



"Propuesta de mejora de procesos y organización de un sistema de auditorías para el seguimiento de los comedores beneficiarios del Banco de Alimentos"

Milagros Accinelli y Carlos González

Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata, 6 de diciembre de 2019



RINFI se desarrolla en forma conjunta entre el INTEMA y la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tiene como objetivo recopilar, organizar, gestionar, difundir y preservar documentos digitales en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Materiales y Ciencias Afines.

A través del Acceso Abierto, se pretende aumentar la visibilidad y el impacto de los resultados de la investigación, asumiendo las políticas y cumpliendo con los protocolos y estándares internacionales para la interoperabilidad entre repositorios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

"Propuesta de mejora de procesos y organización de un sistema de auditorías para el seguimiento de los comedores beneficiarios del Banco de Alimentos"

Milagros Accinelli y Carlos González

Director y Co-director:

Ing. Mariela Ambrústolo

Profesor Adjunto Exclusivo

Equipo Mejora continua, Calidad y Medio Ambiente

Depto. Ing. Industrial, Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

Juan Pablo Grammatico

Profesor Asociado Exclusivo

Depto. Ing. Industrial, Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

Evaluadores:

Ing. Marina Migueles

Equipo Mejora continua, Calidad y Medio Ambiente

Depto. Ing. Industrial, Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

Ing. Liliana Gadaleta

Profesor Adjunto Ingeniería Económica para Empresas Industriales y de Servicios

Depto. Ing. Industrial, Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

AGRADECIMIENTOS

Ante todo, queremos agradecer a nuestros directores de tesis, Ing. Mariela Ambrústulo y Lic. Juan Pablo Grammatico, por acercarnos a este proyecto y brindarnos todo su apoyo y conocimiento, indispensables para el desarrollo de nuestro trabajo. Por dedicarnos su tiempo personal en innumerables ocasiones para poder reunirnos, evacuar dudas y guiarnos en la concreción de nuestra tesis.

También, agradecer a cada uno de los miembros del Banco de Alimentos Manos Solidarias de la ciudad de Mar del Plata: principalmente a su actual presidente, Martín Travesino, por todo el tiempo dedicado y su constante deseo de que nos sintiéramos cómodos trabajando en la organización; a Gabriela Villafañe, coordinadora operativa, por sus valiosas opiniones durante el transcurso del proyecto y por toda la información brindada; a Daniela Martínez Delfino, responsable de capacitación, por la excelente predisposición ante todas nuestras consultas y profesionalismo a la hora de realizar las auditorías de prueba; a Fernando Martínez Delfino, actual vicepresidente del Banco de Alimentos y a Tomás Zanetti por compartir su visión optimista y experiencia con nosotros.

Agradecer, además, a Mónica Báez Landazuri, directora técnica de Qualired, por participar constantemente con recomendaciones y sugerencias para el proyecto y a todos los docentes y alumnos de la cátedra de Liderazgo y Responsabilidad Social por su colaboración activa para llevar a cabo el programa de auditorías.

Finalmente, no podemos dejar de hacer mención del trabajo que realizan los dos extremos de esta cadena: las empresas donantes y las instituciones beneficiarias. Queremos agradecerles por todas aquellas actividades que llevan a cabo diariamente para combatir el hambre en nuestra ciudad y mejorar la calidad de vida de miles de personas en situación vulnerable.

Milagros y Carlos

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	II
ÍNDICE DE CUADROS.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	V
TABLA DE SIGLAS.....	VI
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	VIII
PALABRAS CLAVE.....	VIII
1. INTRODUCCIÓN	
1.1 Situación mundial.....	1
1.2 Situación actual en Argentina.....	2
1.2.1 Línea de pobreza.....	2
1.2.2 Ley Donal.....	2
1.2.3 Situación en Mar del Plata.....	3
1.3 Descripción de la organización.....	3
1.4 Banco de Alimentos Manos Solidarias.....	5
1.5 Objetivos generales y específicos.....	6
2. MARCO TEÓRICO	
2.1 Perdidas y desperdicios.....	8
2.1.1 Definición.....	8
2.1.2 Etapas de la cadena de suministro.....	9
2.2 Responsabilidad social empresaria.....	10
2.3 Responsabilidad social universitaria.....	11
2.4 Organizaciones No Gubernamentales.....	12
2.4.1 Definición.....	12
2.4.2 Objetivos.....	12
2.4.3 Características.....	13
2.4.4 Problemáticas que enfrentan.....	13
2.5 Herramientas utilizadas.....	13
2.5.1 Diagrama de flujo.....	13
2.5.2 Mapa de procesos.....	14
2.5.3 Matriz FODA.....	14
2.5.4 Matriz EFI y EFE.....	15
2.5.5 Auditorías.....	16
2.5.6 5s.....	17
2.6 Normativa vigente.....	18
2.6.1 Código Alimentario Argentino.....	18
3. DESARROLLO	
3.1 Metodología de trabajo.....	21
3.2 Diagnóstico de la organización.....	22
3.2.1 Organigrama.....	22

Propuesta de mejora de procesos y organización de un sistema de auditorías para el seguimiento de los comedores beneficiarios del Banco de Alimentos

3.2.2	Recursos humanos.....	23
3.2.3	Distribución en planta.....	24
3.2.4	Empresas asociadas y productos.....	27
3.2.4.1	Mercado FrutiHortícola.....	30
3.2.5	Análisis de los procesos.....	30
3.2.5.1	Descripción.....	30
3.2.5.2	Recepción de los alimentos.....	31
3.2.5.3	Almacenamiento.....	33
3.2.5.4	Despacho de los alimentos.....	33
3.2.6	Financiación.....	35
3.2.7	Actores sociales involucrados.....	35
3.2.7.1	Empresas asociadas.....	35
3.2.7.2	Estado.....	36
3.2.7.3	Red de Bancos de Alimentos.....	36
3.2.7.4	Comunidad marplatense.....	36
3.2.7.5	Colaboradores voluntarios.....	36
3.2.7.6	Entidades beneficiarias.....	37
3.2.8	Matriz FODA.....	38
3.2.9	Análisis ambiental.....	41
3.2.9.1	Análisis interno.....	42
3.2.9.2	Análisis externo.....	43
3.3	Identificación de problemáticas.....	44
3.3.1	Trazabilidad y falta de seguimiento a las instituciones.....	44
3.3.2	Organización del depósito.....	44
3.3.3	Toma de pedidos.....	46
3.3.4	Inocuidad.....	46
3.4	Problemáticas detectadas fuera del alcance del presente trabajo.....	47
3.5	Propuestas de mejora.....	48
3.5.1	Imagen del Banco: Carteles identificatorios.....	48
3.5.2	Documentación.....	48
3.5.2.1	Auditorías.....	51
3.5.2.2	Carga de datos y seguimiento.....	52
3.5.2.3	Perfil de los auditores.....	53
3.5.2.4	Informe Global.....	54
3.5.3	Sellos de tinta para los productos.....	57
3.5.4	Depósito.....	58
3.5.5	Inocuidad.....	60
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1	Recomendaciones.....	63
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	64
6.	ANEXO	
6.1	Instituciones beneficiarias.....	66
6.2	Carta de Compromiso.....	68
6.3	Encuesta de verificación de instituciones.....	69

6.4 Protocolo de ingreso.....	71
6.5 Acta Compromiso.....	75
6.6 Programa de Auditorías.....	78
6.7 Planilla de Auditoría.....	81
6.8 Procedimiento: Realización de Auditorías.....	88
6.9 Devolución.....	92
6.10 Informe Global.....	93

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Porcentaje de pérdida/desperdicio de alimentos durante cada etapa de la cadena de suministro en América Latina.....	10
Cuadro 2: Ejemplo Matriz FODA.....	15
Cuadro 3: Ejemplo de Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	16
Cuadro 4: Tipos de Auditoría.....	17
Cuadro 5: Matriz FODA.....	38
Cuadro 6: Matriz de evaluación de factores internos.....	42
Cuadro 7: Matriz de evaluación de factores externos.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de la Red de Bancos de Alimentos en Argentina.....	4
Figura 2: Logo del Banco de Alimentos de Mar del Plata.....	5
Figura 3: Símbolos del diagrama de flujo.....	14
Figura 4: Identificación de las 5s.....	18
Figura 5: Organigrama de la organización.....	22
Figura 6: Puesto en el Mercado FrutiHortícola.....	24
Figura 7: Lay-out del depósito.....	25
Figura 8: Zona de entrada y salida de camiones.....	26
Figura 9: Zona de fraccionamiento.....	26
Figura 10: Lay-out real.....	27
Figura 11: Mapa de procesos.....	30
Figura 12: Diagrama de flujo recepción.....	32
Figura 13: Diagrama de flujo despacho.....	34
Figura 14: Zona geográfica de influencia en el Banco.....	37
Figura 15: Zona de preparación de pedidos.....	45
Figura 16: Zona de almacenamiento general.....	45

Figura 17: Manipulación de mercadería.....	46
Figura 18: Diagrama de flujo alta establecimientos.....	50
Figura 19: Sello identificador para el Banco de Alimentos.....	57
Figura I. 1: División zonal de Mar del Plata.....	80

TABLA DE SIGLAS

ANMAT: Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica

BdA: Banco de Alimentos

CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

CBA: Canasta básica de alimentos

CBT: Canasta básica total

EPH: Encuesta Permanente de Hogares

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

FIFO: First in – First out

FODA: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

INTI: Instituto Nacional de Tecnología Industrial

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina

ISO: International Organization for Standardization

ONG: Organización No Gubernamental

OMS: Organización Mundial de la Salud

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PDA: Pérdidas y Desperdicios de Alimentos

RSE: Responsabilidad Social Empresaria

RSU: Residuos Sólidos Urbanos

SIDA: Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida

GLOSARIO

FIFO: método de gestión de un sistema de almacenamiento que consiste en administrar la entrada y salida de productos de manera tal que los primeros productos en entrar sean los primeros en salir.

Lay-out: diseño de distribución en planta.

Staff: conjunto de personas que forman un cuerpo o equipo de trabajo, información o asesoramiento en una empresa u organización.

Know How: «saber cómo» - consiste en una serie de capacidades y habilidades que un individuo u organización posee en cuanto a la realización de una tarea específica.

RESUMEN

El presente trabajo, enmarcado como requisito para concluir la carrera de Ingeniería Industrial, consiste en el análisis de los procesos que lleva a cabo el Banco de Alimentos de la ciudad de Mar del Plata. El objetivo es, por un lado, proponer mejoras para las problemáticas existentes, entre las que se pueden mencionar la falta de trazabilidad, la dificultad en la toma de pedidos y los problemas de inocuidad. Por otro lado, se busca diseñar y organizar un sistema de auditorías para las instituciones beneficiarias del Banco de Alimentos. Para ello se aplican conocimientos y herramientas desarrollados a lo largo de la carrera, como diagramas de flujo, mapa de procesos, evaluaciones de factores internos y externos, entre otros. El proyecto tiene un carácter social y surge ante la necesidad del Banco de Alimentos de contar con un sistema de seguimiento que permita evaluar el desempeño de las instituciones beneficiarias. Debido a que el Banco de Alimentos actúa como intermediario entre las empresas donantes y las instituciones, el objetivo de las auditorías es brindar confiabilidad y transparencia a todo el sistema. En primer lugar, se realiza un diagnóstico de la organización analizando los principales procesos que desarrolla. Se elabora un análisis ambiental de la organización detectando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Luego se identifican y evalúan las principales problemáticas encontradas. Se proponen mejoras para aquellas problemáticas identificadas como las más relevantes en base al análisis realizado. Se estructura y planifica la realización de las auditorías, se diseñan los documentos necesarios para su implementación y se realizan auditorías piloto para ajustar y validar las herramientas confeccionadas.

Palabras clave: banco de alimentos, mejoras, sistema de auditorías, seguimiento, análisis ambiental, documentos.

1. INTRODUCCION

1.1 Situación mundial

De acuerdo con el Programa Mundial de Alimentos una de cada ocho personas en el mundo sufre hambre crónica. Esto significa que aproximadamente 900 millones de individuos habitualmente no comen lo suficiente para llevar una vida activa. Según datos de Acción contra el Hambre, la desnutrición es el resultado físico del hambre, una enfermedad que padecen 50,2 millones de niños y niñas menores de cinco años en todo el mundo. Resulta importante prestarle atención a este grupo debido a que la desnutrición infantil puede producir una baja en el sistema inmune y problemas en el desarrollo del sistema nervioso, afectando la capacidad de aprendizaje y el coeficiente intelectual del niño. (OMS, 2005)

La humanidad cuenta con recursos suficientes para alimentar a todos, pero se enfrenta al problema de la distribución y el acceso. Las razones de esta paradoja se encuentran en la desigual distribución de los ingresos y de los alimentos a través de la población. Los alimentos están, pero no toda la población puede acceder a ellos. Mientras tanto el hambre y la malnutrición son el primer factor de riesgo para la salud en el mundo. Si bien existen alimentos para todos, hay un número importante de personas que no pueden adquirirlos ni acceder a ellos.

En ocasiones el hambre no es un problema de comida: es un problema de logística. En las economías emergentes, se desperdicia aproximadamente entre el 15 y el 30% de los alimentos. Los sistemas de bancos de alimentos son una respuesta al problema del desperdicio de alimentos a nivel mundial, ya que el fenómeno no sólo se centra en el acceso sino en el aprovechamiento de lo producido y lo comercializado. Los bancos de alimentos capturan los alimentos excedentes y los entregan a las personas que más los necesitan, involucrando a todos los sectores de la sociedad en el proceso. (*The Global Food Banking Network*, 2019)

Los bancos de alimentos reciben alimentos donados, muchos de los cuales serían desperdiciados de otra manera, de granjas, productores, distribuidores, tiendas minoristas, consumidores y otras fuentes, poniéndolos a disposición a aquellos que los necesitan a través de una red establecida de agencias comunitarias. A nivel mundial, estas agencias incluyen programas de alimentación escolar, despensas de alimentos, comedores comunitarios, centros para personas con SIDA y tuberculosis, clínicas de rehabilitación por abuso de sustancias, programas para el cuidado de niños después de la escuela y otros programas sin fines de lucro que ofrecen alimentos a aquellos que padecen de hambre. (*The Global Food Banking Network*, 2019)

1.2 Situación actual en Argentina

1.2.1 Línea de pobreza

La medición de la pobreza con el método de la línea de pobreza consiste en establecer, a partir de los ingresos de los hogares, si estos tienen capacidad de satisfacer, por medio de la compra de bienes y servicios, un conjunto de necesidades alimentarias y no alimentarias consideradas esenciales. Se elabora en base a datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) y el procedimiento parte de utilizar una canasta básica de alimentos (CBA) y se amplía incluyendo la vestimenta, transporte, educación, salud con el fin de obtener la canasta básica total (CBT).

Para calcular la incidencia de la pobreza se analiza la proporción de hogares cuyo ingreso no supera el valor de la CBT y para el caso de la indigencia, la proporción cuyo ingreso no supera la CBA.

Según el informe de prensa publicado por el INDEC durante el segundo semestre de 2018 el número de personas pobres llegó al 32% superando el 25,7% correspondiente al mismo período del 2017. Son 14,3 millones de personas en el país, casi 3 millones más que el año anterior, cuyos ingresos no alcanzan para cubrir los servicios básicos. Por otro lado, los niveles de indigencia también aumentaron llegando a 6,7% durante el segundo semestre de 2018. El INDEC informa la cantidad de pobres e indigentes en los 31 aglomerados urbanos en los que mide. Por eso, los 8,9 millones de personas pobres informadas se convierten en 14,3 millones al extrapolarlo a todo el país. (INDEC, 2019)

1.2.2 Ley Donal

La Ley Donal (Ley 25.989¹) fue sancionada en 2004 y desde ese año regula la donación de alimentos en nuestro país. El objetivo es incentivar las donaciones de alimentos para contribuir a satisfacer las necesidades de las poblaciones más vulnerables estipulando quiénes pueden donar, qué productos, cómo debe hacerse y los derechos y obligaciones de cada parte.

La redacción original de la ley establecía en su art. 9 que, en caso de haberse entregado los alimentos en buena fe, cumpliendo con las exigencias bromatológicas y de inocuidad del Código Alimentario Argentino, el donante quedaba liberado de responsabilidad por los daños y perjuicios que pudieran producirse posteriores a la donación, salvo que se tratara de hechos u omisiones que degeneran en delitos de derecho criminal. Sin embargo, este artículo fue vetado el mismo año en que se aprobó la Ley. Hasta fines de 2018, la norma no contemplaba una disposición que limite las responsabilidades del donante por lo que

¹ Texto completo de la ley 25989: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102664/norma.htm>

carecía de resguardo legal lo que generaba que los donantes teman por las posibles consecuencias legales.

La restitución del artículo 9 en octubre de 2018, impulsa a las empresas a donar millones de alimentos que se encuentran aptos para el consumo humano permitiéndoles deslindarse de responsabilidad por daños y perjuicios.

1.2.3 Situación en Mar del Plata

La ciudad de Mar del Plata es una de las ciudades más pobladas del país con alrededor de unos 640.000 habitantes de acuerdo al Censo de 2010. Actualmente se estima que el Partido de General Pueyrredón tiene cerca de 1.000.000 habitantes. En Mar del Plata hay 157.734 pobres y 41.164 indigentes de acuerdo a datos de la Encuesta Permanente de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, correspondientes al segundo semestre de 2018. El 24,8% de la población y el 18,6% de los hogares vive debajo de la línea de la pobreza mientras que el 6,5% de las personas y el 5,2% de los hogares en la indigencia. (INDEC, 2019)

1.3 Descripción de la organización

Luego de la grave crisis política y económica que atravesó nuestro país a fines de 2001 y debido a la existencia de excedentes productivos de las empresas, surgió la idea de crear una iniciativa para reducir el hambre. De esta forma, en el año 2003 se creó un Banco de Alimentos naciendo así la Red Argentina de Bancos de Alimentos (Red BdA). A lo largo del país existen actualmente 15 Bancos de Alimentos, localizados en 11 provincias como se puede apreciar en la figura 1. Su misión es “trabajar para reducir el hambre en Argentina a través del rescate de alimentos, evitando su desperdicio”.

A nivel internacional, la Red BdA es miembro de la Red Global de Bancos de Alimentos (The Global FoodBanking Network)², la cual conecta y empodera a organizaciones en más de 30 países que logran rescatar más de 940 millones de libras de alimentos por año para alimentar a más de 8 millones de personas.

² Global FoodBanking Network <https://www.foodbanking.org/es/que-hacemos/nuestro-alcance-global/>



Figura 1: Mapa de la Red de Bancos de Alimentos en Argentina

Fuente: Red BdA (2019)

De acuerdo a la información brindada por la Red de Bancos de Alimentos, los Bancos de Alimentos de Argentina se encargan de brindar apoyo a un total de más de 2670 instituciones comunitarias que alimentan a 332.000 personas por año. Desde su fundación, los Bancos de Alimentos de todo el país llevan distribuidos más de 90 millones de kilogramos de alimentos, es decir, lo equivalente a unos 270 millones de platos de comida.

Los objetivos que propone la Red de Bancos de Alimentos son los siguientes:

- Mitigar el problema del hambre y la desnutrición en Argentina
- Promover la creación de nuevos Bancos de Alimentos
- Asistir, capacitar y trabajar junto a los Bancos de Alimentos en la asistencia alimentaria y en la implementación de programas para el desarrollo humano vinculados a la alimentación
- Coordinar los intercambios de excedentes de alimentos entre los Bancos de Alimentos del país
- Representar a los Bancos de Alimentos a nivel nacional e internacional
- Auditar a los Bancos de Alimentos para asegurar el cumplimiento de los procedimientos
- Contribuir a reducir al mínimo posible el descarte de productos alimenticios que son aptos para el consumo humano aunque no puedan ser comercializados
- Generar alianzas estratégicas y promover políticas buenas entre los diferentes actores sociales

1.4 Banco de Alimentos “Manos Solidarias”

En la ciudad de Mar del Plata, el Banco de Alimentos comenzó sus operaciones en febrero del 2003 bajo el nombre “Manos Solidarias”, con el fin mejorar en calidad y cantidad la dieta de sus beneficiarios. En sus principios, se especializó en el rescate de frutas y verduras, pero con el correr de los años comenzó a realizar acuerdos con productores, empresas alimenticias y mercados frutihortícolas, aumentando de esta forma el número de beneficiarios. En la figura 2 se muestra el logo que identifica al Banco de Alimentos de Mar del Plata.



Figura 2: Logo del Banco de Alimentos de Mar del Plata
Fuente: Banco de Alimentos de Mar del Plata (2019)

Su misión es “Organizar el rescate y distribución de alimentos provenientes de los distintos eslabones de la cadena de producción y comercialización, con destino a instituciones comunitarias. El fin es ayudar a mitigar las situaciones de carencias alimentarias en sectores vulnerables de la ciudad de Mar del Plata y zona, colaborando con el cuidado del medio ambiente mediante la disminución de toneladas de desperdicios que son aptos para el consumo humano.”

