



departamento de  
**ADMINISTRACIÓN DE  
SERVICIOS DE  
ALIMENTACIÓN  
Y NUTRICIÓN**

## **ESPECIALIZACIÓN: GERENCIA EN SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN COLECTIVA**

Responsable: Dpto. de Administración de Servicios de Alimentación y  
Nutrición

Coordinación general: Prof. Mag. Claudia Suárez Silvera

Noviembre, 2022

# ESPECIALIZACIÓN: GERENCIA EN SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN COLECTIVA

## 1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

El desarrollo científico y tecnológico en el área de la gestión de las organizaciones, así como en la educación y en la salud, se identifican como ejes principales para contribuir con el bienestar de la población.

A punto de partida de la realidad epidemiológica, la alimentación ha pasado a ocupar un lugar destacado en la agenda política de los países. Los años de vida perdidos por discapacidad, las muertes prematuras, el aumento de costos en atención sanitaria, han llevado a que los estados tomen conciencia de la importancia de asegurar la disponibilidad y promover el acceso a una alimentación saludable y segura como forma de atenuar el impacto que las enfermedades tienen en la morbi-mortalidad de la población.

El talento humano orientado a atender las necesidades de la sociedad, con capacidad para generar conocimientos y para innovar, se valora como un elemento clave para materializar las estrategias de desarrollo que requiere cualquier organización. Su formación debe centrarse en tres componentes básicos, como lo son *el técnico* (conformado por conceptos y habilidades que el gerente o director debe tener para desempeñarse adecuadamente en su trabajo) *el gerencial o administrativo* (que engloba el enfoque de la teoría general de sistemas y de planeación estratégica) y *el ético* (incluyendo los valores fundamentales, basados en el bien común). A su vez, la formación profesional en gestión requiere de un abordaje interdisciplinario que permita el desarrollo de competencias para el desempeño eficaz y eficiente de las estructuras organizacionales modernas.

En la actualidad, el dinamismo del mercado y las exigencias de las organizaciones para responder a los cambios, hace que se vea incrementada la complejidad de las funciones y los desafíos para las y los Licenciados en Nutrición; en este sentido, la aplicación del proceso administrativo ya no resulta suficiente, y se hace necesario que los profesionales con responsabilidades de conducción desarrollen competencias para la gestión.

Desde hace algunos años los servicios sociales y comerciales que ofertan comidas se han convertido en un área de actuación profesional reemergente debido al rol social que ha adquirido la alimentación destinada a colectividades.

La gestión de la alimentación colectiva considera al servicio de alimentación como un sistema abierto, en constante dinamismo, que procura adaptarse a las necesidades y expectativas de los usuarios a través de la oferta de comidas de calidad, generadas a partir de sistemas de producción sostenible. El desarrollo de habilidades para el liderazgo, la comunicación y la negociación efectiva, el dominio de los marcos regulatorios de esta área específica y de los procesos que se desarrollan en un servicio de alimentación, son ineludibles para que las y los profesionales de la Nutrición logren una gestión exitosa. En este contexto, las y los Licenciados en Nutrición se reposicionan como agentes claves, para dar respuesta a la necesidad de una alimentación sostenible, asumiendo la responsabilidad de la gestión de los servicios de alimentación colectiva.

Estudios realizados sobre las necesidades de capacitación en posgrado destacan el interés de las y los Licenciados en Nutrición por profundizar su formación en el área de la gestión de Servicios de Alimentación, para mejorar el desempeño, innovar en los procesos de trabajo y aportar al logro de una mejor calidad del servicio. <sup>1</sup>

## **2. PROPUESTA**

La Escuela de Nutrición de la Udelar, con el propósito de dar respuesta a las demandas del graduado y de la sociedad, y atendiendo a los avances en el área de la gestión de las organizaciones, se propone la creación de la Especialización en GERENCIA DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN COLECTIVA, dirigida a Licenciadas y Licenciados en Nutrición, con el objetivo de contribuir a su formación, generando sólidos conocimientos científicos en los diferentes temas que la integran.

