar la carga microbiana y las condiciones físico- químicas que presenta. Éste análisis de agua lo ha realizado la Universidad Tecnológica Nacional de Villa María (UTN). Si las muestras de agua resultan dentro de los rangos admisibles, se continuará con otra etapa y si la muestras de agua resultan con problemas en algún aspecto físico-químico o microbiológico se pasará a la parte del ciclo de Deming PDCA, ACTUAR, tomando las medidas correspondientes para corregir el aspecto del agua que se encuentre fuera de los límites exigidos por el Código Alimentario Argentino.

Otros de los aspectos importantes con los que se está trabajando es la erradicación de los perros del campus de la UNVM. Al estar la universidad alejada de la ciudad y disponer de 96 hectáreas, (donde funcionan las aulas y laboratorios, los espacios deportivos, un estudio profesional de televisión y una teatrino de música, áreas de usos comunes, el comedor y la cantina, salas para docentes, la administración de los institutos, el centro de salud, las residencias que albergan a estudiantes que llegan de otras ciudades y una importante biblioteca) y, al ser un extenso predio, se hace difícil el control de los perros que, en muchos casos, son dejados por los dueños de las zonas cercanas y abandonados allí, tomando esto como costumbre para que la universidad se haga cargo de los mismos y los alimente. Desde la Universidad se interpretó la existencia de riesgos como la transmisión de enfermedades del animal al hombre, la posibilidad de mordeduras, la falta de salubridad en el espacio donde se ingieren y elaboran alimentos, por lo cual y a partir de un informe de una especialista en Higiene y Seguridad en el Trabajo, el Consejo Superior de la Universidad Nacional de Villa María resolvió prohibir la circulación y permanencia de todo tipo de animales en cada una de sus sedes tras la Resolución 31/2014. Así es que se ordenó que todo animal que se encuentre en cualquiera de las sedes de la Universidad Nacional de Villa María, sea retirado de las mismas y entregado a los órganos municipales competentes en la materia.

Estos son algunos de los aspectos que se están trabajando y se sigue con las reuniones, tras el comunicado de la certificación de BPM del comedor estudiantil de la UNVM.

## **7. Plan de acción**

Actualmente se está trabajando sobre el plan de acción. En el mismo se define como objetivo, certificar normas BPM en un período aproximado de 2 años. De esta manera se pretende abastecer al comedor de la capacidad suficiente para producir 1000 raciones diarias, considerando que año a año se incrementan entre 100 a 300 platos. Estos logros que se buscan alcanzar dependen del apoyo del Vicerrectorado, las áreas de Bienestar, Relaciones Internacionales: Escuela Internacional de Negocios, la Fundación UNVM, IRAM y de la cooperación de los comensales en cuanto a la conducta de higiene. Además se necesita realizar una inversión en las instalaciones edilicias, maquinarias, equipos, utensilios, vestuarios para el personal, aumento del espacio físico disponible, entre otros.

Las principales acciones que permiten ir eliminando las causas de raíz son: el apoyo de las áreas para llevar a cabo las actividades que van surgiendo para los procesos de mejora, las distintas resoluciones y convenios que facilitan las actividades, la buena relación y comunicación entre las áreas, el apoyo de la Vicerrectora a cargo del Rectorado. Es importante la evaluación de todo el proceso a medida que se van tomando las acciones necesarias para la implementación de las BPM. De esta manera se busca evaluar los resultados obtenidos para mejorarlos continuamente en el tiempo.

## **8. Resultados alcanzados**

Hasta el momento los resultados obtenidos son:

- Convenio firmado con Certificadora IRAM para comenzar los procesos de mejora del comedor.
- Resolución del Consejo Superior para sacar los perros.
- Análisis de agua para chequear su potabilidad.
- Aprobación de la capacitación del personal del comedor para concientizar en las BPM.
- Incorporación de equipos y utensilios necesarios para el correcto servicio de alimentos.
- Incorporación de otra caja donde solamente se paga el menú, separado de las personas que necesitan consumir algo de la cantina.
- Estadísticas realizadas por los alumnos de la Cátedra de Contabilidad y Administración Pública.

- Diseño de registros.

## 9. Conclusiones

Si bien se continúa con el proceso de mejora, cabe destacar, que la UNVM es una de las primeras universidades que tiene la iniciativa de certificar BPM en el comedor universitario. Se sabe que el proceso es lento, que hay distintos aspectos a mejorar, pero desde el inicio de la toma de decisión hasta la actualidad se han obtenido resultados, que impulsan seguir avanzando paso a paso con lo que en un principio era solo una “idea de certificar BPM”. Además se cuenta con el apoyo desde el Vicerrectorado, lo cual es uno de los pilares fundamentales para el logro de la calidad en todo aspecto. Las áreas involucradas en las actividades del comedor demuestran interés y participación, en la medida de factibilidad económica. También se cuenta con la voluntad, predisposición y motivación del personal para colaborar en las acciones de mejora que se van implementando paulatinamente. La iniciativa de mejorar a través de una certificación BPM es fundamental para el progreso, tanto del comedor como de la universidad en sí.

## Bibliografía

- Código Alimentario Argentino.
- Colombo, Daniel; Brandolini, Alejandra. (2011): Cómo manejar la comunicación interna. 1ª Ed. Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires.
- Coorman Aaron, Marjorie. (2007): Negotiating outcomes. Harvard Business Press, Boston.
- Covey, Stephen. (2005): Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós, Buenos Aires.
- De Andrés, Verónica; Andrés, Florencia. (2013): Desafiando Imposibles. Planeta, Buenos Aires.
- Drucker, Peter (1993): The effective executive. Harper Collins
- Gorban, Miryam K. et. al. (2011): Seguridad y soberanía alimentaria. 1ª Ed. Colección Cuadernos, Buenos Aires.
- Maxwell, John C. (2011): Real leadership: The 101 collection. Grupo Nelson, Tennessee.
- Norma IRAM 14201 para Servicios de Alimentos- Buenas Prácticas de Manufactura.
- Senge, Peter. (2004): La quinta disciplina. Granica, Buenos Aires.