Su visión es “Trabajar con el objetivo de ayudar a lograr una sociedad con mayor equilibrio social, por medio de la entrega de alimentos a sectores vulnerables de nuestra comunidad y de esta manera aportar a mitigar la problemática del hambre como así también colaborando con la educación alimentaria.” (Banco de Alimentos Manos Solidarias, 2019)

La organización trabaja siempre a través de otras instituciones, es decir, no realizan donaciones a las familias o a particulares directamente, sino a quienes asisten a esas familias. Los comedores sociales funcionan gracias a la ayuda desinteresada de voluntarios y voluntarias. Además de ocuparse de la alimentación, los voluntarios recogen ropa y juguetes para repartir entre los asistentes. Los comedores barriales cobraron especial relevancia en los recientes años debido a la crisis. Es por esta razón que en 2018 se registró un crecimiento abrupto de la cantidad de establecimientos que solicitaron apoyo del Banco pasando de atender 40 comedores a casi triplicar este número.

Actualmente la organización, en su sede de Mar del Plata, se encarga de abastecer a 110 comedores barriales, merenderos, asilos de ancianos y escuelas de la ciudad y alrededores. A estos establecimientos concurren personas en situación de pobreza, de los cuales el 80% de los asistentes son niños menores de 15 años.

Según fuentes de los colaboradores del Banco de Alimentos, se estima que en la ciudad de Mar del Plata coexisten 400 comedores barriales pero no se dispone de información oficial ni estadísticas actualizadas referentes al tema. Desde el Banco de Alimentos se plantea como objetivo, poder brindar apoyo a 20 nuevos establecimientos en un futuro cercano, existiendo 20 más aún en lista de espera. Este crecimiento se manifiesta en paralelo con el aumento de las cantidades de productos recibidos de modo de mantener constantes los niveles de kilogramos entregados a cada establecimiento.

1.5 Objetivos generales y específicos

El presente trabajo consiste en el análisis de los procesos que lleva a cabo el Banco de Alimentos de la ciudad de Mar del Plata. A partir de una reunión inicial con el presidente de la organización se decidió enfocar el análisis en el relevamiento de las condiciones de las instituciones que abastece el Banco de Alimentos de la ciudad de Mar del Plata. Los comedores son el eslabón clave dentro de la cadena de donación ya que son quienes le permiten al Banco llevar a cabo su misión. Los comedores están en constante contacto con aquellas poblaciones vulnerables que requieren de los servicios del Banco y que se benefician de los vínculos que mantiene con las empresas donantes. Por lo tanto, es necesario que desde el Banco de Alimentos se garantice total transparencia en las entregas a los beneficiarios, trazabilidad de los productos e inocuidad en los procesos. De esta forma, se presenta un proyecto que involucra el compromiso social de los tres actores: del Banco de Alimentos, de las instituciones receptoras y de las empresas donantes.

En este contexto, se estableció como objetivo general el análisis de la situación actual y estudio de la posibilidad de implementar cambios para mejorar los procesos de recepción, almacenamiento y egreso de los alimentos. Concretamente el desarrollo atiende a los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los procesos de recepción, almacenamiento y distribución.
- Identificar las problemáticas existentes y proponer mejoras.
- Realizar una evaluación diagnóstica de las organizaciones receptoras de los alimentos.
- Desarrollar un sistema de auditorías para el alta y seguimiento de los establecimientos beneficiarios del Banco de Alimentos.

A fin de abordar los objetivos que se plantearon, el documento se estructura en tres secciones. En primera instancia se presentan en el Marco Teórico los conceptos básicos que servirán de pilares para el desarrollo del trabajo. Luego se presenta el desarrollo del trabajo final en el que se realiza el diagnóstico de la situación actual mediante el análisis de los principales procesos de la organización. Posteriormente se proponen mejoras en base al análisis realizado. Algunas de las mejoras se enfocan en corroborar el destino de los productos con los que trabaja el Banco de Alimentos mientras que otras se orientan al progreso del trabajo puertas adentro de la organización. Luego se exponen las conclusiones del trabajo y las recomendaciones finales al Banco de Alimentos. Al final del trabajo se presenta la bibliografía utilizada y un anexo que contiene las referencias a los distintos documentos confeccionados a lo largo del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Pérdidas y desperdicios

Se estima que un tercio de todos los alimentos producidos a nivel mundial se pierden o se desperdician, debido a causas como el mal uso de la mano de obra, el agua, la energía, la tierra y otros recursos naturales, la cadena de distribución o causas propias del proceso productivo. En Argentina se desperdician 16 millones de toneladas de alimentos anualmente, lo que representa casi 38 kilos de alimentos por habitante. (FAO, 2011)

Así mismo, la FAO señala que en la Argentina el 25% de la basura corresponde a residuos alimentarios que podrían aprovecharse. De acuerdo con un estudio realizado por el Instituto de Ingeniería Sanitaria de la Universidad de Buenos Aires sobre la composición de los residuos sólidos urbanos (RSU) en CABA y el Área Metropolitana, se estima que aproximadamente el 40% de los residuos sólidos urbanos representan desechos alimenticios. De este modo, se desperdician entre 200 y 250 toneladas de alimentos por día que equivalen a 550.000 platos de comida.

2.1.1 Definición

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura distingue entre pérdida y desperdicio de alimentos de la siguiente forma:

- La pérdida de alimentos se refiere a la pérdida de cualquier alimento durante la cadena de suministro entre la producción y la comercialización. Esto puede ser el resultado de problemas previos a la cosecha (como plagas) o en la recolección, manejo y almacenamiento. Los tomates que se aplastan durante el transporte debido a un manejo inadecuado son un ejemplo de pérdida de alimentos.
- El desperdicio de alimentos se refiere al descarte o uso alternativo (no alimentario) de alimentos que son seguros y nutritivos para el consumo humano. La comida se desperdicia de muchas maneras:
 - ❖ Los productos frescos que se desvían de lo que se considera óptimo en términos de forma, tamaño y color, por ejemplo, a menudo se eliminan de la cadena de suministro durante las operaciones de clasificación.
 - ❖ Los minoristas y los consumidores a menudo descartan los alimentos que están próximos a la fecha de consumo preferente o que la han superado.
 - ❖ Las grandes cantidades de alimentos comestibles sanos a menudo no se usan o se dejan y se descartan de las cocinas domésticas y los establecimientos de comidas.

2.1.2 Etapas de la Cadena de Suministro

Se englobará en pérdida o desperdicio a todo aquel alimento apto para el consumo humano que se descarte, pierda, degrade o afecte, en cualquier punto a lo largo de la cadena de suministro alimentario. Las etapas de la cadena incluyen:

- Producción primaria y cosecha: pérdidas durante la cosecha debido a daño mecánico, derrame o deficiencias en la selección luego de la cosecha y pérdidas en la producción animal por muertes ocurridas durante la cría y desechos durante la pesca. El Banco de Alimentos no realiza rescates en esta etapa de la cadena.
- Manejo post-cosecha y almacenamiento: en la producción vegetal se incorporan las pérdidas por derrame y deterioro del producto durante el manejo, almacenamiento y transporte entre el campo y la distribución. El Banco de Alimentos trabaja en algunos de estos casos siempre y cuando los productos aún se encuentren en buenas condiciones.
- Procesamiento: en los productos de origen vegetal se generan pérdidas provocadas por derrames y deterioro durante la industrialización y el empaque, interrupciones del proceso, deficiencias y desechos en el proceso de selección de cultivos para el procesamiento. En la producción de alimentos de origen animal, las pérdidas se generan en los cortes de cadena de frío y en el descarte de alimento apto para consumo durante el tratamiento industrial, entre otros. Un claro ejemplo del Banco trabajando en esta etapa es el rescate de frutas y verduras que son desechadas en el Mercado FrutiHortícola por diversas razones que no permiten su venta. Cabe destacar además, que en relación a esta práctica, el Banco de Alimentos implementa las “segundas cosechas”, que consisten en ir a los diferentes campos con voluntarios a recolectar todas aquellas frutas y verduras que quedan en la tierra luego de la primera cosecha. Los rescates de carnes y/o pescados por parte del Banco de Alimentos no son frecuentes en esta etapa de la cadena productiva, pudiendo ser posible el recupero en la etapa de distribución.
- Distribución: en ambos casos se consideran las pérdidas y desperdicios por procesos de gestión no adecuados y escasa infraestructura en el sistema de comercialización (distribuidores, mayoristas, supermercados y minoristas). Es la etapa de la cadena de suministro en la cual el Banco obtiene la mayor cantidad de productos (principalmente productos próximos a vencer, con empaque defectuoso, latas abolladas y otros productos sin valor comercial). En alianza con cadenas de supermercados se realiza un recupero de mermas en tiendas de grandes cadenas.
- Consumo: los desperdicios generados se deben principalmente al consumo en los hogares. El Banco de Alimentos no trabaja en esta etapa de la cadena de suministro.

A continuación, se presenta el cuadro 1 en la que se expresan en porcentaje y por grupo de productos, las pérdidas y desperdicios de alimentos durante las distintas etapas de la cadena de suministro para América Latina:

Tipo de Alimento	Producción Argícola	Cosecha	Procesamiento y Empaquetado	Distribución	Consumo Doméstico
Cereales	6%	4%	2%-7%	4%	10%
Tallos y tubérculos	14%	14%	12%	3%	4%
Semillas oleaginosas y legumbres	6%	3%	8%	2%	2%
Frutas y verduras	20%	10%	20%	12%	10%
Carne	5,30%	1%	5%	5%	6%
Pescado y frutos de mar	5,70%	5%	9%	10%	4%
Lácteos	3,50%	6%	2%	8%	4%

Cuadro 1. Porcentaje de pérdida/ desperdicio de alimentos durante cada etapa de la cadena de suministro en América Latina

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

2.2 Responsabilidad social empresaria

Según la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 (2010) se entiende a la Responsabilidad Social como la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento ético y transparente que:

- Sea consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad;
- Tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas;
- Esté en conformidad con la legislación vigente y congruente con las normas de conducta internacionales;
- Sea integrada en toda la organización y practicada en todas sus relaciones.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) supone el compromiso voluntario y continuo en el tiempo por parte de las empresas de tomar una posición activa con relación a los diversos impactos derivados de las actividades que estas desarrollan en el marco de un mundo globalizado; en donde el impacto sobre el medioambiente, el desarrollo sostenible, el reconocimiento y respeto por el derecho de aquellos sectores socioeconómicos y culturales más vulnerables, requieren de una presencia activa del Estado tanto en su rol de proveedor como de regulador. (Pérez y otros, 2016)

La Comisión Europea, en la publicación del Libro verde para el fomento de un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, en el año 2001 define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un concepto del cual la empresa integra de

forma voluntaria las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los grupos de interés.

En 2016, en Mar del Plata, se estableció el Club de Responsabilidad Social Empresaria con la adhesión inicial de 17 empresas. Fue un proyecto impulsado por estudiantes de la Universidad Nacional de Mar del Plata cuyo objetivo es potenciar la puesta en práctica de políticas reales de RSE en las empresas.

Un club de Responsabilidad Social Empresarial es una institución que trabaja con el fin de la promoción y desarrollo de actividades relacionadas a la Responsabilidad Social Empresarial haciendo partícipes a personas, organizaciones y empresas de distintos rubros y tamaños. (Adler y García Pedrosa, 2015)

En el año 2017, el Club de Responsabilidad Social Empresaria se fusionó con FortaleceRSE Mar del Plata, un equipo de trabajo integrado por empresarios, profesionales y docentes. Su objetivo es ayudar a organizaciones y empresas a incorporar conocimiento y nuevas formas de gestión que integren a sus negocios la RSE para generar valor social y ambiental en la cadena de valor de sus empresas haciendo foco en las relaciones con la comunidad.

La concientización sobre la responsabilidad social empresarial hace un llamado a las empresas de diferentes sectores a que se involucren, entre otras cosas, a la donación de productos alimenticios en sus planes de RSE. Actualmente se ve un apoyo de empresas que deciden colaborar con las acciones del Banco de Alimentos.

2.3 Responsabilidad social universitaria

En el contexto social en el que vivimos las Universidades se encuentran llevando a cabo acciones que amplían y fortalecen su sentido social; asumiendo un nuevo paradigma: la Responsabilidad Social Universitaria. Hace muchos años que se viene hablando de la Responsabilidad Social Empresarial pero poco se ha hecho en el campo de las actividades universitarias.

Las universidades estatales realizan un servicio público de educación superior mediante sus tres funciones: Docencia, Investigación y Extensión. Las Universidades no pueden quedarse alejadas de la reflexión sobre Responsabilidad Social, ellas también son organizaciones, que a través de sus principales propósitos: formación humana y profesional (propósito académico) y construcción de nuevos conocimientos (propósito de investigación) tienen impactos específicos distintos a los generados por las empresas. (Didier, 2015)

En el año 2011 en la Universidad Nacional de Mar del Plata se incorporaron formalmente las Practicas Socio Comunitarias como un requisito curricular para todas las

carreras de grado y pre grado. El proyecto se fundamenta en una concepción política de la Universidad pública como actora y formadora en y para el compromiso social, político y cultural de toda la comunidad.

Se propone la realización con los propósitos de generar en el estudiante el desarrollo de actitudes valorativas orientadas hacia la solidaridad y el compromiso con la comunidad como principio ético y ciudadano y, asimismo, construir y consolidar aprendizajes específicos tanto disciplinares como interdisciplinares. Se pretende también que con estas experiencias los estudiantes puedan retroalimentar a su facultad y a sus cátedras, con los resultados de las intervenciones en cuanto a contenidos necesarios para mejorar la formación de los futuros profesionales, y, por otro lado, que sean parte de experiencias reales, estimulando así la capacidad para resolver problemas concretos. Además, se espera que se establezcan lazos de interdependencia y reciprocidad con organizaciones de la sociedad civil orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos en la zona de influencia, para fortalecer el deber de una Universidad socialmente comprometida. (Universidad Nacional de Mar del Plata, 2012)

2.4 Organizaciones No Gubernamentales

2.4.1 Definición

La Organización de las Naciones Unidas define a una Organización No Gubernamental como “una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público. Las ONG tienen una labor concreta y están formadas por gente que comparte un mismo interés”. (ONU, 2007)

2.4.2 Objetivos

Las ONG cumplen una importante función social como defensores de causas sociales, humanitarias y medioambientales. Cada ONG apoya una o varias causas, como la defensa de los derechos humanos o del derecho a la sanidad, por ejemplo. Los objetivos dependerán de su orientación.

Las ONG sociales orientan sus esfuerzos hacia la satisfacción de los requerimientos de los sectores más desprotegidos de la sociedad, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población. Para ello realizan actividades muy diversas, entre las que se encuentran:

- Desempeñan tareas y funciones humanitarias, centrándose en temas en concreto como los derechos humanos, el medio ambiente y la salud.
- Acercan las preocupaciones de los ciudadanos a los gobiernos.

- Ofrecen análisis y competencia en diversas situaciones, actuando como mecanismos de alerta temprana.
- Vigilan que las políticas y los programas se pongan en práctica.

2.4.3 Características

Entre las características que la mayor parte de las ONG comparten se encuentran:

- Se trata de asociaciones civiles de carácter privado, que no tienen vinculaciones con los gobiernos locales, regionales ni nacionales, y que tampoco pertenecen al sector empresario.
- Las ONG no persiguen fines de lucro, por ende, no distribuyen excedentes entre sus miembros. Si bien pueden acumular capital, este luego será reinvertido en la organización para lograr un mejor desempeño en las tareas que realizan.
- Las ONG cuentan con ingresos provenientes de diversas fuentes (donaciones, cuotas, subvenciones, entre otros), y pueden o no recibir aportes estatales.
- Tienen personería jurídica por lo que son sujetos de derecho y como tales adquieren derechos y contraen obligaciones en el cumplimiento de sus actividades. (Arshak, 2012)

2.4.4 Problemáticas que enfrentan

Las problemáticas que afronta cada ONG pueden ser muy diversas debido a que existen desde grandes organizaciones internacionales con miles de afiliados y voluntarios hasta organizaciones unipersonales. Sin embargo, algunas problemáticas que frecuentemente afectan las ONG son:

- Falta de fondos y presupuesto para llevar a cabo sus actividades.
- Desconocimiento de las herramientas de gestión.
- Bajo grado de profesionalismo en los distintos niveles de la organización
- Falta de una adecuada estructura administrativa, carente de controles.
- Desconocimiento de temáticas legales y fiscales, que puede resultar en incumplimientos de la legislación vigente.

2.5 Herramientas utilizadas

2.5.1 Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso llevado a cabo en una empresa en un conjunto de actividades. Para ello se utilizan símbolos y figuras

geométricas que transmiten la indicación de lo que se quiere representar como indica la figura 3: un óvalo para indicar el inicio y el final de los procesos, un rombo para indicar una decisión, rectángulos para indicar las operaciones intermedias y líneas de flujo que indican el orden de ejecución de las operaciones.

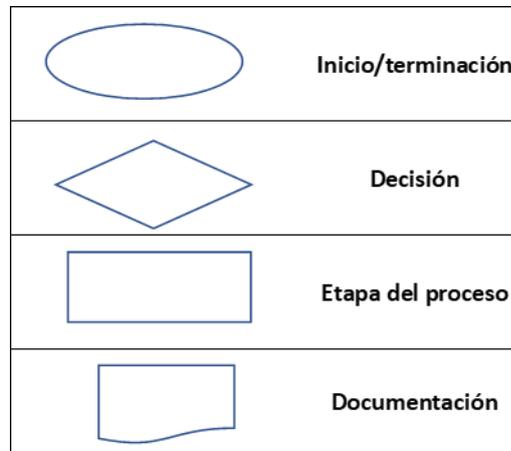


Figura 3: Símbolos del diagrama de flujo
Fuente: Elaboración propia

La finalidad de la utilización de un diagrama de flujo es poder representar las distintas etapas de un proceso y sus interacciones, para facilitar la comprensión de su funcionamiento. Es útil para analizar el proceso actual, proponer mejoras, conocer los clientes y proveedores en cada fase y poder representar los controles, entre otras cosas. (Pardo Álvarez, 2012)

2.5.2 Mapa de procesos

Un mapa de procesos es una representación gráfica de la estructura de los procesos que forman el Sistema de Gestión de la calidad y de sus interrelaciones. El mapa se compone de tres tipos de procesos identificados como:

- **Procesos Estratégicos:** son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos, apoyan o despliegan políticas y estrategias de la organización y son realizados generalmente por la dirección o por quien ella delegue.
- **Procesos Operativos:** son propiamente los de realización de productos o servicios, los que constituyen la cadena de valor añadido y que en su conjunto tienen como salida un producto o servicio que va al cliente externo.
- **Procesos de Soporte:** como su nombre lo indica, prestan apoyo y recursos a los demás procesos de forma tal que cumplan sus objetivos. (Damelio, 1996)

2.5.3 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta para el estudio de la situación de una empresa u organización. Esto se hace a través del análisis las fortalezas y debilidades internas de la

organización, contrastándolas con las amenazas y oportunidades que presenta el medio en el que esta se encuentra. El formato de la matriz es el presentado a continuación en el cuadro 2 (David, 2008)

Fortalezas • •	Debilidades • •
Oportunidades • •	Amenazas • •

Cuadro 2: Ejemplo Matriz FODA
Fuente: Elaboración propia

2.5.4 Matriz EFI y EFE

Las matrices de evaluación de los factores internos (MEFI) y factores externos (MEFE) son herramientas que permiten conocer la fortaleza o debilidad de la posición interna y externa de una organización respectivamente. Estas matrices se nutren de un análisis FODA. Para ello, en primer lugar, se separan las fortalezas y las debilidades que caracterizan a la situación interna por un lado, y las oportunidades y amenazas que caracterizan a la situación externa por el otro. En el cuadro 3 se muestra un ejemplo de la matriz de evaluación de factores externos.

Se le asigna un valor a cada factor que varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) siendo la suma de todos los valores asignados igual a 1. El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa.

Posteriormente se asigna una clasificación que indica con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, se basan en la empresa, mientras que los valores se basan en el sector.

Por último, se obtiene un valor ponderado producto de la clasificación por el peso relativo que luego se suma para obtener una calificación total para la situación interna y una para la externa. El valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. De esta forma, una calificación total superior al promedio (2.5) indica

una posición fuerte de la empresa, mientras que una calificación inferior indica una posición débil. (David, 2008)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	.15	1	.15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.05	3	.15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.05	1	.05
4. Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	.15	4	.60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
<i>Amenazas</i>			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	.10	2	.20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5. Administración Clinton	<u>.20</u>	1	<u>.20</u>
TOTAL	1.00		2.10

Cuadro 3: Ejemplo de Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)
Fuente: David, 2008

2.5.5 Auditorías

Una auditoría es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas³ y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría⁴. (Norma ISO 19011, 2018)

Una auditoría puede ser interna, denominada también auditoría de primera parte, o externa que incluye a la auditoría de segunda y tercera parte como se muestra en el cuadro 4. Las auditorías de primera parte se realizan por o en nombre de la propia organización, mientras que las de segunda parte se llevan a cabo por organizaciones que tienen un interés en la organización (tales como los clientes) y las de tercera parte se llevan a cabo por organizaciones auditoras independiente (aquellas que otorgan certificación/registro de conformidad o por agencias gubernamentales).

³ Se considera evidencia objetiva a todos aquellos datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

⁴ Se llaman criterios de auditoría al conjunto de requisitos utilizados como referencia frente a la cual se compara la evidencia objetiva. Estos requisitos pueden incluir políticas, procedimientos, instrucciones de trabajo, requisitos legales, obligaciones contractuales, etc.