<sup>1</sup>.- Moreno, P. Los nutricionistas como administradores de servicios de alimentación. DIAETA (B. Aires) Volumen 25. Nº 119. 2007. Argentina.  
.- López Torres, P et al. La enseñanza de la gestión en los servicios de alimentos. Revista de Educación y Desarrollo [revista en la Internet]. 2011. Enero-marzo. [citado 2014 Mayo 26]; 69-78. Disponible en: [http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu\\_desarrollo/antecedentesdetalle.php?n=16](http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/antecedentesdetalle.php?n=16)  
.- Rojas Parra L; Sánz Suárez B. Formación de cuarto nivel en gerencia de servicios de alimentación y nutrición en el Estado Mérida. An Venez Nutr [revista en la Internet]. 2007 Jul [citado 2014 Mayo 26]; 20(2): 84-91. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-07522007000200005&lng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-07522007000200005&lng=es).

Suárez, C. et al. "Detección de necesidades de formación continua en el área de la Gestión de Servicios de Alimentación y Nutrición". Escuela de Nutrición. Udelar. 2013.

### 3. PERFIL DEL EGRESADO

El Centro de Posgrado de la Escuela de Nutrición, se propone la creación de una especialización en Gerencia en Servicios de Alimentación Colectiva dirigida a Licenciadas y Licenciados en Nutrición, buscando que el egresado fortalezca sus competencias en gestión para contribuir a la transformación de los servicios de alimentación en organizaciones modernas y exitosas.

A su vez, se promoverá la aplicación del método científico para la investigación y el diseño de proyectos de mejora para elevar la calidad del servicio de las instituciones en las cuales se desempeñe.

El perfil del Especialista en Gerencia en Servicios de Alimentación Colectiva será predominantemente profesional; las actividades programadas y los trabajos a desarrollar se orientarán hacia el área de la gestión.

*Debido a su perfil profesional, la especialidad, será objeto de cobro de derechos universitarios.*

### 4. OBJETIVOS

#### ***Objetivo General:***

Desarrollar competencias profesionales de gestión para liderar procesos de cambio e innovación organizacional que contribuyan a los objetivos de calidad de los servicios de alimentación colectiva, desde una perspectiva ética y de reflexión crítica.

#### ***Objetivos específicos:***

- Integrar marcos conceptuales, técnicas y experiencias en el ámbito de la gestión que permitan comprender la dinámica de las organizaciones dedicadas a la producción de comidas y las transformaciones requeridas para satisfacer las necesidades de los comensales y adecuarse a las demandas del entorno.
- Analizar la organización y funcionamiento de los servicios de alimentación para diseñar planes que permitan gestionar estratégicamente los procesos vinculados con la producción y oferta de comidas.
- Reforzar las capacidades gerenciales para promover el desarrollo humano en la

organización.

- Aplicar herramientas que permitan planificar e implementar, de manera eficaz y eficiente, sistemas y procesos de gestión de calidad, desde un enfoque integral.

## **5. ESTRUCTURA CURRICULAR DEL PROGRAMA**

El programa de la Especialización se estructura en torno a dos ejes: Un componente de formación teórica con 5 módulos temáticos y un componente de formación práctica que comprende la experiencia de campo del especialista. Incluye la realización de un trabajo final.

La carga horaria total es de 900 horas, lo que equivale a 60 créditos.

Horas teóricas 450 hs -----30 créditos

Horas prácticas 300 hs -----20 créditos

]Trabajo final 150 hs -----10 créditos

Total 900 hs -----60 créditos

### **a) COMPONENTE TEÓRICO**

#### **MÓDULO 1: *Metodología Científica y Gestión de Proyectos***

- Diseño metodológico.
- Investigación aplicada.
- Investigación bibliográfica.
- Investigación narrativa.
- Diseño de proyectos de mejora.
- Bioética de la investigación y aplicada a proyectos de mejora.

#### **MÓDULO 2: *Situación actual y futura de los Servicios de Alimentación Colectiva (SAC)***

- Situación epidemiológica en Uruguay. Indicadores demográficos y epidemiológicos para determinar la situación alimentario y nutricional de colectividades.
- El servicio de alimentación colectiva: Factores determinantes de la producción de

comidas en los SAC sociales y comerciales. Enfoque de sistemas aplicado a los SAC.