Auditoría de primera parte	Auditoría de segunda parte	Auditoría de tercera parte
Auditoría interna	Auditoría externa de proveedor	Auditoría de certificación y/o acreditación
	Otra auditoría externa de parte interesada	Auditoría legal, reglamentaria o similar

Cuadro 4: Tipos de Auditoría
Fuente: Elaboración propia en base a la Norma ISO 19011: 2018

2.5.6 5S

La metodología 5S es una herramienta que se utiliza en gran medida en empresas industriales pero es fácilmente trasladable y aplicable al caso de Organizaciones No Gubernamentales.

La estrategia 5S es una metodología japonesa constituida por un conjunto de actividades sencillas que elevan la eficiencia y efectividad de la organización gracias a la estandarización y mejora continua de los procesos, lo que permite incrementar la capacidad de las empresas para responder a los cambios y retos que se presentan en el entorno organizacional. (Garilio y Rosso, 2016)

La aplicación de las 5S presenta varias ventajas para la organización. Esta metodología de trabajo permite establecer las bases de la eficiencia en el desempeño de las actividades, para luego poder trabajar en busca del ahorro de recursos y la optimización de resultados. Es una herramienta que contribuye al aumento de productividad de la empresa, ya que se realizan menos movimientos innecesarios, disminuye la cantidad de errores y los tiempos en general son más cortos.

La implementación de esta técnica se basa en el trabajo en equipo y en lograr la mejora continua a través de la adopción de una cultura organizacional mediante el compromiso de todos los trabajadores, aumentando su sentido de pertenencia y motivación. Finalmente, se logra un mejor ambiente de trabajo, limpio y ordenado, alcanzando mayores niveles de seguridad y aumentando la vida útil de los equipos. De esta manera mejora la imagen de la organización tanto para los colaboradores como para las instituciones que abastecen.

La abreviatura 5s representa las 5 iniciales de las palabras Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke⁵. Cada una de las palabras tiene asociado un significado en español como se indica en la figura 4.

⁵ Seleccionar, ordenar, limpiar, estandarizar y autodisciplina

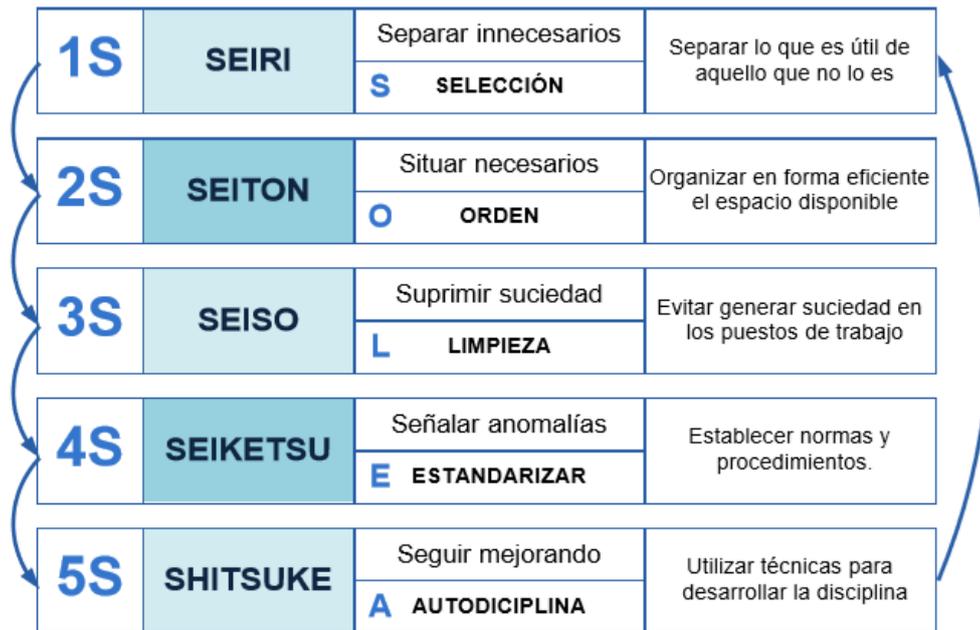


Figura 4: Identificación de las 5S

Fuente: Guía de Buenas Prácticas de Implementación de las 5S (2016)

- Selección (1S) sugiere diferenciar los elementos necesarios de aquellos que no lo son. Los elementos categorizados como innecesarios deben ser separados para su posterior descarte o reubicación.
- Orden (2S) pretende facilitar la ubicación de los productos o documentos de trabajo al establecer un lugar único y exclusivo para cada cosa. El orden de los productos debe hacerse teniendo en cuenta la frecuencia de su uso.
- Limpieza (3S) consiste en eliminar la suciedad de los elementos de trabajo así como también de las instalaciones de la organización. Se debe poner énfasis en buscar la causa que genera suciedad para poder eliminarla.
- Estandarizar (4S) consiste en crear hábitos y comportamientos que permitan conservar el lugar de trabajo en buenas condiciones y mantener los logros alcanzados.
- Autodisciplina (5S) pretende lograr el hábito de respetar y utilizar los procedimientos y controles desarrollados sin que sea requerida su supervisión, incorporando estos a todas las áreas de trabajo.

2.6 Normativa vigente

2.6.1 Código Alimentario Argentino

La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), que responde al Ministerio de Salud de la Nación establece en el Código

Alimentario Argentino una serie de reglamentaciones de cuestiones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben cumplir las personas y los establecimientos para la elaboración, conservación, empaque, almacenamiento, transporte, control y comercialización de productos. El Código Alimentario Argentino fue puesto en vigencia por la Ley 18.284, reglamentada por el Decreto 2126/71. A continuación, se presentan aquellos artículos del Capítulo II del Código (condiciones generales de las fábricas y comercios de alimentos) que tienen alcance en las actividades realizadas por el Banco de Alimentos (fraccionamiento, almacenamiento y transporte). Si bien el Banco de Alimentos no constituye un comercio, en la práctica corresponde aplicar las siguientes normativas:

- Artículo 12: "Con el nombre de Comercio de alimentos, se entiende la casa de negocios con local y/o depósito propio o rentado a terceros, para almacenaje exclusivo de productos alimenticios, que reserva, fracciona, expende, importa o exporta los mismos con destino al consumo."
- Artículo 18: "Los Locales de Comercios de alimentos instalados en el territorio de la República Argentina deben cumplir las siguientes normas de carácter general:
 1. Deberán mantenerse en todo momento bien aseados, no siendo permitido utilizarlos con ningún otro destino.
 2. En las fábricas y locales donde se manipulen productos alimenticios no será permitido escupir, fumar, mascar tabaco o chicle o comer."
- Artículo 22: "Las personas que intervengan en la manipulación y conducción de productos alimenticios en almacenes deberán vestir uniforme (blusa, saco o guardapolvo) y gorras color blanco o crema, lavables o renovables."

En el Anexo I del Capítulo II del Código Alimentario Argentino se establece además:

- 8. ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS TERMINADOS:
 - 8.1: "Las materias primas y los productos terminados deberán almacenarse y transportarse en condiciones tales que impidan la contaminación y/o la proliferación de microorganismos y protejan contra la alteración del producto o los daños al recipiente o envases. Durante el almacenamiento deberá ejercerse una inspección periódica de los productos terminados, a fin de que sólo se expidan alimentos aptos para el consumo humano y se cumplan las especificaciones aplicables a los productos terminados cuando éstas existan."

- 8.2: “Los vehículos de transporte deberán realizar las operaciones de carga y descarga fuera de los lugares de elaboración de los alimentos. De ser necesario el mantenimiento de una temperatura adecuada, es conveniente que cuenten con medios que permitan verificar la humedad y temperatura.” (Ley 18.284 – Código Alimentario Argentino)

3. DESARROLLO

3.1 Metodología de trabajo

El trabajo comenzó en el mes de abril de 2019 con la realización de visitas a las instalaciones del Banco. Posteriormente se incluyeron visitas a 10 de las 110 instituciones a las que abastece el Banco de Alimentos. Para la realización del diagnóstico, se realizó una recogida de información a partir de entrevistas personales tanto a miembros de los comedores como a los trabajadores del Banco de Alimentos. La entrevista es una forma de encuentro cara a cara y resulta una herramienta flexible a la hora de indagar sobre diversos temas. El tipo de entrevista utilizado en las reuniones con los miembros del Banco fue no estructurada. La entrevista no estructurada es informal y le permite al entrevistador y entrevistado tener una gran libertad para preguntar y responder. Se caracteriza también porque los temas pueden ir fluyendo a través del desarrollo de la entrevista e incluso permite que el entrevistador sea interpelado por el informante.

Por otro lado, las entrevistas a las instituciones fueron del tipo semi-estructuradas o abiertas en las que, si bien el entrevistador tiene un plan de desarrollo de las preguntas, procede con libertad en el manejo de temas durante su desarrollo.

Se examinaron también los documentos utilizados por otros Bancos alrededor del mundo para la recopilación de información de las instituciones a las que abastecen. A modo de complemento se revisaron datos secundarios como son los documentos y estadísticas sobre la problemática de la alimentación que mantienen algunos de los establecimientos beneficiarios. Las entrevistas y el análisis de los datos se enfocaron en las siguientes dimensiones:

- Los servicios que brindan
- Problemáticas a las que se enfrentan
- El alcance de sus intervenciones
- La procedencia de los recursos
- La relación con el Banco de Alimentos

El objetivo del diagnóstico fue obtener información de las organizaciones a auditar de modo de guiar las cuestiones a tratar en las auditorías en función de lo percibido a nivel general. Si bien se encontró una buena predisposición para mejorar, también se pudo evidenciar la gran disparidad en las condiciones de las instituciones beneficiarias.

Por un lado, se visitaron establecimientos que contaban con el apoyo de instituciones religiosas o del Estado y que por lo tanto tenían un mayor acceso a recursos permitiendo, entre otras cosas, mejores condiciones de infraestructura y productos de primera calidad en sus comidas. En algunos casos se encontraron comedores que brindaban entre sus

actividades complementarias, cursos de idioma y de oficio. Por otro lado, otras instituciones presentaron condiciones de extrema precariedad en lo que respecta a la infraestructura y el valor nutricional de los menús servidos. Algunos de los comedores visitados funcionaban en casas de familia.

El objetivo del diseño de cada una de las herramientas y documentos fue otorgarle al Banco un sistema de recopilación y procesamiento de información que resulte aplicable a la totalidad de las instituciones. De forma complementaria, se consideró pertinente realizar algunas propuestas y recomendaciones que eventualmente le servirán al Banco para mejorar su desempeño y contribuir a su crecimiento. Para las propuestas se tuvieron en cuenta algunos aspectos relevados durante la etapa de diagnóstico y remarcados desde el staff del Banco en los que se consideró interesante intervenir. Las propuestas realizadas contribuyen a un desarrollo más eficiente de los procesos que desarrolla el Banco con el objetivo de mejorar el servicio brindado.

3.2 Diagnóstico de la organización

En este apartado se llevará a cabo un análisis diagnóstico de la situación en la que se encuentra la organización actualmente. El mismo permitirá hacer una descripción de la misma mediante los aspectos más importantes que la componen.

3.2.1 Organigrama

Dentro de la organización no existe un organigrama formal disponible. Sin embargo, es posible elaborar organigrama presentado en la figura 5 a partir de la información recabada en las entrevistas.

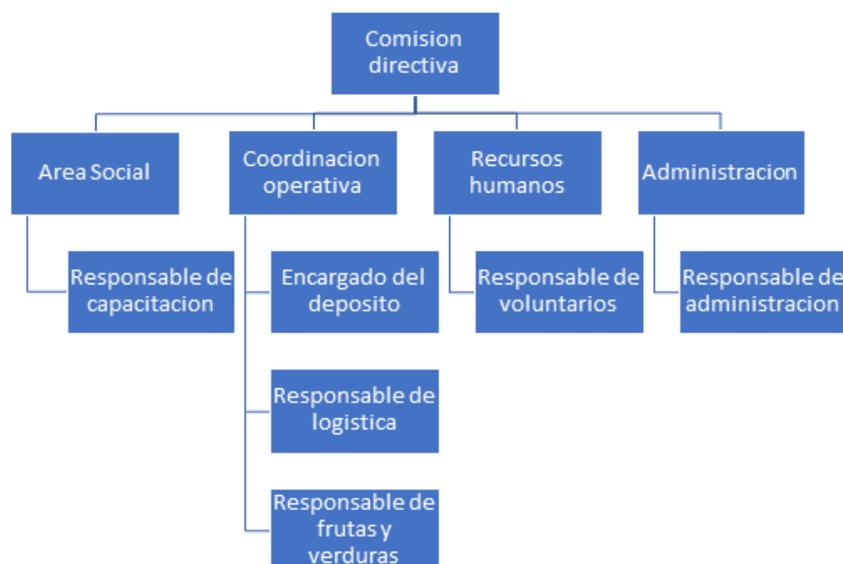


Figura 5: Organigrama de la organización

Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista con el Presidente

En sus inicios, la comisión directiva del Banco de Alimentos estaba formada en su totalidad por profesionales de las Ciencias Económicas y actualmente la conforman profesionales de distintas disciplinas. La comisión directiva está compuesta por 10 personas e incluye al Presidente, Vicepresidente, Tesorera, Secretaria, Vocales y Síndicos. La organización está conformada por 17 personas en total.

La coordinadora operativa y la responsable en capacitación a su vez forman parte de la comisión directiva. En el área de Administración desarrollan sus tareas dos personas, el responsable de administración y el asistente. Es necesario aclarar que el responsable del área de Administración es considerado el responsable de la oficina del área de recepción y despacho. En lo referente a las frutas y verduras desempeñan su trabajo otras dos personas, el responsable y el recolector, mientras que el resto de los puestos los ocupa una sola persona.

3.2.2 Recursos humanos

Si bien las primeras iniciativas de los Bancos de Alimentos proponían el trabajo voluntario y ad honorem, la necesidad de dotar a la organización con la continuidad de colaboradores competentes requirió la inclusión de un staff rentado. Las personas que ocupan puestos rentados son seis siendo estos el de coordinadora operativa, recolector de frutas y verduras y los responsables de depósito, frutas y verduras, administración y voluntarios.

Los colaboradores son profesionales, comerciantes, trabajadores y dirigentes comunitarios que brindan su tiempo y esfuerzo de manera voluntaria en beneficio de los más necesitados. El personal voluntario es un pilar sumamente importante para el funcionamiento y supervivencia del Banco. Una parte del personal voluntario está conformado por mujeres adultas que prestan sus servicios y esfuerzos desde los inicios del Banco en la ciudad. Los alimentos y los productos son controlados gracias a la ayuda de los voluntarios para asegurar que lleguen en óptimas condiciones a los beneficiarios. Hay distintos tipos de voluntariados:

- Individual: Son aquellas personas que individualmente ofrecen su colaboración. Pueden ser voluntarios permanentes o optar por trabajar esporádicamente como voluntarios ocasionales. Las tareas que realizan van desde actualización de la página web, clasificación de alimentos, realización de visitas o colaboración con el dictado de talleres.
- Corporativo: Son aquellos grupos de empleados de empresas que coordinados por sus propias organizaciones y en el marco de sus programas de Responsabilidad Social, se acercan al Banco para donar su colaboración. Algunos de los más importantes son Tarjeta Naranja, Telefónica y el Hotel Sheraton.

- Escolar: Son los grupos de alumnos de escuelas secundarias que visitan periódicamente el Banco para realizar tareas de clasificación de alimentos coordinados por sus instituciones. Esta actividad tiene como objetivo generar conciencia solidaria en los alumnos, mostrándoles la realidad de los sectores más necesitados y dándoles la posibilidad de transformarla desde el lugar que ocupan.
- ONG: Son los grupos que coordinados por otras organizaciones sociales se acercan a colaborar con los proyectos del Banco de Alimentos.

La jornada laboral se extiende de lunes a viernes desde las 8:00 am hasta las 4:00 pm. Durante el turno de la mañana se recibe y entrega la mercadería mientras que durante el turno tarde se realiza el fraccionado y preparación de pedidos a despachar el día siguiente. Los sábados se dedican únicamente a la realización de capacitaciones que se desarrollan en las instalaciones de alguna de las instituciones beneficiarias. Cabe destacar que una vez al mes, los colaboradores reciben de parte del Banco una caja con productos para consumo personal.

3.2.3 Distribución en planta

Las actividades se desarrollan en un depósito facilitado en préstamo por la empresa Havanna, ubicado en la calle Dardo Rocha 150. El edificio cuenta con una superficie de 300 m², donde funciona tanto el área de depósito como las oficinas de la organización. Además, el Banco cuenta con un puesto de 80 m² en el Mercado FrutiHortícola especializado únicamente en la recuperación de frutas y verduras que son desechadas por los puestos restantes. El puesto es el presentado a continuación en la figura 6.



Figura 6: Puesto en el Mercado FrutiHortícola
Fuente: Banco de Alimentos de Mar del Plata

Luego en la figura 7 se presenta el lay-out del depósito que fue otorgado por la organización. En el mismo se pueden ver distintas zonas identificadas como:

- Carga y descarga
- Recepción de mercadería
- Clasificación de mercadería
- Armado de pedidos
- Pedidos terminados
- Fraccionamiento de mercadería alimenticia
- Fraccionamiento de mercadería de limpieza
- Refrigerados

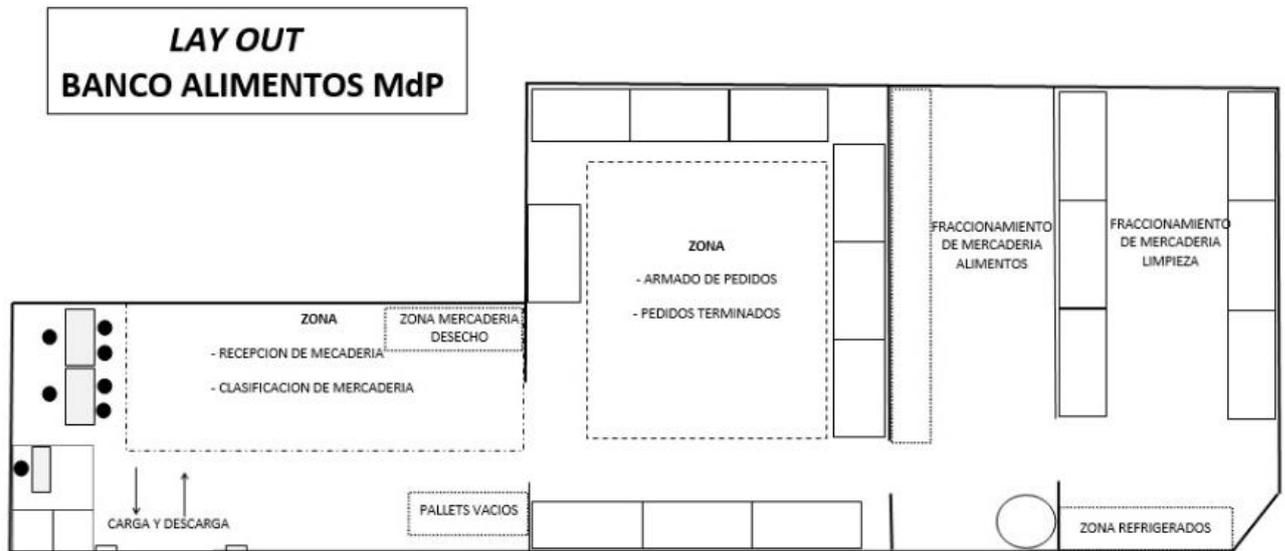


Figura 7: Lay-out del depósito
Fuente: Banco de Alimentos de Mar del Plata

En las figuras 8 y 9, se presentan algunas fotografías tomadas de la situación actual del Banco.



Figura 8: Zona de carga y descarga de camiones
Fuente: Elaboración propia



Figura 9: Zona de fraccionamiento
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo que puede observarse en las figuras 8 y 9, queda evidenciado que la distribución en planta que otorga la organización no refleja la realidad de la situación. Se puede ver que no existe una sola área de refrigerados, sino que hay heladeras distribuidas entre las distintas zonas del depósito y que en ocasiones se encuentran rodeadas por pallets y otros elementos dificultando el acceso y la ventilación.

En la zona de fraccionamiento se puede distinguir una oficina y la presencia de racks que no están registrados en el lay-out que fue brindado por el Banco. Sumado a esto, la mesa de acero utilizada para fraccionar se encuentra cubierta por distintos productos inhabilitando su correcto uso. Por estos motivos, en la figura 10 se presenta un lay-out que refleja la situación real actual del depósito que fue elaborado en base a lo observado en las visitas al Banco.

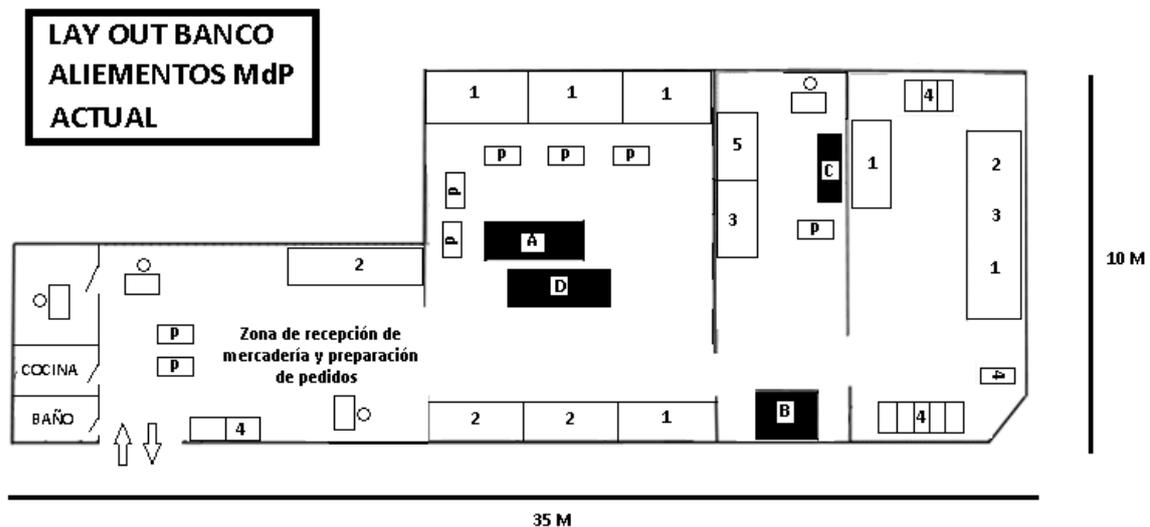


Figura 10: Lay-out real
Fuente: Elaboración propia

Referencias:

1. Racks destinados a productos alimenticios en general.
 2. Racks destinados a agua mineral, jugos y otras bebidas.
 3. Rack destinado a productos de limpieza y aseo personal
 4. Zona de frío: heladeras y freezers en distintos formatos
 5. Racks destinados a té y café
- A. Zona para el depósito de pallets y recipientes plásticos vacíos
- B. Zona destinada al almacenamiento de sillas, elementos de cocina, cocina móvil y otros
- C. Mesa de fraccionamiento
- D. Pallets con frutas y verduras
- P. Pallets

3.2.4 Empresas asociadas y productos

Los productos entregados por los donantes ingresan al Banco de Alimentos en dos formatos: productos paletizados y fracciones de pallets o en forma de cajas de misceláneos (cajas con gran variedad de productos sin relación entre ellos). Algunas de las razones por

las cuales las empresas donan alimentos son: excedentes de producción, productos con corto vencimiento, productos con embalaje o etiquetado defectuoso, devoluciones de los clientes o simplemente productos estacionales que se encuentran fuera de temporada como es el caso de productos festivos, ya sea con motivos navideños o de pascua, una vez transcurridas las fiestas.

Los productos son clasificados y en determinados casos fraccionados por personal del Banco y posteriormente entregados a los comedores o establecimientos beneficiarios. Todos los productos que son distribuidos por el Banco se encuentren en buenas condiciones sanitarias y son perfectamente aptos para el consumo.

A su vez, las empresas de logística también colaboran donando fletes que se utilizan tanto para trasladar los alimentos desde la empresa donante hasta el Banco de Alimentos, así como también para acercarlos a alguna institución que no tiene cómo costear el traslado. El Banco de Alimentos cuenta con el apoyo de la Cámara Empresaria del Transporte Automotor de Carga (CETAC) y empresas como Calico - Logística Integral, Rabbione, entre otras.

Las donaciones que recibe el Banco provienen tanto de empresas nacionales como de instituciones locales. Entre las empresas que periódicamente contribuyen con el Banco de Alimentos de la ciudad de Mar del Plata se destacan:

- Arcor
- Bagley
- Balcarce
- Cabrales
- Carrefour
- Cencosud
- Delpack
- Disco
- Granix
- Havana
- La Campagnola
- La Serenísima
- McCain
- Molinos SA
- Nutricia Bagó
- Pharmamerican Laboratorios

- Pepsico
- Saint Gottard
- Sierra de los Padres
- Toledo
- Unilever
- Vea
- Vital
- Walmart
- Zanetti

La cartera de productos del Banco de Alimentos incluye:

- Frutas y verduras
- Agua mineral
- Arroz
- Legumbres
- Fideos y harina
- Enlatados (atún, conservas, etc.)
- Yogurt
- Puré instantáneo
- Sopas
- Snacks y galletitas
- Té, café y otras infusiones
- Productos de limpieza y de aseo personal

La disponibilidad de los productos en el depósito depende de las donaciones de las empresas alimentarias asociadas. Algunas son periódicas y garantizan poder distribuir siempre una serie de alimentos como pueden ser legumbres, arroz, harina o galletitas en función de las empresas con las que se ha conseguido un acuerdo de donación. En otras ocasiones, las donaciones son de algún producto en particular que no fue previsto inicialmente. Con respecto a la fecha de vencimiento de los productos, resulta frecuente que la donación llegue con un margen muy escaso para su consumo respecto a la fecha de caducidad lo que se traduce en una prioridad para su reparto.

3.2.4.1 Mercado Frutihortícola

El Banco de Alimentos mantiene un convenio con el Mercado Mayorista de la Cooperativa de Horticultores Mar del Plata por medio del cual el Banco se hace receptor de los excedentes frutihortícolas que se generan. La donación de frutas y hortalizas es realizada diariamente por los diversos operadores del mercado y su procesamiento es efectuado por un equipo de trabajo compuesto por colaboradores del Banco.

El proceso consiste en la recogida de frutas y verduras que se descartan por un descenso en las ventas, cuestiones estéticas, excedentes de existencias, o porque la fruta está muy madura y el consumidor ya no la compra. Una vez que la fruta y verdura es clasificada, se almacena provisoriamente y se distribuye entre las entidades beneficiarias. Este tipo de mercadería no puede recibirse ni almacenarse en el depósito que posee la organización dado que por cuestiones de salubridad, no debe entrar en contacto con el resto de los productos. Además, por tratarse de productos perecederos, la logística de distribución es más acelerada y la modalidad es de entrega diaria a las instituciones de forma de evitar que los alimentos no distribuidos se puedan echar a perder.

3.2.5 Análisis de los procesos

3.2.5.1 Descripción

A continuación, en la figura 11, se presenta el mapa de procesos del Banco de Alimentos que se confeccionó en base a las entrevistas y datos sobre el conjunto de actividades que se llevan a cabo más allá del proceso central.



Figura 11: Mapa de procesos
Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas

Las actividades del proceso central realizadas en el depósito propiamente dicho consisten en la recepción, clasificación, fraccionamiento, preparación de los pedidos y su posterior despacho. Los procesos estratégicos son la búsqueda de nuevos donantes y alianzas estratégicas y la planificación logística para las recepciones y entrega de mercadería. A su vez, se realizan tareas de soporte como finanzas, reclutamiento de personal y voluntarios, servicios sociales, mantenimiento, limpieza y logística para el transporte de productos.

La crisis económica que atraviesa nuestro país supuso un aumento en el número de personas en situación de pobreza, que necesitan ayuda alimentaria del Banco de Alimentos, pero también otro tipo de ayudas orientadas a la mejora de su situación de desnutrición. Además de coordinar los intercambios de excedentes alimentarios, desde el Banco se brindan programas de desarrollo humano orientados a capacitar en materias de nutrición, preparación y conservación de alimentos. La capacitación representa un importante desafío a la hora de tratar de asegurar un servicio de mejor calidad en los comedores. Algunos de los entrenamientos brindados están orientados a identificar los cuidados y prácticas a tener en cuenta en la preparación de alimentos para personas que padecen enfermedades como hipertensión, diabetes y celiaquía.

Uno de los puestos claves dentro del Banco es la oficina de recepción y despacho. El responsable de esta tarea trabaja con un sistema informático integrado en el cual se ingresa la cantidad y descripción de la mercadería recibida y días después registra las salidas. Un software de manejo de stock permite llevar un registro de los ingresos y salidas con un mecanismo de alertas que informa los próximos vencimientos e impide la emisión de productos vencidos.

3.2.5.2 Recepción de los alimentos

Los alimentos ingresan a la organización con un remito y documentación pertinente y se realiza una inspección visual únicamente de las fechas de vencimiento y las cantidades para controlar si coinciden con las indicadas en el remito. Para asegurarse de que los alimentos que se reciben están en buen estado, con la verificación visual se comprueba que todo esté perfectamente cerrado y que los productos no estén alterados por dentro. Posteriormente se ingresa en el sistema la mercadería recibida, se clasifica según su destino y se procede al almacenamiento de los productos en el depósito. En la figura 12 se muestra el diagrama de flujo del proceso de recepción de alimentos. El alcance del mismo es desde la comunicación de la empresa donante con el Banco de Alimentos hasta el almacenamiento de la mercadería recibida en el depósito.

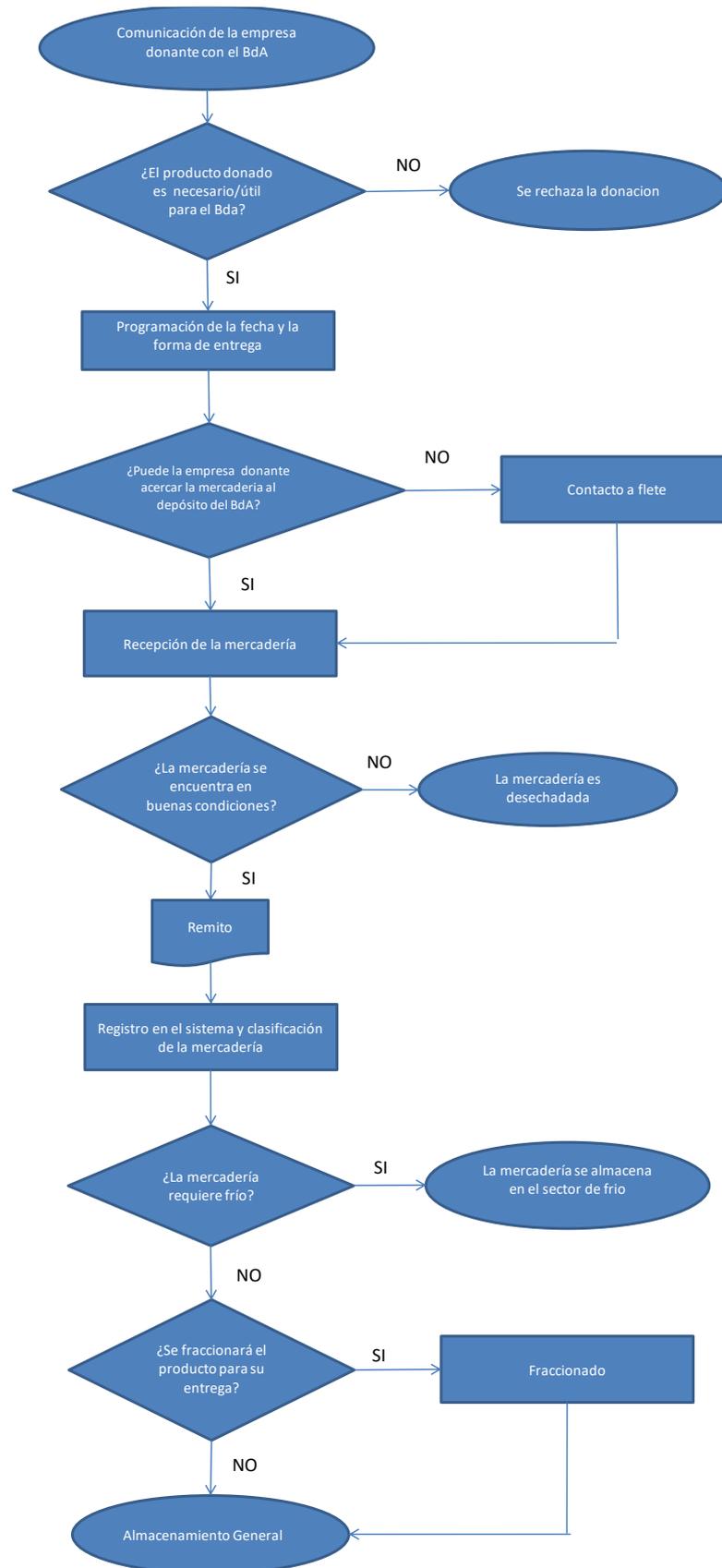


Figura 12: Diagrama de flujo recepción
Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas

3.2.5.3 Almacenamiento

El responsable del depósito es el encargado del mantenimiento del mismo y de administrar toda la mercadería que se recibe. Entre sus tareas están la recepción y descarga de camiones, la clasificación y el posterior almacenamiento, como también la consolidación de pedidos para su posterior entrega a las organizaciones sociales.

Durante las visitas que se hicieron al depósito del Banco de Alimentos se observó que no hay una disposición específica en el orden de los productos sino que se van almacenando conforme se reciben, es decir, donde se encuentre lugar. Al no existir una agrupación de productos, se pierde mucho tiempo en la preparación de los pedidos ya que se encuentran distribuidos en distintos sectores.

Cabe mencionar que el sistema informático de gestión de almacenes no identifica la localización de la mercadería dentro del depósito. Por otro lado, se evidenció que no se realiza una debida rotación de los productos ni tampoco se acomodan según su fecha de vencimiento. Además, no existen instrucciones por escrito para el almacenaje de la mercadería.

3.2.5.4 Despacho de los alimentos

Cada día, el responsable de la oficina de recepción y despacho se pone en contacto con los responsables de las instituciones para realizar la toma de pedidos. En cada caso, se indica la disponibilidad de alimentos para entregarles al día siguiente y el comedor acepta o no. En la toma del pedido se debe tener en cuenta el tipo de beneficiario, es decir, si el receptor es un comedor, un merendero o un asilo ya que no todos trabajan con los mismos alimentos. Existen casos en los que hay una gran cantidad de existencias de determinado producto próximos a vencerse por lo que el Banco decide expedirlos igualmente.

Para la preparación de los pedidos, es el responsable de la oficina de despacho quien emite las ordenes de preparación. Los pedidos se preparan individualmente para cada cliente de acuerdo con lo que indica la orden. La mercadería es depositada sobre pallets que permanecen cercanos a la zona de carga y descarga de camiones listos para que el transportista los recoja.

Previo a la expedición se controla que la mercadería a enviar coincida con lo que se detalla en el remito. Si no se presentan diferencias, se procede a la entrega al transportista. En el caso de existir inconsistencias como faltantes o mercadería errónea se busca solucionar en el mismo momento. En la figura 13 se muestra el diagrama de flujo de despacho de mercadería. El alcance del mismo es desde la comunicación de la institución inscrita en el registro del Banco de Alimentos hasta la entrega del pedido.

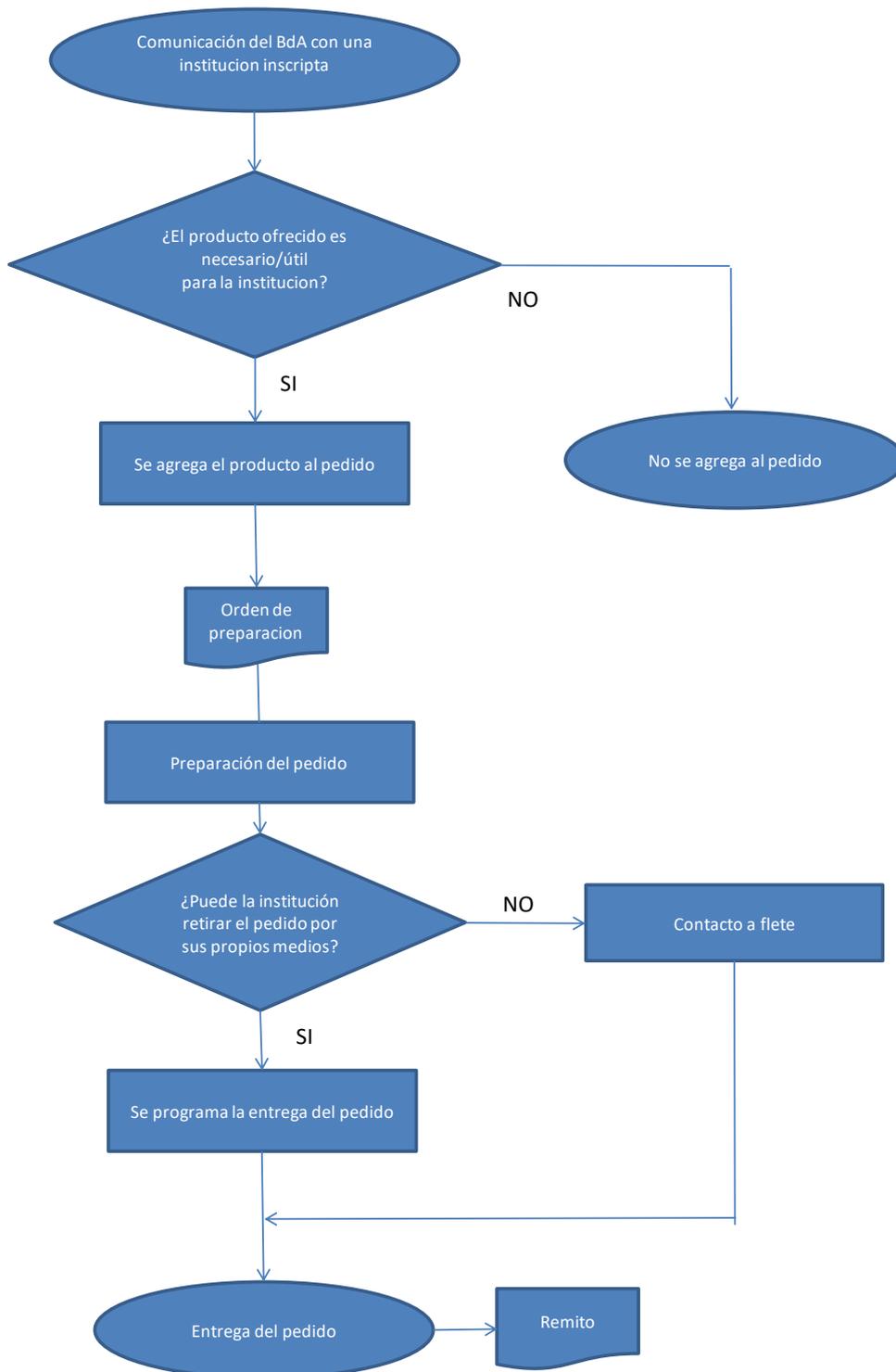


Figura 13: Diagrama de flujo despacho
Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas

Para gestionar el transporte de las donaciones, el responsable de logística utiliza una plataforma digital llamada NILUS que permite interconectar a una red de choferes particulares con vehículos habilitados para el transporte de alimentos. De esta manera se optimiza la logística de rescate y distribución. El Banco cuenta con un camión propio para realizar la

entrega de la mercadería, pero con la incorporación de esta plataforma dejó de ser rentable y se suspendió su utilización. Actualmente el vehículo se encuentra en venta.

La aplicación NILUS se utiliza principalmente para gestionar el transporte de los alimentos desde el Banco hasta los comedores receptores en los casos en los que las instituciones no pueden retirarlos desde el depósito por sus propios medios. Mediante la incorporación del sistema NILUS a las operaciones se logró unificar viajes por el método de flete compartido entre distintos comedores cercanos sumado a una reducción significativa de costos logísticos.

3.2.6 Financiación

Los costos operativos de la organización se financian de cuatro formas distintas. Por un lado, los aportes de donantes individuales y empresas privadas que aportan dinero. Por otro lado, recientemente el Banco de Alimentos propuso recibir una contribución voluntaria a cambio de cada kilo de alimento entregado que consiste en 4,2\$/kg para las frutas y verduras y en 10\$/kg para los productos secos. Esta contribución es simbólica y baja en comparación con el valor real de la mercadería entregada pero permite la autosostenibilidad de los Bancos y fortalece el sentido de dignidad de los beneficiarios que lo reciben. Esta propuesta corresponde a una política de la Red de Bancos de Alimentos y se incorporó debido a la buena experiencia de su aplicación en otros Bancos del país.

Por último, otra forma de financiamiento que utiliza la Red de Bancos de Alimentos es la organización de eventos como cenas anuales o correccaminatas con el objetivo de recaudar fondos. Actualmente esta modalidad de recaudación de fondos no se utiliza en el Banco de Mar del Plata debido a una falta de tiempo y de personal disponible para dedicarse a esta tarea.

3.2.7 Actores sociales Involucrados

3.2.7.1 Empresas asociadas

Los donantes juegan el rol más importante ya que sin ellos no se tendrían todos los recursos necesarios, ya sean alimentos o dinero, para llevar a cabo las actividades del Banco.

Más allá de la satisfacción moral que produce la acción solidaria que representa la donación de alimentos, algunas empresas pueden percibir beneficios adicionales derivados de esta acción. Estos beneficios pueden ser ahorro de costos de desperdicio, reducción de la huella de carbono o simplemente por cuestiones relacionadas con la imagen de marca y fortalecer las relaciones con la comunidad.

Existen también, incentivos fiscales para las donaciones de personas físicas y jurídicas. El Art.81 inciso c) de la Ley 20.628 ⁶, Ley de del Impuesto a las Ganancias sancionada en 1973, establece que las donaciones pueden deducirse en la determinación del gravamen si son efectuadas a los siguientes beneficiarios:

“... Asociaciones, fundaciones y entidades civiles reconocidas como exentas por la AFIP según lo dispuesto en el Art. 20, inc. F) de la Ley de Ganancias, cuyo objeto principal sea:

1. La realización de obra médica asistencial de beneficencia sin fines de lucro, incluidas las actividades de cuidado y protección de la infancia vejez minusvalía y discapacidad”.

Además, establece que “las donaciones a deducir en la determinación del resultado impositivo del período fiscal no pueden superar el límite máximo del 5% de la ganancia neta del ejercicio de cada uno de los donantes”.