- Legislación nacional e internacional vinculada a los servicios de alimentación colectiva y al ejercicio profesional en esta área del desempeño.
- Tendencias y desafíos en la gestión de SAC: Orientaciones contemporáneas de la administración aplicadas a la gestión de SAC. Innovaciones tecnológicas en el proceso productivo y en los recursos organizacionales.
- La ética en la gestión de las organizaciones.
- El rol del Licenciado en Nutrición como gerente de SAC: Competencias técnicas y sociales requeridas.

### ***Módulo 3: Gestión estratégica de los SAC***

- Diseño e implementación de la estrategia organizacional: Planificación estratégica:
- Análisis del ambiente interno y externo, definición de la misión, visión, valores, grupos de interés, objetivos y plan estratégico. Cuadro de mando integral como herramienta de planeación.
- Estructura y diseño organizacional: Diseños organizacionales tradicionales y contemporáneos. Organización funcional y estructural. Diseño de cargos y puestos de trabajo. Estructura documental: manuales de organización, procedimientos, instructivos, registros. Comunicación organizacional: tipos y canales de comunicación, barreras para la comunicación, plan de comunicación.
- Gestión por procesos: Diseño y evaluación de los procesos.
- Gestión económica y financiera de los SAC: Planificación financiera. Control de costos. Evaluación de presupuestos.
- Ambiente organizacional: Cultura organizacional: Características y modalidades. Comportamiento organizacional. Clima organizacional: gestión y metodologías para su medición. Relación entre clima y cultura organizacional.
- Modelos de gestión en SAC: Autogestión y tercerización. Consultoría y asesoría.

### ***Módulo 4: Habilidades gerenciales para la gestión del talento humano***

- Dirección y liderazgo: Técnicas. Relaciones y diferencias entre dirección y liderazgo.
- Liderazgo: Contexto y estilos. Habilidades blandas para el liderazgo.
- Comunicación interpersonal: Estilos y estrategias. Barreras en la comunicación. Técnicas para la comunicación efectiva. Habilidades y competencias para la

comunicación interpersonal.

- Resolución de conflictos y negociación: Análisis de conflictos: tipos, causas y consecuencias. Estilos, habilidades y estrategias para resolver conflictos. Modalidades de negociación, mediación y arbitraje.
- Equipos de trabajo: Conformación de equipos de trabajo. Dinámicas para el trabajo en equipo. Liderazgo de equipos de alto desempeño.
- Estrategias para el desarrollo del talento humano: Formulación de planes de carrera. Gestión de la diversidad en el trabajo. Satisfacción y calidad de vida laboral. Entornos de trabajo saludables.
- Gestión del tiempo en el trabajo. Planificación y organización de las tareas.

### ***Módulo 5: Sistemas de Gestión de calidad en los SAC***

- Gestión de la Calidad: Conceptualización. Evolución histórica. Medición de las necesidades y de la satisfacción de los usuarios externos e internos.
- Sistema de gestión aplicables a los SAC; Generalidades. Inocuidad alimentaria.
- Gestión ambiental. Seguridad y salud en el trabajo.
- Vinculación e integración de los sistemas de gestión con los abordajes de la calidad alimentaria.
- Implementación de sistemas de gestión de calidad. Compromiso de la alta dirección.

## **6. COMPONENTE PRÁCTICO**

- Aplicación: Práctica en Servicios de Alimentación Colectiva
- Investigación Aplicada
- Diseño de Proyecto de Intervención
- Discusión de casos

## **7. EVALUACIÓN**

- Evaluación Continua: métodos de casos, revisión y análisis bibliográfico, ejercicios
- Evaluación Final: Proyecto de investigación o de mejora o trabajo monográfico profundizando en una temática.