3.2.7.2 Estado

Es preciso mencionar que el Banco no recibe ayuda financiera por parte del Estado, ni a nivel municipal, provincial ni nacional.

3.2.7.3 Red de Bancos de Alimentos

Al estar el Banco de Mar del Plata inserto en la red de Bancos de Alimentos existe un estrecho vínculo con el resto de los Bancos a lo largo del país. Esta relación no es únicamente para intercambiar experiencias, fortalecer equipos y establecer objetivos comunes a fin de mejorar el desarrollo de las operaciones. La red también funciona interconectada para potenciar sus operaciones en el sentido que si en un Banco se registra un exceso de determinado producto se puede enviar a otro que lo necesite. Además, para realizar estos intercambios de mercadería entre Bancos se utiliza la capacidad de transporte ociosa de las empresas transportistas asociadas. Debido a su cercanía, el Banco de Mar del Plata está en constante comunicación y coopera activamente con los Bancos de Balcarce y Tandil.

3.2.7.4 Comunidad marplatense

Se presenta a la comunidad marplatense como beneficiaria del Banco de Alimentos en la ciudad, dado que las actividades que este lleva a cabo generan un mayor bienestar y calidad de vida en los habitantes y un incremento en la conciencia social acerca de la problemática del hambre en la zona.

⁶ Texto completo de la ley 20.628: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17699/norma.htm>

3.2.7.5 Colaboradores voluntarios

Los colaboradores brindan su tiempo y esfuerzo de manera voluntaria en beneficio de los más necesitados. Existen distintos tipos de voluntariados como se mencionó en la sección 3.2.2. Algunos de ellos colaboran particularmente mientras que otros lo hacen motivados por un grupo en el marco del trabajo, la escuela o la universidad. Desde el Banco se promueve la inclusión de todas aquellas personas que quieran ayudar incorporando personas con alguna discapacidad. El voluntariado es un eslabón fundamental en el Banco de Alimentos ya que permite poner en práctica la ayuda solidaria y nutrirse de nuevas ideas, experiencias y vínculos. Las recompensas van desde la satisfacción de ayudar a otros, hasta el crecimiento personal.

3.2.7.6 Entidades beneficiarias

El Banco opera con comedores barriales y otras instituciones que trabajan activa y responsablemente y a través de ellas llegan a todas aquellas personas que necesitan de su ayuda. Las entidades son además espacios educativos en donde se complementa la alimentación del hogar y se transmiten hábitos de comensalidad, higiene y nutrición.

Existe un equipo de trabajo conformado desde el Banco de Alimentos que se ocupa del área social y está en continuo contacto con las entidades beneficiarias. El grupo a cargo realiza visitas periódicas a la institución para poder acompañarlas en sus necesidades. La zona geográfica de influencia del Banco es la que se muestra en la figura 14.

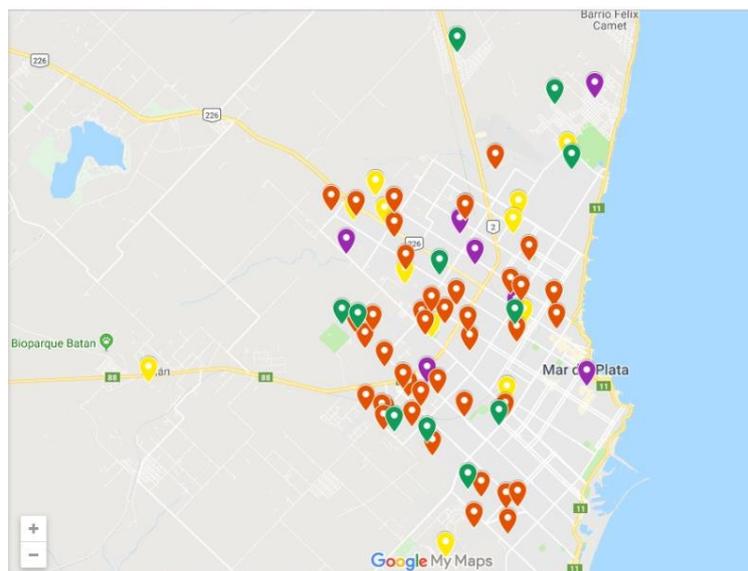


Figura 14: Zona geográfica de influencia del Banco
Fuente: Elaborado por el Banco de Alimentos de Mar del Plata

3.2.8 Matriz FODA

A continuación, en el cuadro 5, se realiza el análisis de la situación interna y externa de la organización, relevando sus principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Banco posee una imagen social positiva • Integra la Red de Bancos de Alimentos de Argentina • Equipo de colaboradores integrado por profesionales • El staff posee gran experiencia y trayectoria • Apoyo e interés de la comunidad 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de un depósito propio • Desorganización del depósito • Dificultad en el proceso de toma de pedidos de los beneficiarios • Problemas en garantizar la inocuidad durante el proceso de fraccionamiento • No poseen un “recaudador de fondos” • Falta de un sistema de trazabilidad • Falta de un sistema de seguimiento a las instituciones
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con grandes empresas • Posibilidad de convenios con el sector educativo • Utilización de los medios de comunicación para obtener donaciones y captar voluntarios 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica actual • Variabilidad en las donaciones, lo que dificulta la planificación • Falta de apoyo estatal • Crecimiento exponencial del número de comedores que solicitan ayuda • Cierre/ reducción de actividades de empresas donantes • Apoyo esporádico de sectores políticos únicamente con motivos electoralistas • Mal uso de las donaciones por parte de los beneficiarios del Banco

Cuadro 5: Matriz FODA
Fuente: Elaboración propia

Se presenta una breve descripción de los puntos mencionados a modo de lograr una mayor comprensión de la situación del Banco de Alimentos de la ciudad:

Fortalezas

- El Banco posee una imagen social positiva: el trabajo del Banco es relevante para una gran parte de la sociedad y constantemente se destaca el impacto positivo que tienen las actividades que realizan y el trabajo desinteresado que desempeñan. Esto resulta una ventaja a la hora de buscar donaciones y realizar alianzas con empresas.

- Integra la Red de Bancos de Alimentos de Argentina: el Banco de Alimentos "Manos Solidarias" pertenece a la Red de Bancos de Alimentos de Argentina formada por un total de 15 Bancos a lo largo del país. Desde la dirección de la Red se brindan lineamientos y recomendaciones de forma de optimizar sus operaciones y desempeño.
- Equipo de colaboradores integrado por profesionales: dentro del Banco, desarrollan sus tareas trabajadores sociales, nutricionistas, contadores, abogados, entre otros.
- El staff posee gran experiencia y trayectoria: el Banco de Alimentos trabaja desde 2003 en la ciudad, por lo que tiene algunas ventajas como el conocimiento del know how de los procesos.
- Apoyo e interés de la comunidad: el interés de la comunidad en las tareas que desarrolla el Banco, conscientes de la importancia para la sociedad, facilita la tarea de reclutar voluntarios y conseguir donaciones.

Debilidades

- Falta de un depósito propio: la empresa Havanna, quien facilitó el depósito al Banco de Alimentos de forma gratuita impone restricciones respecto al tipo de productos que pueden ingresar. A esto se le suma el hecho de que existe la posibilidad de que se concrete la venta del depósito y el Banco de Alimentos deba ser relocalizado.
- Desorganización del depósito: flujos cruzados, pallets que interrumpen el paso y racks mal organizados dificultan y demoran el trabajo en el depósito.
- Dificultad en el proceso de toma de pedidos de los beneficiarios: esta es una tarea crítica dentro de las operaciones del Banco. Actualmente esta tarea es realizada por una única persona que se pone en contacto telefónicamente con las instituciones para coordinar los pedidos. La tarea se realiza diariamente y demora mucho tiempo.
- Problemas en garantizar la inocuidad durante el proceso de fraccionamiento: la tarea de fraccionamiento se realiza en un área no delimitada ni aislada, rodeada de distintos tipos de mercadería. Sumado a esto, los fraccionadores no cuentan con los elementos de trabajo adecuados (cofias, delantales, etc.).
- No poseen un "recaudador de fondos": desde la dirección del Banco se expresó en varias ocasiones que la falta de dinero impide su crecimiento. Un recaudador de fondos permitiría generar nuevos canales para generar ingresos y captar donaciones.
- Falta de un sistema de trazabilidad: este resulta necesario para conocer el destino de los alimentos y poder garantizar que no se produzcan desvíos en el canal de distribución, permitiendo que todas las donaciones lleguen a los beneficiarios de las instituciones.

- Falta de un sistema de seguimiento a las instituciones: no se cuenta con información disponible y documentada acerca de las condiciones de infraestructura, servicio ni requerimientos de las entidades beneficiarias, más allá de lo que las trabajadoras sociales relevan en visitas esporádicas.

Oportunidades

- Alianzas estratégicas con grandes empresas: existen varias empresas locales, nacionales y multinacionales con las cuales el Banco tiene la oportunidad de asociarse para obtener donaciones.
- Posibilidad de convenios con el sector educativo: se debe aprovechar la presencia de varias universidades en la ciudad para la transferencia de tecnología y conocimientos con los cuales se podría beneficiar al Banco de Alimentos.
- Utilización de los medios de comunicación para obtener donaciones y captar voluntarios: se presenta una gran oportunidad principalmente en las redes sociales que permiten llegar a una gran cantidad de personas a un bajo costo y de forma rápida. De esta forma se pretende también implementar estrategias para sensibilizar a la sociedad y concretar donaciones y aportes.

Amenazas

- Crisis económica actual: la crisis económica disminuye la cantidad de donaciones además de generar un aumento en los costos logísticos y una mayor cantidad de beneficiarios que buscan ayuda del Banco.
- Variabilidad en las donaciones, lo que dificulta la planificación: el hecho de no saber qué cantidad de productos ingresarán al depósito ni cuando lo harán dificulta la planificación de las tareas, principalmente la organización del almacén y el ofrecimiento de los productos a los beneficiarios.
- Falta de apoyo estatal: en la actualidad el Banco de Alimentos no recibe apoyo de ningún tipo por parte del Estado.
- Crecimiento exponencial del número de comedores que solicitan ayuda: una mayor cantidad de comedores a los que brindar servicio implica una multiplicidad de tareas a desarrollarse en el mismo tiempo. Esto implica una mayor posibilidad de que se produzcan errores y un ambiente de trabajo más estresante. Para sostener el aumento de los beneficiarios se debe buscar más donaciones para cubrir las necesidades de las nuevas instituciones.

- Cierre/reducción de actividades de empresas donantes: debido a la situación recesiva en la economía del país, muchas empresas que realizaban donaciones están cerrando o reduciendo su producción. Esto afecta al Banco ya que disminuyen las donaciones recibidas.
- Apoyo esporádico de sectores políticos únicamente con motivos electoralistas: en ocasiones, se acercan políticos que buscan beneficiarse de la imagen positiva que tiene el Banco de Alimentos en la comunidad, realizando promesas (apoyo, donaciones, un depósito propio, etc.) que nunca se concretan.
- Mal uso de las donaciones por parte de los beneficiarios del Banco: dado el alto valor de los productos otorgados de forma gratuita por el Banco, en algunos casos los beneficiarios se ven impulsados a vender o canjear los productos. Esto resulta inaceptable para el Banco, ya que ellos contraen una obligación con las empresas donantes, responsabilizándose por el buen uso de los productos donados.

3.2.9 Análisis Ambiental

Se analizan los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la organización considerados como los más relevantes. Para ello se realiza para cada uno por separado, en el cuadro 6 se presenta la matriz de evaluación de factores internos y en el cuadro 7 la matriz de evaluación de factores externos.

3.2.9.1 Análisis interno

	Factores internos clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
	Fortalezas			
F1	El Banco posee una imagen social positiva	0.1	4	0.4
F2	Integrado a la Red de Bancos de Argentina	0.1	4	0.4
F3	Gran cantidad de profesionales dentro del staff, con experiencia y trayectoria en el desarrollo de actividades	0.15	4	0.6
F4	Apoyo e interés de la comunidad	0.05	4	0.2
	Debilidades			
D1	Falta de un depósito propio	0.1	1	0.1
D2	Desorganización del depósito	0.1	1	0.1
D3	Falta de un sistema de seguimiento a las instituciones	0.1	2	0.2
D4	Dificultad en la toma de pedidos de los beneficiarios	0.075	2	0.15
D5	Problemas de inocuidad en el fraccionamiento de alimentos	0.075	1	0.075
D6	No poseen un recaudador de fondos	0.05	2	0.1
D7	Falta de un sistema de trazabilidad	0.1	1	0.1
	TOTAL	1		2.425

Cuadro 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos
Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es de 2.425, valor muy cercano al promedio de 2.5. Esto indica que el Banco de Alimentos posee una posición interna media tendiente a débil, donde las debilidades priman sobre las fortalezas. Para corregir este resultado negativo y mejorar la posición interna del Banco de Alimentos, es necesario trabajar sobre aquellos factores que combinan un peso relativo alto con una calificación de 1 (debilidad mayor), es decir, aquellos que representan una debilidad para el Banco. Estos son la falta de un depósito propio, desorganización del depósito, problemas de inocuidad en el fraccionamiento de alimentos y falta de un sistema de trazabilidad. Accesoriamente, se considera relevante tratar a las problemáticas identificadas

como “dificultad en la toma de pedidos de los beneficiarios” y “falta de un sistema de seguimiento a las instituciones” ya que poseen un peso relativo significativo.

3.2.9.2 Análisis Externo

Factores externos clave		Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades				
O1	Alianzas estratégicas con grandes empresas	0.2	4	0.8
O2	Posibilidad de convenios con el sector educativo	0.1	3	0.3
O3	Utilización de medios de comunicación para obtener donaciones y captar voluntarios	0.1	3	0.3
Amenazas				
A1	Crisis económica actual	0.1	1	0.1
A2	Crecimiento exponencial del número de comedores que solicitan ayuda	0.075	1	0.075
A3	Cierre/ reducción de actividades de empresas donantes	0.075	1	0.075
A4	Apoyo esporádico de sectores políticos únicamente con motivos electoralistas	0.05	2	0.1
A5	Mal uso de las donaciones por parte de los beneficiarios del Banco	0.2	1	0.2
A6	Variabilidad en las donaciones, lo que dificulta la planificación	0.05	2	0.1
A7	Falta de apoyo estatal	0.05	1	0.05
TOTAL		1		2.1

Cuadro 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es de 2.1 muy por debajo de los 2.5. Esto indica que el Banco de Alimentos posee una posición externa débil, donde las amenazas son más significativas que las oportunidades. Se deberá hacer hincapié en corregir la amenaza identificada como A5 “Mal uso de las donaciones por parte de los beneficiarios del Banco”, que posee un peso relativo alto (0.2) en relación a la

calificación de 1 (debilidad mayor), de manera de poder mejorar la posición de la organización en el ambiente externo.

3.3 Identificación de problemáticas

3.3.1 Trazabilidad y falta de seguimiento a las instituciones

Luego de las entrevistas con los miembros de la comisión directiva del Banco y el análisis realizado se pudo identificar una problemática de suma importancia que radica en la confianza del buen uso de los alimentos con los establecimientos a los que surte. El crecimiento en la demanda de alimentos registrado en el año 2018 generó que el Banco comenzara a otorgar alimentos a instituciones de forma desorganizada dificultando la trazabilidad de los productos donados. Por otro lado, no se realizaron visitas previas a las instituciones beneficiarias que resultaría de gran utilidad incorporar con el objetivo de obtener más información que la provista por el responsable de la misma.

En algunas ocasiones se pudo comprobar, mediante denuncias, que los receptores de los alimentos no hacen un uso ético de los productos sino que los venden o intercambian por otros bienes que también necesitan o que necesitan más. En el caso de que las empresas proveedoras del Banco notaran este mal uso de esos alimentos podrían dejar de abastecer al Banco, lo que pone en riesgo toda la operación asistencial.

3.3.2 Organización del depósito

De acuerdo con la descripción del proceso de almacenamiento, esta problemática se describe como un déficit de orden y organización donde se encuentran almacenados los productos. Durante las visitas que se hicieron al depósito del Banco de Alimentos se observó que hay cajones de madera con frutas y verduras y pallets en el suelo que impiden la circulación tanto del personal como de los equipos para el movimiento de la mercadería. Esto último resulta un problema adicional debido a que dichos productos no deberían almacenarse en el depósito por cuestiones de salubridad y directivas de la empresa Havanna. Se puede ver que el déficit de orden impide a su vez que la tarea de limpieza del establecimiento se realice de forma adecuada y eficiente.

A continuación, se presentan las figuras 15, 16 y 17 que sustentan lo descripto.



Figura 15: Zona de preparación de pedidos
Fuente: Elaboración propia



Figura 16: Zona de almacenamiento general
Fuente: Elaboración propia



Figura 17: Manipulación de mercadería
Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Toma de pedidos

Mediante entrevistas con los miembros del staff del Banco, se identificó a la toma de pedidos como una tarea crítica dentro de las operaciones del Banco. Cada día, el encargado de la oficina de recepción y despacho se pone en contacto telefónicamente con las instituciones para coordinar los pedidos. La cantidad de establecimientos a los que atiende el Banco actualmente genera una gran cantidad de llamados a realizar. Debido a la diversidad de productos disponibles y a que hay instituciones que retiran los pedidos hasta cuatro veces por semana, la tarea resulta muy compleja. Durante el llamado, el responsable le indica a la institución las existencias disponibles de mercadería que puedan ser de utilidad para el establecimiento y se acepta o no en cada caso. Esta tarea requiere de mucha concentración y tiempo que se podría destinar a otras actividades. La tarea incluye además la coordinación de la forma de entrega de los productos, lo que le agrega dificultad y más demora.

3.3.4 Inocuidad

En las visitas realizadas al depósito del Banco se pudo observar que algunos productos se reciben en formatos de bolsas de 5 o 10 kg. Por consiguiente y de modo de permitir el reparto a las distintas instituciones beneficiarias, deben ser fraccionados en cantidades menores. Este es el caso de productos como arroz, fideos, harina y saquitos de té sin empaquetar.

El proceso de fraccionado se realiza en un área del depósito no delimitada para tal fin y rodeada de pallets de distintos productos (galletitas, té, café y productos de limpieza). Actualmente se cuenta con una mesa de acero inoxidable para realizar la tarea de fraccionamiento, sobre la cual se deposita una gran cantidad de productos a medio fraccionar mientras que el material ya fraccionado en bolsas de menor tamaño se encuentra depositado en el suelo a un costado de la mesa.

El personal encargado del fraccionamiento desempeña además otras tareas en la organización, por lo que en ocasiones entra en contacto con distintos tipos de productos contaminantes. La vestimenta puede representar una fuente de contaminación de los alimentos ya que contiene microbios y tierra que provienen de las actividades diarias. Se evidencia que no se utilizan los elementos necesarios para la manipulación de alimentos establecidos en el artículo 22 del Código Alimentario Argentino (blusas o guardapolvos, guantes gorros, barbijos) y no se cuenta con información sobre la frecuencia con la que se realiza una limpieza de las superficies de trabajo.

3.4 Problemáticas detectadas fuera del alcance del presente trabajo

Se decidió no abordar la problemática identificada como “falta de un depósito propio” más allá de reconocer que es una de las mayores problemáticas que afronta la organización en la actualidad. Como se mencionó anteriormente, el Banco de Alimentos de la ciudad desarrolla las actividades en un depósito de 300 m² perteneciente a la empresa Havanna. Dicha empresa, consciente de la importancia de las actividades que desarrolla el Banco y sus necesidades, decidió poner a disposición el depósito de forma gratuita, pagando además los servicios de agua, luz y los impuestos sobre el inmueble.

Más allá de esto, el depósito se encuentra en venta, por lo que el préstamo permanecerá vigente hasta tanto se consiga un comprador. Es por esta razón que desde la dirección del Banco se le solicita al Estado la donación de un espacio en el que puedan desempeñar sus actividades.

Por otra parte, no se abordará la problemática relacionada a la toma de pedidos debido a que existe una plataforma virtual disponible para agilizar esta tarea pero aún no se dispuso del tiempo necesario para estudiarla e implementarla. La plataforma mencionada se aplicó recientemente en otros Bancos de Alimentos pertenecientes a la Red y desde la dirección de Mar del Plata se propuso comenzar con su aplicación en el corriente año. Es por esta razón que en el presente trabajo no se desarrollará la implementación.

3.5 Propuestas de mejora

3.5.1 Imagen del Banco: carteles identificatorios

En este contexto, resulta necesaria la incorporación de carteles identificatorios que muestren que las instituciones adheridas trabajan y tienen el respaldo del Banco de Alimentos de Mar del Plata. El cartel identificatorio les permite a las personas que viven cercanas al barrio, estar al tanto de que en determinado establecimiento funciona un comedor o merendero. De esta forma, se pretende evitar que el personal encargado del comedor se quede con los productos o que estos no sean destinados a los fines con los que fueron donados. Esta práctica otorga, además de un indicador de transparencia de la gestión del establecimiento, compromiso y credibilidad.

La propuesta surge para aumentar la visibilidad del Banco de Alimentos en la ciudad de Mar del Plata. De esta forma, se dan a conocer algunas de las actividades que desempeña el Banco y aquellos que se acercan a las instituciones saben que el Banco colabora. La inclusión de los carteles se agregó como un compromiso por parte de las instituciones sociales en el Acta Compromiso presentada en el Anexo 6.5 y será posteriormente verificada en las auditorías de seguimiento.

3.5.2 Documentación

Debido a que el buen uso de las donaciones y la administración eficiente de los recursos es una tarea compleja, se considera importante incorporar un proceso de monitoreo para las entidades beneficiarias. Ante la gravedad de la problemática identificada como falta de trazabilidad se busca establecer un método simple, organizado y efectivo para cerciorarse de que los alimentos vayan dirigidos realmente a donde se comunica que lo harán.

De esta forma se pretende evitar la falta de transparencia en la manipulación de los recursos o las prácticas erróneas posteriores a la entrega de los productos a las instituciones beneficiarias. Se propone organizar el proceso de alta de las instituciones mediante la inclusión de un Protocolo de Ingreso para el alta de los comedores, un Acta Compromiso y un sistema de auditorías para recopilar información y realizar el seguimiento.

La mejora de los procesos de gestión del Banco en relación a las instituciones beneficiarias constituye un factor importante a la hora de brindar asistencia alimentaria, dado que son estas instituciones las que principalmente están en contacto con la población que se encuentra en situación de vulnerabilidad. De esta forma, la interacción entre el Banco y la red de instituciones opera como un sistema en el que es necesario intervenir mediante el fortalecimiento y la mejora de las formas de trabajo.

Es preciso señalar que un sistema de trazabilidad es mucho más complejo y tiene una finalidad más amplia que la que se pretende alcanzar con los documentos propuestos.

Para llevarlo a cabo se podría recurrir a la identificación unívoca de cada producto etiquetado con un código de barras y la utilización de lectoras que permitan saber exactamente que entro y que salió. La trazabilidad es una herramienta que permite conocer la ubicación, la trayectoria y el destino final de los productos en forma individual. Las empresas registran que productos reciben y de quien y que productos se envían a que cliente. La implementación de un sistema de trazabilidad de este tipo es un cambio que requiere de un esfuerzo e inversión mucho mayor y las alternativas para su realización exceden el alcance de este trabajo.

El Banco de Alimentos ya contaba con una breve Carta de Compromiso que establecía el vínculo formal entre el Banco y las entidades beneficiarias pero esta, entre otros aspectos, no tenía en consideración la verificación del destino de los alimentos donados. Además, poseían una encuesta para el control de calidad de las instituciones pero no se utilizaba ya que no contemplaba algunos aspectos considerados importantes y de utilidad para el Banco. En el anexo 6.2 y 6.3 se presentan la Carta de Compromiso y la encuesta de verificación utilizadas anteriormente.

El diseño de un instrumento para facilitar el relevamiento de información responde a la necesidad de identificar el estado de las entidades receptoras. Durante la visita al establecimiento se completa una planilla conformada por una serie de tablas y preguntas que indagan sobre cada uno de los aspectos con el objetivo de corroborar:

- El buen uso y administración eficiente de las donaciones
- La manipulación segura de los alimentos
- La distribución justa y transparente de los recursos
- La credibilidad por parte de los donantes para poder contar con información actualizada y verificable sobre el destino de los recursos.

Para la confección de la Planilla se tuvieron en cuenta aquellos puntos que desde el Banco de Alimentos se consideran necesarios en la actualidad. Las secciones y preguntas fueron formuladas con el propósito específico de la obtención de datos cualitativos y cuantitativos. La planilla incluye el relevamiento de aspectos edilicios, manipulación y preparación de los alimentos, entre otros. Se presentan, además, algunas preguntas que facilitan la consulta sobre la evaluación de aspectos vinculados al funcionamiento y desempeño del Banco.

El proceso de alta de una institución se define como se describe a continuación y se detalla en la figura 18. En primera instancia, se deberá realizar una visita a la entidad beneficiaria con el objetivo de verificar su existencia y completar el Protocolo de Ingreso que se encuentra en el Anexo 6.4. El protocolo no es de carácter excluyente, sino que permite

obtener información de la institución como el tipo de servicio alimentario que brinda, la cantidad de personas a las que le brinda el servicio y dar idea de las condiciones estructurales y organizativas de la institución.

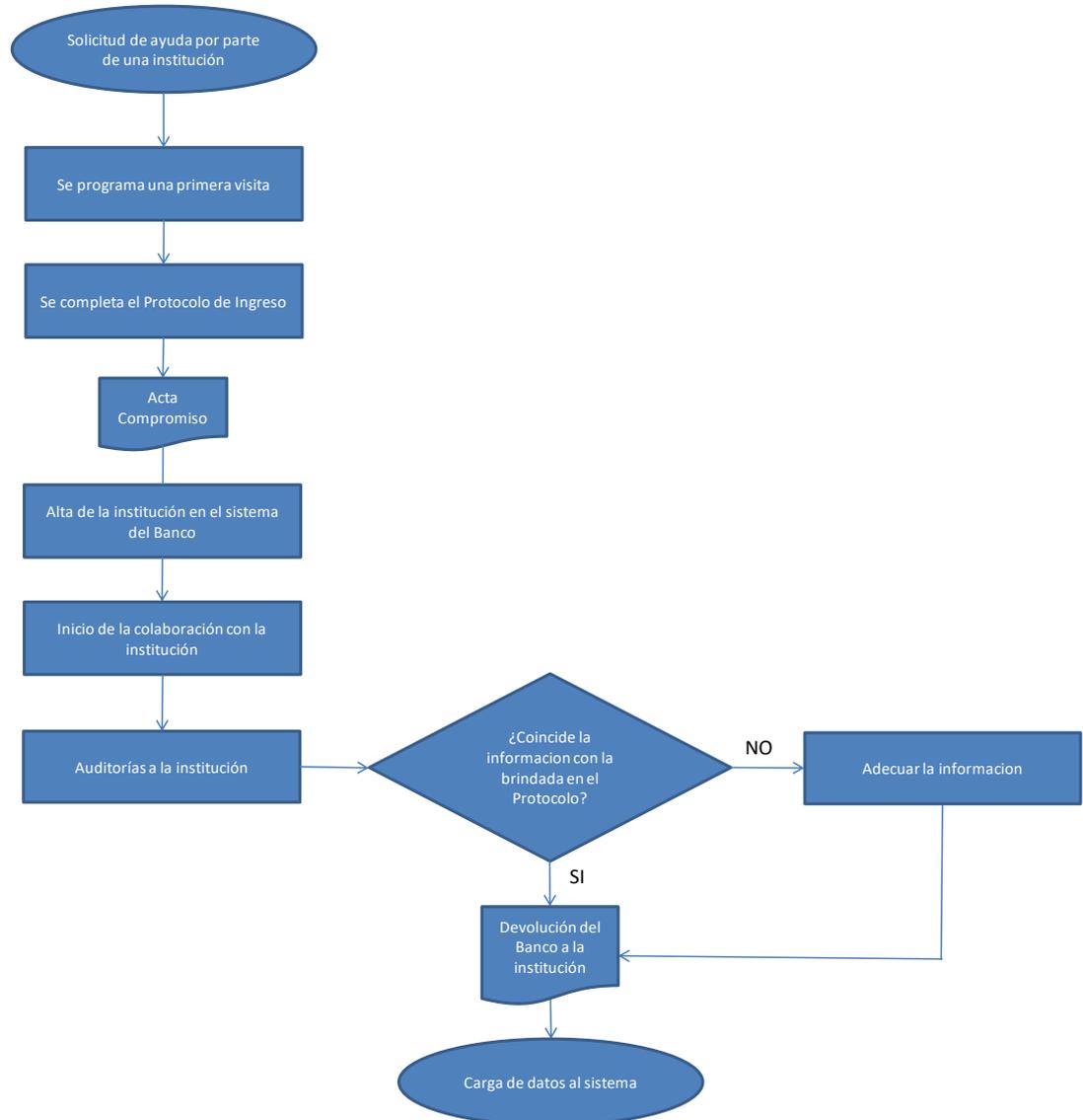


Figura 18: Diagrama de flujo alta establecimientos
Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas

La información recopilada se tendrá en cuenta para la posterior distribución de los alimentos y las visitas de asesoramiento que correspondan según los criterios evaluados. Una vez dada de alta la institución, se firma un Acta Compromiso en la cual se establece a qué se compromete el Banco y a qué se compromete la Institución. En el Anexo 6.5 se presenta el Acta Compromiso diseñada.

Posteriormente, se plantea la realización de auditorías de seguimiento a las instituciones asociadas al Banco que ayudarán a corroborar la información que se proporcionó anteriormente en el Protocolo de Ingreso.

No se debe entender erróneamente a una auditoría como una inspección. A diferencia de la inspección, la auditoría no procura poner en evidencia fallas, sino que se presenta como una herramienta para la mejora continua de las instituciones. Las consecuencias de una auditoría radican en el ajuste de determinadas cuestiones consideradas críticas para el funcionamiento y no en el cese de las actividades de la institución.

3.5.2.1 Auditorías

Las auditorías se llevarán a cabo siguiendo el Programa de Auditorías PA001 presentado en el Anexo 6.6. Durante la auditoría el auditor solicita la información requerida y toma nota in situ utilizando como herramienta de apoyo la Planilla de Auditoría AA001 presentada en el Anexo 6.7. Para la puesta en marcha de las auditorías, se establece el "Procedimiento PR001: Realización de Auditorías" presentado en el Anexo 6.8.

La herramienta diseñada ayuda a recabar la información respecto a la situación actual de las instituciones. La Parte A de la Planilla se enfoca en completar con la verificación objetiva de cada uno de los ítems solicitados. El auditor puede solicitar pruebas o evidencia de los puntos que considere importantes ya que no puede hacer inferencias sobre aspectos que no pudieran verificarse. El objetivo es asegurar la veracidad de la información suministrada mediante la evidencia objetiva. Otro aspecto que integra la auditoría, más allá de la evaluación de las instalaciones y los servicios brindados por las instituciones, es identificar percepciones y propuestas del personal y beneficiarios respecto a la relación con el Banco de Alimentos.

La Parte B de la Planilla consiste en un análisis que incluye una serie de preguntas para la evaluación individual del auditor. Se orienta a evaluar la percepción del lugar una vez finalizada la visita. De esta forma, cuando el Banco de Alimentos analice la información recopilada, contará con la visión aportada por el auditor para realizar la devolución.

Durante la confección de los documentos se agregaron algunos puntos que luego fueron removidos ya que desde el Banco de Alimentos se consideró que no era necesario incluirlos en esta versión. De acuerdo a lo que se trató en las reuniones con los encargados del Banco, estos puntos superaban el alcance de lo que se quería evaluar inicialmente tanto en el Protocolo de Ingreso como en la Planilla de Auditoría.

Más allá de esto, desde nuestra perspectiva resulta interesante analizarlos y se proponen a continuación para tenerlos en cuenta en futuras versiones. Con la información

anexa se pretende obtener información adicional que sustente decisiones en relación a proyectos futuros. Por un lado, se recomienda incorporar un punto que evalúe la cantidad de voluntarios que prestan servicio dentro de cada institución con el motivo de dar idea de la sostenibilidad del proyecto solidario. Por el mismo motivo, se sugiere consultar si los colaboradores son rentados o voluntarios. Por otro lado, conocer si la institución realiza otro tipo de actividades más allá de la alimentación, ya sea recreativas, educativas o con fines de recaudación de fondos.

Teniendo en cuenta las distintas realidades existentes en las instituciones a auditar, los puntos fueron desarrollados de manera que puedan ser aplicables a todos los casos. Se establecieron criterios uniformes para aquellas personas que realizarán la tarea de auditar de forma de evitar subjetividades e inconsistencias.

La herramienta diseñada responde tanto a las necesidades de evaluación del desempeño por parte de un auditor externo a la institución como a un diagnóstico interno que le sirva a la institución para mejorar el servicio prestado. A partir de la devolución brindada y las acciones de mejora que el Banco identifique, cada establecimiento buscará la manera de mejorar pudiendo solicitar ayuda al Banco.

Debe tenerse en cuenta que brindar información alterada o falsa sobre las condiciones o algún aspecto referente a una institución será perjudicioso ya que a la hora de distribuirse los recursos no se dispondrá de información veraz. Resultará importante la comunicación de las posibles necesidades que tenga la institución a los auditores de forma que estas se le puedan transmitir al Banco. Para ello será importante también que los auditores demuestren empatía y un trato cordial durante la visita, que predisponga a los auditados a mostrar sus realidades cotidianas de operación.

3.5.2.2 Carga de datos y seguimiento

Para disponer de rápido acceso a la información, se diseñó un Formulario de Google GF001⁷ que permite cargar la información recabada de todas las instituciones visitadas. La herramienta diseñada le permite a cada auditor completar los datos de la/s institución/es que visitó y poder acceder a la información desde cualquier lugar o dispositivo. La carga de los formularios genera automáticamente una base de datos en formato de planilla de Excel que muestra la información relacionada con las distintas dimensiones evaluadas en la Planilla de auditoría. Se propone que la base de datos sea de solo lectura para evitar una posible alteración de la información. La base de datos estará a disposición de todos los interesados y desde el Banco de Alimentos se tendrá acceso para un adecuado seguimiento del trabajo.

⁷ Formulario de Google GF001: <https://forms.gle/tA9LA9EpZwE6EFau6>

De forma de presentar la información almacenada en la base de datos lo más procesada posible, se diseñó una planilla anexa que procesa la información de forma automática generando gráficos, tablas y calculando los indicadores que se definen a continuación. Esta información procesada será utilizada para la confección del Informe Global que se presentará al Banco de Alimentos luego de un ciclo de auditorías.

Cabe aclarar que la toma de datos en la planilla de auditoría no es un fin en sí mismo. Sin excepciones debe realizarse un análisis posterior de los resultados de las auditorías y datos recopilados para entregar una devolución a las instituciones visitadas. Durante la primera auditoría se relevará toda la información que le servirá al Banco para brindar recomendaciones o tomar las acciones necesarias dejando constancia en el documento anexo en el punto 6.9 Devolución. En instancias posteriores se corroborará el cumplimiento de los eventuales puntos de mejora sobre cuestiones registradas en la devolución, estableciendo también un indicador que refleje el porcentaje de puntos de mejora que fueron resueltos en las instituciones.

El monitoreo se llevará a cabo con una periodicidad anual, pudiendo realizarse una auditoría intermedia de seguimiento cuando la institución deba implementar acciones correctivas de relevancia.

3.5.2.3 Perfil de los auditores

Para la realización de las auditorías se contará con un equipo de auditores conformado por los alumnos de la Cátedra de Liderazgo y Responsabilidad Social de la Facultad de Ingeniería y voluntarios de empresas asociadas a la Cámara de Responsabilidad Social FortaleceRSE. Cabe resaltar que se hizo partícipes a los alumnos en la revisión final de la Planilla de Auditoría. De esta manera, se pudieron valorar distintos puntos de vista sobre información que podría o no ser relevante y se unificaron los criterios de auditoría. Además, esta actividad resultó beneficiosa para que los futuros auditores tomen contacto con la herramienta a utilizar.

Los estudiantes se ofrecieron de forma voluntaria y recibirán capacitación para poder llevar a cabo la tarea de la forma más adecuada y precisa posible. El equipo auditor se conforma inicialmente por los voluntarios de la cursada de la Cátedra del año corriente y se propone continuar con la propuesta a lo largo de las cursadas posteriores. De esta forma, se contará con las personas necesarias para conformar el equipo auditor. Esta propuesta resulta interesante desde la perspectiva de que es una experiencia muy enriquecedora tanto para los alumnos como para los docentes encargados de guiarlos.

La coordinación de todas las actividades en relación al primer ciclo de auditorías estará a cargo del Coordinador de auditorías. El rol de Coordinador de auditorías lo tomará

el actual docente a cargo de la Cátedra de Liderazgo y Responsabilidad Social. Los docentes de la Cátedra, junto con voluntarios de las empresas debidamente calificados actuarán en primera instancia como Auditores Líderes. Además, algunos miembros del Banco de Alimentos acompañarán al equipo auditor en las auditorías para verificar el funcionamiento de la herramienta y el buen desempeño del equipo auditor. Se planifica que las primeras auditorías se realicen con la supervisión de un Auditor Líder. Habiendo los alumnos completado 3 auditorías de forma supervisada, podrán comenzar a realizarlas de forma independiente, asumiendo la responsabilidad de Auditor Líder cuando corresponda.

Se espera que, mediante las capacitaciones y el entrenamiento adecuado, los auditores puedan adquirir las competencias necesarias para auditar. La Norma ISO 19011:2018 define como “Competencias del Auditor” a:

- a) ético (es decir, imparcial, sincero, honesto y discreto)
- b) de mentalidad abierta (dispuesto a considerar ideas o puntos de vista alternativos)
- c) diplomático (con tacto en las relaciones con las personas)
- d) observador (activamente consciente del entorno físico y las actividades)
- e) perceptivo (consciente y capaz de entender las situaciones)
- f) versátil (capaz de adaptarse fácilmente a diferentes situaciones)
- g) tenaz (persistente y orientado hacia el logro de los objetivos)
- h) decidido (capaz de alcanzar conclusiones oportunas basadas en el análisis y el razonamiento lógico)
- i) seguro de sí mismo (capaz de actuar y funcionar independientemente a la vez que interactúa eficazmente con otros)
- j) capaz de actuar con firmeza (capaz de actuar de manera responsable y ética)
- k) abierto a la mejora (dispuesto a aprender de las situaciones)
- l) abierto a las diferencias culturales (observador y respetuoso con la cultura del auditado)
- m) colaborador (que interactúa eficazmente con los demás, incluyendo los miembros del equipo auditor y el personal del auditado)

Tanto la etapa de relevamiento como la de análisis de la información son dos etapas que deben estar debidamente integradas y coordinadas para asegurar calidad y darle valor al trabajo. Es por ello que la figura del Coordinador de auditorías resulta fundamental para asegurar que cada etapa se desarrolle adecuadamente. Para garantizar la calidad de la información es necesario que el equipo responsable esté debidamente coordinado y capacitado para realizar la tarea.

Debido a que la Planilla recoge información sensible, es importante la experiencia del auditor para lograr la cooperación del entrevistado y así la buena calidad de los datos obtenidos. Los auditores deberán participar en las actividades apropiadas de desarrollo continuo de sus competencias, de modo de mantenerlas y mejorarlas para llevar a cabo las auditorías. Estas actividades serán planificadas y posteriormente llevadas a cabo por el Coordinador en el marco de la Cátedra de Liderazgo y Responsabilidad Social.

3.5.2.4 Informe Global

A modo de complemento, y de forma de responder a la expresa necesidad del Banco de Alimentos de contar con un documento que resuma toda la información recabada en un ciclo de auditorías, se confeccionará un informe global como se muestra en el Anexo 6.10. El objetivo es presentar un panorama claro sobre lo observado y brindar elementos útiles para la planificación e implementación de futuras mejoras en las instituciones a nivel general.

El informe global presenta una serie de datos que reflejan la situación general de todas las instituciones a las que abastece el Banco de Alimentos en la ciudad de Mar del Plata. La confección del informe se realiza de forma sencilla, simplemente extrayendo la información que se calculó automáticamente a partir de la carga de los datos en el Formulario de Google GF001.

De esta manera, se tendrán datos confiables que le resultarán de gran utilidad al Banco al momento de tomar decisiones. Es preciso mencionar que el Banco ya cuenta con algunos indicadores definidos relacionados a:

- Número de instituciones que abastecen
- Instituciones en lista de espera
- Número de beneficiarios a los que atiende cada institución
- Edades de los beneficiarios
- Número de kilos de alimentos recibidos y entregados
- Kilogramos de alimentos intercambiados entre Bancos de Alimentos
- Porcentaje de kilos que corresponden a frutas y verduras
- Porcentaje de kilos que corresponden a alimentos secos
- Kilómetros realizados por fletes solidarios para el transporte de la mercadería

Si bien los indicadores se encuentran definidos, hace falta obtener información de modo de actualizar su valor y que resulten útiles. A modo de complemento se proponen otros indicadores que serán de utilidad para el staff del Banco de Alimentos. Por un lado, se propone el análisis de la cantidad de puntos de mejora implementados entre auditorías sucesivas de forma de dar idea del nivel de aceptación y puesta en práctica de las propuestas

que el Banco realiza en la devolución. Por otro lado, se propone un indicador para la categorización de los comedores en base a sus condiciones de infraestructura y procesos, utilizando para ello, los datos obtenidos en las auditorías. La idea de esta categorización es identificar aquellas instituciones que presentan más vulnerabilidad para centrar allí sus esfuerzos y canalizar donaciones de ser posible. A continuación, se presentan los indicadores propuestos:

Indicador 1: Promedio del número de puntos de mejora resueltos respecto del total.

$I2 = \frac{\sum (\text{Cantidad de puntos de mejora resueltos} / \text{Cantidad total de puntos de mejora en dicha institución})}{\text{Cantidad total de instituciones}} * 100$

Este indicador resulta útil para conocer cuántas de las sugerencias propuestas por el Banco de Alimentos se llevaron a cabo. Además, da idea del compromiso de la institución con su tarea y predisposición a mejorar. El indicador recién podrá medirse en el segundo ciclo de auditorías ya que durante el primero no se tendrá información de las mejoras propuestas por el Banco a la institución.