## **8. CUERPO DOCENTE**

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Garbarino D, Pintos Trías G. Análisis y diseño de estructuras organizacionales. Documento n°19. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Departamento de Ciencias de la Administración. Organización y Métodos administrativos. Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas y Administración. 2005.
- Mari J. Los procesos y los procedimientos administrativos en las organizaciones. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Departamento de Ciencias de la Administración. Cátedra de Organización y Métodos Administrativos. 2007
- Herramientas para el análisis y mejora de procesos. Programa especial de mejora de la gestión en la administración pública federal 2008-2010. Mexico.
- Chamby Jamera V. Guía para la gestión basada en procesos. Bolivia. 2008
- NB ISO 9001 – 2000 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos para su implantación. La Paz, IBNORCA, 2003.
- NB ISO 9004 – 2000 Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices para el mejor desempeño. La Paz, IBNORCA, 2003.
- Beltrán J, et al. Guía para la Gestión Basada en Procesos, Valencia, Ediciones Berekintza. 2003.
- Orientación Acerca del Enfoque Basado en Procesos para los Sistemas de la Gestión de la Calidad, Documento ISO TC/176 STTG. 2001.
- Paz Jaramillo C. Los indicadores de Gestión. 2a. Ed. 3R Ediciones. 2007
- Posada Arango J. Guía de Diseño y Mejora Continua de Procesos Administrativos y Asistenciales. Junta de Andalucía. Sevilla. 2004.
- Davenport , T. Innovación de procesos. Editorial Diaz de Santos. 1a Ed. 1996 ·
- Uquillas, C.A. Manual de reingeniería de procesos. 2008
- Chiavenato I. Gestión del talento humano. Colombia. McGrawHill. 2002
- Robbins S., Judge T.. Comportamiento Organizacional. México. Pearson. Prentice Hall. 2009
- Bass B. M. Psicología de las organizaciones. México. Compañía Editorial Continental. 1972
- Spector P. Psicología Industrial y organizacional. Investigación y práctica México. Manual Moderno. 2002
- Peiró J. M., Prieto F. Tratado de Psicología del Trabajo: La actividad laboral en su contexto-Tomo I .España. Síntesis. 1996.



- Rodríguez Fernández A. Et al. Psicología del Trabajo. España. Pirámide. 2009.
- Chiang Vega M. et al. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. España. Universidad Pontificia Comillas. 2010.
- Dubrin A. Relaciones Humanas: Comportamiento humano en el trabajo México. Pearson Educación. 2008.
- Koontz, H, Weihrich, H. Administración. Una Perspectiva Global. México: McGraw Hill Interamericana. 2004
- Davis K. Comportamiento humano en el trabajo. México- Mc Graw Hill. 1999.
- Shein E. Psicología de la Organización. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 1982.
- Duro Martín, A. Psicología de la calidad de vida laboral: Trabajo, trabajador y consecuencias del trabajo sobre el trabajador. España. Ediciones Pirámide. 2013.
- John A. Psicología del Trabajo. Editorial Pearson. 2012
- Whetten D., Cameron K. Desarrollo de habilidades directivas. Editorial Prentice Hall Pearson: México. 2011
- Luissier R., Archua, C. Teoría, aplicación y desarrollo de liderazgo. Editorial Cengage Learning. 2011
- Texeira, S., Milet Z., Carvalho J., Bisconti T. Administracao Aplicada Unidades de Alimentacao e Nutricao. Editorial Ateheneu. Sao Paulo. Brasil. 2007.
- Isosaki M., Nakasato M. Gestao de Servico de Nutricao Hospitalar. Editorial Elsevier. Rio de Janeiro. Brasil. 2009
- De Oliveira Barbosa Rosa C., Pereira Monteiro M. Unidades Productoras de Refeicoes. Editorial Rubio. Rio de Janeiro. Brasil. 2014.
- Granhen T. Corales L., Oliveira Figueiredo V., Cruz Martins M., Pereira de Andrade L. Contratacao de Servicos Terceirizados de Alimentacao e Nutricao. Editorial Rubio. Rio de Janeiro. Brasil. 2014
- Coura Oliveira T., Alves Silva D. Adminisrtracao de Unidades Produtoras de Refeicoes. Editorial Rubio. Rio de Janeiro. Brasil. 2016
- Madeira Moreira da Silva. E, Marketing para quem entende de Nutricao. Editorial Rubio. Rio de Janeiro. Brasil. 2014

- Campanelli Marçal Vieira M, Cremonesi Japur C. Gestão de qualidade na produção de refeições. Editorial Guanabara Koogan Ltda. Rio de Janeiro. Brasil. 2015
- Balchiunas D, Gestão de UAN. Editorial Roca tda. São Paulo. Brasil. 2014
- Payne- Palácio J, Theis M. Gestão de Negócios em Alimentação. Editorial Manole. São Paulo. Brasil. 2015