Indicador 2: Categorización de las instituciones

Se propone categorizar a las instituciones beneficiarias en base a sus condiciones de Infraestructura y Manejo de Alimentos de manera de poder identificar aquellas que se encuentran en situaciones de mayor vulnerabilidad. Se propone categorizar en A, B y C de acuerdo con el siguiente criterio:

- *Instituciones C:* son aquellas instituciones que se encuentran en una situación crítica. Poseen condiciones infraestructurales que dificultan el desarrollo de sus actividades. Las mismas incluyen: pisos de tierra, techo con filtraciones, sufren inundaciones y no cuentan con provisión de agua directa en la cocina.
- *Instituciones B:* son aquellas instituciones que, si bien cuentan con mejores condiciones de infraestructura que las anteriores, presentan otros puntos a mejorar en la prestación del servicio. En estas instituciones no se identifican los problemas de infraestructura críticos de la Categoría C, sin embargo, presentan otras problemáticas entre las que se pueden mencionar: ningún cocinero de la institución realizó un Curso de Manipulación de Alimentos, no cuentan con puertas para impedir el paso de animales a la cocina, la capacidad de frío no se encuentra alineada al número de beneficiarios, los cocineros no lavan los ingredientes antes de prepararlos o no se toman medidas para evitar la contaminación cruzada.
- *Instituciones A:* son aquellas instituciones en las que la infraestructura no representa un problema y se identifican buenas prácticas en el manejo de alimentos para la

prestación de un servicio correcto a sus beneficiarios. Sin embargo, puede ser posible la identificación de algún punto de mejora.

De acuerdo con esta categorización, se evidencia que de esta manera el Banco de Alimentos deberá centrar sus esfuerzos en el apoyo de las Instituciones de categoría C, canalizando donaciones, ayuda externa y cursos de capacitación. El Banco también deberá trabajar con las instituciones pertenecientes a la categoría B, que, si bien cuentan con las condiciones necesarias para brindar un buen servicio, poseen algunas falencias, principalmente asociados a posibilidad de contaminación de los alimentos, que se deben resolver.

Se plantea como un objetivo para el Banco llevar la mayor cantidad posible de instituciones beneficiarias de las categorías C a la B y de la B a la A. A su vez, se propone un indicador simple para relevar la categoría de instituciones y para que el Banco pueda contar con información actualizada:

- Porcentaje de instituciones en categoría A:
 $\Sigma \text{Instituciones en categoría A} / \text{Cantidad total de Instituciones} * 100$
- Porcentaje de instituciones en categoría B:
 $\Sigma \text{Instituciones en categoría B} / \text{Cantidad total de Instituciones} * 100$
- Porcentaje de instituciones en categoría C:
 $\Sigma \text{Instituciones en categoría C} / \text{Cantidad total de Instituciones} * 100$

Todos los indicadores que se proponen serán medidos anualmente, luego de un ciclo de auditorías a las instituciones que abastece del Banco.

3.5.3 Sellos de tinta para los productos

Como solución anexa ante la problemática de la mala utilización (venta y/o canje) de los productos donados por parte de los beneficiarios, se propone identificar a los productos con un sello de tinta indeleble. El sello debe ser colocado en una parte visible del envase, ya sea una lata o un paquete, bajo la leyenda “Producto entregado por la Red de Bancos de Alimentos. Prohibida su comercialización” como se indica en la figura 19.

Se sugiere realizar esta actividad durante el acopio de la mercadería si el personal dispone de tiempo para hacerlo, aunque también podría llevarse a cabo durante la preparación de los pedidos. Esta actividad resulta de gran relevancia para aquellos productos que poseen un alto valor comercial como el caso de latas de atún, capsulas de café, tubos de papas fritas y snacks, productos de limpieza, entre otros. El objetivo de esta medida es

desalentar el hecho de que el producto llegue a una góndola o sea vendido a personas que lo compran de buena fe sin conocer su procedencia.

Dependiendo de la inversión que el Banco desee realizar, la colocación podrá ser realizada tanto mediante un sello convencional, solución más simple y económica como con una pistola de tinta industrial permitiendo una mayor velocidad y definición en la imagen.

Los sellos convencionales se pueden conseguir a partir de 25 U\$\$ mientras que uno de los modelos de impresoras de inyección de tinta portátiles más económicos resulta ser la TSS EBS-260 con un costo aproximado de 550U\$\$.



Figura 19: Sello identificatorio propuesto para el Banco de Alimentos
Fuente: Elaboración propia

3.5.4 Depósito

Se decidió abordar la problemática relacionada a la organización del depósito del Banco y se presentan a continuación una serie de sugerencias. Se considera que mejorar la distribución física y visual del almacén resultará en procesos más eficientes y una mejor administración de la mercadería que se manipula teniendo en cuenta su carácter perecedero. Si bien este problema había sido identificado por los miembros y voluntarios del Banco, resulta adecuado brindar una visión desde nuestra perspectiva como estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial.

Desde la óptica de la eficiencia de los flujos y procesos se propuso la aplicación de la metodología 5s para llevar a cabo la propuesta. Las 5s son, en primera instancia, una herramienta que no requiere una gran inversión de dinero por lo que resultan de fácil aplicación a Organizaciones No Gubernamentales. La herramienta 5s comprende un conjunto de actividades sencillas que permiten aumentar la eficiencia y efectividad de la organización en general. Gracias a la estandarización y mejora continua de los procesos ayuda a reducir los desperdicios asegurando que las zonas de trabajo estén mejor organizadas y más limpias.

Con la implementación de algunas de las consideraciones presentadas los empleados del Banco podrán ver resultados reflejados no solamente en la reducción de los tiempos sino también en los movimientos y retrabajos logrando un mejor desarrollo de las actividades.

- La idea es asignar a cada tipo de alimento un lugar específico que esté registrado para evitar pérdidas de tiempo y movimientos innecesarios. Los criterios a utilizar en la clasificación y ordenamiento de los productos pueden ser: el estado (líquido o sólido), tipo de envase (rígido, flexible o que requiere fraccionamiento), fecha de vencimiento, frecuencia de utilización y rotación y condiciones de luz, temperatura o humedad específicas. La organización de la mercadería teniendo en cuenta la frecuencia de uso de los productos permite facilitar el acceso haciendo las tareas más rápidas y sencillas.

Se deberá tener en cuenta la compatibilidad con otros productos almacenados en un mismo ambiente tratando de obtener mayor separación posible entre el almacenamiento de productos alimenticios y aquellos productos destinados a la limpieza y aseo personal.

Se sugiere acomodar los productos de un mismo rack en base al peso y la posibilidad de que se produzcan derrames por rotura.

- Una de las medidas propuestas para facilitar las operaciones es la integración del concepto o metodología FIFO (first in, first out). Para lograr su aplicación en el depósito, al realizar el alta de los productos ingresados se deberá contrastar la fecha de vencimiento con la de los productos ya almacenados. Esta forma de organización se propone debido a que existe la posibilidad de recibir un producto cuyo vencimiento sea antes del vencimiento de los productos que ya se encuentran almacenados. Una vez identificados los productos más próximos a vencer, se los ubicará en el lugar más cercano a la salida.
- Otras de las consideraciones que se puede tener en cuenta para el almacenamiento es la facilidad para el control de las cantidades almacenadas y el estado de las mismas. Debido a que actualmente no se realiza un recuento de existencias, se sugiere convocar al personal para relevar las existencias de las distintas zonas del depósito periódicamente. El objetivo es contrastar los datos obtenidos con lo que indica el inventario a fin de identificar las causas que llevaron a inconsistencias. Por último, se ajustan todas las cantidades en el sistema para no trasladar las eventuales diferencias al siguiente mes.

La revisión de la mercadería almacenada, por su parte, permitirá separar aquellos artículos que se encuentran deteriorados por permanecer un largo tiempo almacenados o aquellos que están vencidos y determinar su destino. De esta forma se eliminan aquellos productos que están almacenados innecesariamente y se libera espacio. Cabe mencionar que el recuento y revisión del stock debe planearse con anticipación ya que durante la realización no se llevan a cabo las actividades habituales.

- Se deberá considerar la posibilidad de guardar una distancia de al menos 20 centímetros del suelo o de las paredes, de forma de facilitar la limpieza del lugar y hacer posible una mejor ventilación. Además, la separación de alimentos de las paredes calientes o húmedas impide el daño a la mercadería por temperatura.
- Es preciso realizar un agrupamiento de las heladeras que se encuentran distribuidas en las distintas zonas del depósito de modo de optimizar los espacios disponibles y para que el flujo de personas resulte más óptimo. La zona de frío designada debe estar ubicada lejos de toda fuente de calor. Los insumos de vencimiento más próximo serán los que tengan prioridad de salida. Se debe programar la limpieza de las heladeras una vez por mes a cargo del personal pertinente.
- De igual manera se deberá tratar de respetar la zona para el agrupamiento de pallets vacíos para no entorpecer los movimientos de mercadería.
- La estandarización de las tareas, por su parte, nos permite mantener las mejoras alcanzadas con la aplicación de las 3 primeras S. Este punto está relacionado con los hábitos para mantener en condiciones el depósito y las zonas de trabajo, y busca una mayor eficiencia en las tareas realizadas: establecer una política FIFO en el depósito o determinar pautas para delimitar el espacio de agrupamiento de los pallets son puntos fuertemente ligados a la estandarización de las actividades.
- Para mantener todas estas mejoras a lo largo del tiempo será clave la puesta en práctica de la quinta S: la autodisciplina. Es necesario comunicar a los empleados del Banco la importancia de una forma de trabajo ordenada, estandarizada y autocontrolable. Se busca que el personal tenga actitud proactiva en las actividades cotidianas y que sean ellos mismos quienes busquen la mejora continua. Este punto resulta clave teniendo en cuenta la posibilidad de reubicar el depósito del Banco.

3.5.5 Inocuidad

Por los motivos expresados anteriormente, se considera necesario ampliar el abordaje para determinar un conjunto de buenas prácticas para asegurar que la inocuidad de los alimentos se mantenga durante el proceso de fraccionado. Además de lo establecido en

el Código Alimentario Argentino, la norma ISO 22000:2015 define a la inocuidad alimentaria como “un concepto que implica que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparan y/o consumen de acuerdo con el uso previsto”. Según establece esta norma, las organizaciones deben establecer una serie de condiciones y actividades para lograr mantener a lo largo de todo el proceso, un ambiente apropiado para la producción, manipulación y provisión de productos finales inocuos para el consumo humano. Estas condiciones deben ayudar a controlar:

a) la probabilidad de introducir peligros para la inocuidad de los alimentos en el producto a través del ambiente de trabajo.

b) la contaminación biológica, química y física del producto o los productos, incluyendo la contaminación cruzada entre productos. (punto 7.1 ISO 22000: 2015)

Las propuestas sugeridas en relación al cuidado de la inocuidad de los productos son las siguientes:

- La delimitación de un área determinada del depósito para llevar a cabo el proceso de fraccionado en la que los productos a fraccionar no estén en contacto con otro tipo de productos que puedan ocasionar algún tipo de contaminación.
- El agregado de una cortina sanitaria industrial de PVC a la entrada del área de fraccionado, con el objetivo de reducir los polvos en suspensión y agentes contaminantes que pudieran ingresar o salir de la sala.
- El uso por parte del personal de fraccionamiento de uniforme color blanco o crema, lavables o renovables de acuerdo con lo establecido en el Art. 22 del Código Alimentario Argentino, además de la recomendación de utilizar guantes, cofias y/o barbijos.
- Realizar el fraccionamiento de forma ininterrumpida al comenzar la jornada de trabajo, evitando así múltiples ingresos/egresos a la sala para reducir el contacto por parte de los operarios con agentes contaminantes.
- Fomentar los hábitos higiénicos, como el lavado de las manos antes de manipular alimentos y evitar la manipulación con heridas expuestas, de modo de impedir que los alimentos se contaminen.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo consiste en el análisis de los procesos que lleva a cabo el Banco de Alimentos de la ciudad de Mar del Plata. El trabajo surge en respuesta a la necesidad del Banco de Alimentos de desarrollar auditorías para relevar información de las instituciones a las que abastecen. A partir de una reunión inicial con el Presidente de la organización se decidió darle al trabajo un enfoque más global permitiendo además la propuesta de mejoras para la organización.

Se considera que se logró cumplir con los objetivos propuestos al comienzo del trabajo. Primeramente, se pudieron analizar los principales procesos del Banco mediante el uso de herramientas como diagramas de flujo y mapeo de procesos. Mediante el uso de matrices de evaluación de factores internos y externos, se lograron identificar los puntos de mayor relevancia para el Banco de Alimentos. Basado en el análisis ambiental, se propusieron mejoras para poder solucionar aquellas cuestiones en las que la organización presentaba alguna debilidad.

Durante el análisis de las problemáticas se identificó la falta de un sistema de auditorías como uno de los puntos más trascendentales a solucionar. Mediante el diseño de un sistema compuesto por el Programa de Auditorías PA001, Planilla de Auditoría y un Procedimiento para llevarlas a cabo se logró satisfacer estos requerimientos. Estos documentos serán utilizados de aquí en adelante en todas las auditorías de seguimiento a las instituciones beneficiarias del Banco de Alimentos. El Acta Compromiso y Protocolo de ingreso diseñados complementan esta solución permitiendo la recopilación de información previa al inicio de la relación del Banco con alguna institución.

La implementación del sistema de auditorías permitirá mejorar la capacidad de la organización para identificar, prevenir y controlar los peligros potenciales derivados del manejo de los productos donados. Sumado a esto, en el trabajo se proponen mejoras que orientan a la concreción del principal objetivo del Banco de Alimentos, que es prestar un servicio de calidad a la mayor cantidad posible de beneficiarios.

Una vez finalizado el trabajo, se presentó ante las autoridades del Banco de Alimentos de Mar de Plata quienes demostraron un gran interés por el trabajo realizado. Más allá de que se trabajó en forma conjunta con los miembros del Banco revisando los documentos y realizando visitas, se les comunicó nuestro compromiso con la implementación y seguimiento del proyecto descrito en este trabajo.

A modo de conclusión personal, consideramos que fue una experiencia muy satisfactoria tener la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Industrial en un trabajo que responda a una necesidad con un fin social.

Consideramos que el establecimiento de la cooperación entre la universidad y las organizaciones es de suma importancia para el crecimiento y desarrollo de ambos actores.

4.1 Recomendaciones

Luego de analizar las oportunidades presentes en la evaluación de factores externos, se observa que la “posibilidad de generar convenios con el sector educativo” tiene un peso importante pero una calificación no tan alta, por lo que se sugiere aprovechar esta oportunidad para fortalecer la posición externa de la organización.

Debido a que se dicta la carrera de nutrición en la Universidad FASTA en Mar del Plata, se considera interesante comenzar a desarrollar planes de trabajo para los estudiantes que se orienten a la ayuda social. La idea será contar con su apoyo y conocimiento para el relevamiento de la calidad nutricional de los menús entregados a los beneficiarios de las instituciones. Se considera que el trabajo resultará enriquecedor y útil para todas las partes ya que, por un lado, los estudiantes deben acreditar horas de prácticas y por parte del Banco serviría para relevar información.

El hecho de que algunas instituciones busquen especialistas en nutrición para definir los menús demuestra la voluntad de asegurar una alimentación adecuada para los beneficiarios. Sin embargo, es importante señalar que las eventuales sugerencias sobre la modificación o mejora del menú pueda dificultarse a futuro debido a las limitaciones que se evidencian en el día a día de la gestión práctica del servicio.

Siguiendo con el análisis, se pueden aprovechar también los Programas de Prácticas Socio Comunitarias implementados por la Universidad Nacional de Mar del Plata en áreas que resulten estratégicas o de necesidad para los beneficiarios del Banco. Se propone estrechar vínculos con las Facultades de Medicina y Psicología de manera de poder trabajar en conjunto las problemáticas que afecten a los beneficiarios. Este tipo de ayudas resultan de gran valor para el Banco de Alimentos, dado que actualmente el mismo no cuenta con profesionales de estas ramas dentro de su staff.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, M. y GARCIA PEDROSA, M. (2015). Propuesta de creación de un Club de Responsabilidad Social Empresarial en el Puerto de Mar del Plata. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- ARSHAK, T. (2012). Formas jurídicas de las organizaciones sin fines de lucro. Departamento de Administración Universidad de San Andrés.
- COMISIÓN EUROPEA (2001). Libro Verde: “Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas”. Bruselas
- DAMELIO, R. (1996). The basics of Process Mapping. Editorial Productivity.
- DAVID, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Education
- DI VIRGILIO, M. y SOLANO, R. (2012). Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. 1a ed. Buenos Aires.
- DIDIER, S. (2015). Surgimiento de Responsabilidad Social: un análisis comparativo de “RSE” y “RSU”.
- FAO (2011). Global food losses and food waste: extent, causes and prevention. Roma
- GARILIO A. Y ROSSO J. (2016). 5 s. Guía de buenas Prácticas. INTI, 1ed INTI. San Martín.
- GIORGI, N. y otros (2015). Estudio de calidad de los residuos sólidos urbanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Facultad de Ingeniería UBA.
- INDEC (2019). Informes técnicos: Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos, vol. 3 n° 59. Extraído el 12 de mayo de 2019 de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_18.pdf
- ISO (2010). Norma internacional ISO 26000: Guía de responsabilidad social. Ginebra
- ISO (2018): Norma internacional ISO 19011: Directrices para las auditorías de un sistema de gestión. Ginebra.
- MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS (1973). Impuesto a las ganancias: Ley 20.628.
- MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS (2004). Régimen especial para la donación de alimentos: Ley 25989.
- MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO (2015). Guía para Municipios: Programa Nacional de reducción de pérdida y desperdicio de alimentos. Extraído el 25 de junio de 2019 de: <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/HomeAlimentos/ValoremoslosAlimentos/>
- MINISTERIO DE SALUD DE LA NACIÓN (1971). Código Alimentario Argentino Extraído de: <http://www.alimentosargentinos.gov.ar>

- OMS (2005). “La salud y los Objetivos de Desarrollo del Milenio”. Montpellier.
- ONU (2007). Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales. Nueva York.
- PARDO ÁLVAREZ, Juan Manuel (2012). “Configuración y usos de un Mapa de Procesos”. AENOR ediciones.
- PEREZ, M. y otros (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: Una visión sostenible a futuro. Universidad Metropolitana de Ecuador.
- RED ARGENTINA DE BANCOS DE ALIMENTOS. Pagina web oficial: <https://www.redbda.org.ar/>
- RIVAS, A. y otros. Perdidas y desperdicio alimentario en Argentina (PDA). Subsecretaria de Alimentos y bebidas.
- ROSSO, J. Y GARGIGLIO, A. (2016). Guía de Buenas Prácticas de Implementación de las 5S. Instituto Nacional de Tecnología Industrial.
- THE GLOBAL FOODBANKING NETWORK (2019). Por qué existimos: El hambre global y el desperdicio de alimentos.
- UNMDP: Universidad Nacional de Mar del Plata (2012). Programa Universitario de Prácticas Socio Comunitarias.

6. ANEXO

Al inicio del presente anexo se incluye información de la ubicación de las instituciones beneficiarias. Luego, se presentan los documentos proporcionados por el Banco de Alimentos que actualmente están siendo utilizados para la toma de datos. Por último, se incluyen los documentos confeccionados a lo largo del trabajo necesarios para una mejor comprensión del desarrollo del trabajo.

6.1 Instituciones Beneficiarias

✓ Comedores

- ^ Valencia 6465- A.I.P.E.
- San Cayetano 60- Belén.
- Juana Gorriti 350- Casa fraterna.
- Calle 453 n 2086- Comedor Mirta
- España 4343- Posada del INTI
- Dar más.
- República de Nicaragua 959- Nada es Imp...
- Av. Pedro Luro 10000- Aldeas Infantiles.
- Chaco 1927- Asoc. Canción 91
- Calle 2 Bis & Calle 431- Asoc. Pucará
- El sueño de los Pibes. Calle 37 entre 50 y...
- Ángel Gardella 2060- Ven Jesús te ama
- Castelli 8364- Comedor de Susana
- Calle 83 n° 4705 e/ cerrito y gianelli.
- D. Sciocco 3273. Rey Jesús.

✓ reparten bolsa de alimentos

- Don Bosco 1806- Caritas Don Bosco.
- Gamal Abdel Nasser 1145- Caritas Santa ...
- Vértiz 9100- Caritas Santa Rita.
- Calle Ringuelet 6480- Los pibes de parqu...
- Ituzaingó 7747- Agrupación Milagros Sala
- Av. Juan B. Justo 1186. Dios es Fiel
- Gascón & Sarmiento. Aliemento para el A...

✓ merenderos

- ^ Termas de Río Hondo 2060 - Asoc. de Fö...
- CEAS
- Ayolas & Avenida Jacinto Peralta Ramos...
- Río de la Plata 1667- Iglesia Emanuel
- Benito Lynch 8755- Iglesia MIS
- De los Inmigrantes 2620- Tercer Tiempo.
- William Morris 5809- Unidad Barrial Flore...
- Faur 848- Ayudemos de Corazón.
- Bolívar 4654- Reinando con Jesús.
- Sociendad de Fomento Faro Norte, Integr...
- Avenida las Golondrinas 136- integradore...
- Calle 497. Sociedad de Fomento, los Aca...
- Cilsa. Rosales 12086.
- A. Galeana 3136. Lucerito.

Propuesta de mejora de procesos y organización de un sistema de auditorías para el seguimiento de los comedores beneficiarios del Banco de Alimentos

✓ Comedores y Merenderos

- ^
- 📍 Tres Arroyos 2564- Amor y Verdad
- 📍 Rivadavia 9454- Herederos del Reino.
- 📍 Uruguay 1333- ADONAI
- 📍 Av. Juan B. Justo 7168. Asamblea de Dios
- 📍 Int. Andrés Mac Gaul 1946- Asoc. para qu...
- 📍 Chile & Saavedra- Arco Iris
- 📍 Tomás Guido 945- Avancemos Juntos
- 📍 Int. Rufino Inda 1369- Capacitando
- 📍 Francia 1345- Centro Cultural La vieja Est...
- 📍 Gutemberg 5313- Centro barrial y cultural ...
- 📍 25 de Mayo 3433 - Centro de Resiliencia ...
- 📍 Gascon 8572 - Ong Cardalitos
- 📍 Vértiz 7575 -Comedor Eva
- 📍 El Indiecito - Barrio Belgrano
- 📍 Avellaneda 5847 - El Tranvia
- 📍 Belgrano 10944 - El abuelo
- 📍 Sta. Cruz 5362 - Jesús Dulce refugio
- 📍 Avenida Victorio Tetamanti & Carasa - M...
- 📍 Int. Andrés Mac Gaul 2900 - Hermana Mar...
- 📍 Luzuriaga 1852 - La casita de Aeroperque
- 📍 Genova 4545 - La Roca
- 📍 Calabria 8456 - Las Hormiguitas
- 📍 Martínez de Hoz 1966 (entre Fortunato de...
- 📍 Calle 439 entre 16 y18 - Los chicos de Pla...
- 📍 Loberia 3102- Los chicos primero
- 📍 Vertiz 11475 - Los Guerreros de Belgrano
- 📍 Willian Morris 7365 - Los sin techitos
- 📍 Sta. Cruz 7846 - Luz Esperanza
- 📍 Colon 11693 - Los pekes de cuba
- 📍 Finochietto 137 - Reinando con Jesús
- 📍 José Martí 3475 - Roperito de Valeria
- 📍 Calle 238 entre 31 y 33 - Restaurando Vida
- 📍 Guayana 1144 - Soldaditos de Jesús (mo...
- 📍 Triunvirato 2920. Casa de PAN
- 📍 Benito Lynch 9254. Por la sonrisa de un ni...
- 📍 Las palomitas.
- 📍 San Francisco 925. Lucesita de Jesús
- 📍 Sta. Cruz 7846. Luz Esperanza.
- 📍 Tres Arroyos 3276. Monte de Efraim
- 📍 San Lorenzo 7150. Barrio Regional. Todo ...
- 📍 Juramento 2102. Reino de los Cielos
- 📍 Arana y Goiri 10455. Pequeños Gigantes.
- 📍 La Pampa 2525. Proyecto Pampa.
- 📍 Avenida Jacinto Peralta Ramos & El Cano...

	REGISTRO	Código: RI01 Fecha: 24/04/2015 Revisión: 02 Página 1 de 1
	6.2 CARTA DE COMPROMISO	

Entre el Banco de Alimentos MANOS SOLIDARIAS (El Banco) y la Institución.....ubicada en la calle..... del Barrio.....de la ciudad de Mar del Plata, representado por.....número de teléfono....., acuerdan realizar acciones conjuntas de carácter solidario, cooperación y ayuda mutua, tendientes a mejorar la cantidad y calidad de la dieta alimentaria que elbrinda a susbeneficiarios.

A tal fin, las partes asumen los siguientes compromisos:

El **Banco** se compromete a:

- Suministrar a la institución en forma periódica alimentos frescos y / o elaborados, cuidando su calidad, en cantidades variables que estarán en función de las disponibilidades existentes en cada momento.
- Entregar la mercadería en día y horario previamente acordado.

La **Institución** se compromete a:

- Destinar la mercadería recibida exclusivamente a la preparación de los menús del comedor que alimentarán a los beneficiados y/o a la entrega de bolsón de mercadería.
- En caso que se produzca un excedente transitorio de mercaderías y con el fin de evitar su pérdida por deterioro, el mismo podrá ser distribuido de manera gratuita entre las familias de los asistentes al mismo.
- Hacer participar al personal de cocina de los comedores, en los cursos que el Banco organice y/o patrocine sobre manipulación de alimentos, dieta y/o nutrición.

El presente Compromiso puede ser cancelado por cualquiera de las partes en el momento que estimen conveniente, sin que ello de lugar a reclamo.

MAR DEL PLATA, a los..... días del mes de..... del año 20...

Banco de Alimentos Manos Solidarias

Institución.....

Martín Travesino

Representante.....

Presidente

Firma.....



REGISTRO

Código: RI03	
Fecha 1er visita:	
Revisión 1:	
Revisión 2:	

6.3 ENCUESTA DE VERIFICACION DE INSTITUCIONES

1. NOMBRE DE LA INSTITUCION:

2. POSEE CARTEL IDENTIFICATORIO

Sí

No

3. DOMICILIO (si no es posible consignar nº, describir algún elemento identificatorio)

3.1. ENTRE CALLES:

3.2. Barrio

3.3 TELÉFONO

3.4 WHATSAPP

3.5 PERSONA ENTREVISTADA

3.5 TAREA QUE DESEMPEÑA

3.5.2 Cuánto tiempo hace que asiste o trabaja en el comedor?

4. Consignar día y horario de cada visita (Se harán hasta 3 visitas para verificar)

Visita 1 _____

Visita 2: _____

Visita 3: _____

4.1. En la visita (Marcar con X)

4.1.1. ~~Estaba funcionando.~~

4.1.2. ~~Vacía, sin referencias de que funcione un comedor/activ. barriales~~

4.1.3. ~~Funciona en horarios y días distintos a los expuestos en el alta~~

4.1.4. ~~Otra situación~~

4.1.4.a. ~~Especificar otras situaciones (Verificar con Vecinos)~~

	1°	2°	3°

~~Visita 1:~~ _____

~~Visita 2:~~ _____

~~Visita 3:~~ _____

5. SERVICIO ALIMENTARIO PRESTADO: 5.2. Frecuencia _____ (Cantidad por semana)

5.1. CANTIDAD DE BENEFICIARIOS: _____ 5.3. Cantidad de raciones: _____ (totales)

5.4. DIAS Y COMIDA CUBIERTA (Completar con X)	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SAB	DOM	Cantidad x semana
(1) DESAYUNO								
(2) ALMUERZO								
(3) MERIENDA								
(4) CENA								

FIRMA del respondente:

USO INTERNO DEL PERSONAL QUE VISITA

Hoy vos sos nuestra cara frente a la institución que te toca visitar, por ello es muy importante que respetes los acuerdos hechos el día de la capacitación.

La información recolectada nos permitirá mejorar la comunicación y los servicios ofrecidos a las instituciones así como detectar posibles desvíos del servicio que prestan las instituciones.

Una vez finalizada la entrevista te solicitamos describas las siguientes cuestiones:

I.1. Cordialidad en la atención del personal de la institución a los comensales

I.2. Cordialidad en la atención hacia tu persona

I.3. Otras cuestiones no captadas por la encuesta que se consideran relevantes

FIRMA Y ACLARACION DEL
RESPONSABLE DE LA VISITA:



1. Datos generales de la Institución

1.1 Nombre: _____

1.2 Dirección: _____

1.3 Teléfono: _____

1.4 Entre las calles: _____ y _____

NOTA: Recordar sacar foto del frente de la Institución

1.5 Fecha de inicio de las actividades: _____

1.6 ¿Tienen personería jurídica? sí no en trámite

En caso de responder "sí" en 1.6

1.6.1 Tipo: _____

1.7 CUIT _____

1.8 Redes sociales de la institución

1.8.1 Facebook: _____

1.8.2 Instagram: _____

2 Responsable

2.1 Nombre: _____

2.2 DNI: _____

2.3 Email: _____

2.4 Teléfono: _____

3 Beneficiarios

3.1 Número de beneficiarios: _____

- Primera Infancia (0-4 años): _____
- Niñez (5-12 años): _____
- Jóvenes y Adolescentes (13-25 años): _____
- Adultos (26-60 años): _____
- Adultos mayores (+60 años): _____

3.2 Concurren personas con problemas de:

- Celiaquía: ¿Cuántas? _____
- Obesidad: ¿Cuántas? _____
- Diabetes: ¿Cuántas? _____
- Hipertensión: ¿Cuántas? _____
- Ninguna de las anteriores

4 Institución:

4.1 El lugar donde se llevan a cabo las actividades es:

- Propio
- Alquilado
- Cedido

4.1.1 ¿Poseen alguno de los siguientes documentos?

- Escritura
- Habilitación
- Permiso

4.2 ¿Tienen un cartel identificador en la entrada? si no

4.2.1 ¿Es visible? si no

4.3 Modalidad:

- Comedor
- Merendero
- Entrega de viandas
- Entrega de productos

4.4 ¿Qué servicios se ofrecen?

(Completar con una "X" en caso que corresponda)

ACTIVIDAD	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Desayuno								
Almuerzo								
Merienda								
Cena								
Entrega de viandas/productos								

4.5 ¿Cuentan con un registro de inscripción de familias? si no

4.5.1 ¿Cuántas familias se observan registradas? _____

4.6 ¿Reciben algún tipo de ayuda financiera? si no

4.6.1 ¿Cuál?

Municipal

Provincial

Nacional

Otros

4.6 ¿Poseen cuenta bancaria a nombre de la institución? si no

En caso de responder si:

4.6.1 CBU: _____

5 Infraestructura

	Si	No	Cantidad
1. Almacenamiento de alimentos Tipo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
2. Heladera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
3. Freezer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
4. Horno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
5. Comedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Sillas			_____
Bancos			_____
Mesas			_____
Tablones			_____

6 Condiciones generales

6.1 ¿Posee la institución conexión a la red eléctrica? si no

6.2 ¿Posee la institución provisión de agua corriente? si no

En caso de responder "no" en 6.2 se procede directamente a ítem 6.3

6.2.1 ¿Cuál es el método de provisión de agua?

- Agua de pozo
 Otro: _____

6.3 ¿Cuál es la fuente de energía de la cocina?

- Conexión a gas
 Garrafa
 Leña
 Carbón
 Otro: _____

7 Cocina

7.1 ¿Cuántas personas cocinan? _____

7.2 ¿Realizaron los cocineros un "Curso de Manipulación de Alimentos"?

- Si, todos
 Si, al menos un 50%
 Al menos un cocinero lo realizó
 No

7.3 ¿Realizaron algún otro tipo de curso? ¿Cuál?

7.4 ¿Está el área de cocina separada del resto de las instalaciones? si no

Declaro que todos los datos incluidos en esta solicitud son ciertos. En calidad de su representante solicito que la Institución sea incluida como entidad receptora/beneficiaria del Banco de Alimentos.

En Mar del Plata, a..... del mes..... de 20.....

Firma del responsable de la Institución:

Aclaración: _____



Entre el Banco de Alimentos MANOS SOLIDARIAS (en adelante: el Banco de Alimentos) representado por..... con DNI..... y la Institución..... (en adelante: la Institución) ubicada en la calle del Barrio de la ciudad de Mar del Plata, representada por con DNI..... y número de teléfono acuerdan realizar acciones conjuntas de carácter solidario, cooperación y ayuda mutua, tendientes a mejorar la cantidad y calidad de la dieta alimentaria que la Institución brinda a sus beneficiarios.

Las donaciones de alimentos que recibe el Banco de Alimentos proceden de organizaciones, empresas o particulares que se identifican con los objetivos de solidaridad y lucha contra el desperdicio de alimentos. Son donaciones desinteresadas o lotes de alimentos que, siendo aptos para el consumo, no se introducen en los circuitos comerciales. En ambos casos, el Banco de Alimentos adquiere frente a los donantes el compromiso de que tales alimentos no serán vendidos ni utilizados en ningún tipo de transacción. Por el hecho de aceptar las donaciones, la Institución asume el mismo tipo de compromiso poniendo los alimentos a disposición de las personas necesitadas beneficiarias de su entidad, de modo gratuito, respetando los criterios de distribución.

A tal fin, las partes asumen los siguientes compromisos:

El **Banco de Alimentos** se compromete a:

- Mantener la actividad necesaria para conseguir de la sociedad, las donaciones de alimentos que aseguren una regularidad en sus entregas y una variedad adecuada en los productos.

- Suministrar a la institución en forma periódica alimentos frescos y/o elaborados, cuidando su calidad, en cantidades que estarán en función de las disponibilidades existentes en cada momento.
- Entregar la mercadería en día y horario previamente acordado.

La **Institución** se compromete a:

- Notificar al Banco de Alimentos ante cualquier cambio en relación a: domicilio, teléfono, responsables de la institución, suspensión de las actividades.
- Notificar al Banco de Alimentos ante cambios relevantes en el número de beneficiarios.
- Destinar la mercadería recibida a la preparación de los menús del comedor y/o a la entrega de bolsas de mercadería a personas con necesidades alimentarias de manera gratuita.
- En el caso de que en la Institución se produzca un excedente transitorio de mercaderías y con el fin de evitar su pérdida por deterioro, podrá ser distribuido de manera gratuita entre las familias beneficiarias.
- No retirar ni utilizar los alimentos para beneficio particular de los funcionarios de la Institución, salvo las raciones estipuladas para cada beneficiario.
- No vender ni canjear los productos por bienes o servicios de ningún tipo.
- Colocar un cartel identificatorio y visible que indique que la Institución trabaja con la colaboración del Banco de Alimentos Manos Solidarias.
- Que su personal participe en los cursos que el Banco organice y/o patrocine sobre manipulación de alimentos, dieta y/o nutrición.
- Recibir al personal del Banco de Alimentos para realizar controles periódicos y brindarles la información solicitada.
- Aplicar las recomendaciones del Banco de Alimentos tendientes a mejorar el servicio ofrecido.



6.5 Acta Compromiso

Código: AC001
Revisión: 001
Página 3 de 3

- A los efectos de garantizar la sostenibilidad de las operaciones logísticas, el Banco de Alimentos recibirá de la Institución una contribución simbólica proporcional a la cantidad de productos entregados. Para el correcto registro de la contribución se utilizará el siguiente CUIT de la Institución:

La persona a cargo de la Institución será considerada responsable frente al Banco de Alimentos por la correcta distribución y buen uso de los alimentos y productos recibidos.

El incumplimiento de las pautas arriba mencionadas tendrá como consecuencia la desvinculación del Banco de Alimentos con la Institución.

La distribución de alimentos en forma que pueda considerarse lesiva a la dignidad de la persona que los recibe, será causa de pérdida de la condición de institución beneficiaria del Banco de Alimentos de Mar del Plata.

El presente Compromiso puede ser cancelado por cualquiera de las partes en el momento que estimen conveniente, sin que ello de lugar a un reclamo.

En Mar del Plata, a _____ del mes _____ de 20____

Firma del responsable de la Institución:

Aclaración: _____

Firma del responsable del Banco de Alimentos Manos Solidarias:

Aclaración: _____

1. Objetivo

Relevar la situación de las instituciones beneficiarias del Banco de Alimentos en materia de infraestructura, servicio brindado, métodos de trabajo y actividades desarrolladas

2. Alcance

Todas las instituciones beneficiarias del Banco de Alimentos de la ciudad de Mar del Plata.

3. Responsabilidades

Responsable del Programa de Auditoría PA001: Martin Travesino Presidente del Banco de Alimentos Manos Solidarias.

4. Procedimientos de referencia

AA001 Planilla de auditorías

PR001 Procedimiento: Realización de auditorías

5. Recursos

Recursos propios del Banco de Alimentos y colaboración de auditores voluntarios externos y de empresas.

6. Calendario

A partir del mes de septiembre se propone llevar a cabo las visitas a las instituciones que abastece el Banco de Alimentos. Debido a que se auditaran 110 instituciones, el objetivo es realizar 10 visitas por mes.

Se distribuyeron a las instituciones en cuatro zonas de acuerdo a la ubicación de las mismas.

	Institución	Dirección	Teléfono	Fecha estimada
ZONA 1	Centro de Resiliencia Mar del Plata	25 de mayo 3433		
	Avancemos juntos	Tomas Guido 945		
	Caritas Don Bosco	Don Bosco 1806		
	Pequeños Guerreros	Peralta Ramos esq El Cano		



6.6 Programa de Auditorías

Código: PA001
Revisión: 001
Página 2 de 3

	Posada del INTI	España 4343		
	Proyecto Pampa	La Pampa 2525		
ZONA 2				

La zona 1 queda delimitada por el Boulevard Marítimo Patricio Peralta Ramos (costa) y la Avenida Jara, llamada Polonia de Juan B Justo para el sur. La zona 2 queda delimitada por la Avenida Juan B. Justo, Avenida Jara y Avenida Arturo Allio. La zona 3 se encuentra al norte de Juan B. justo y la avenida Arturo Allio mientras que la zona 4 está delimitada por Juan B. Justo y Avenida Polonia.

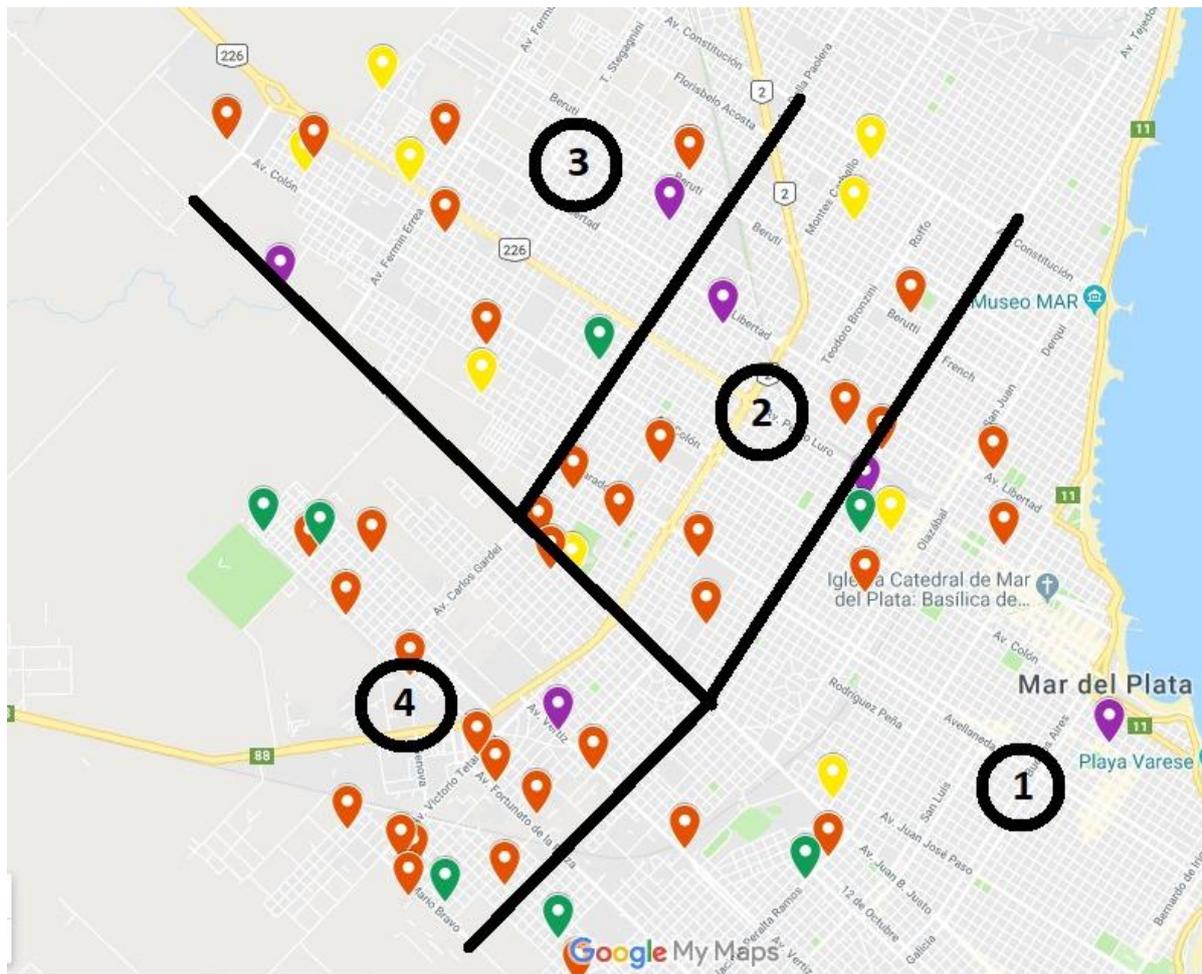


Figura I.1. División zonal de Mar del Plata
Fuente: elaboración propia



Fecha:
Horario de inicio:
Horario de finalización:

PARTE A

1. Datos generales de la Institución

1.1 Nombre: _____
1.2 Dirección: _____
1.3 Teléfono: _____

NOTA: Recordar sacar foto del frente de la Institución

2. Entrevistado

2.1 Nombre del responsable entrevistado: _____
2.2 Rol que cumple en la institución: _____
2.3 Antigüedad en el cargo: _____

3. Institución

3.1 ¿Tiene un cartel identificatorio visible en la entrada? si no
3.2 ¿Tienen el cartel en el que se identifique la cooperación del Banco de Alimentos?
 si no

4. Servicio prestado

4.1 Modalidad
 Comedor
 Merendero
 Entrega de viandas
 Entrega de productos

4.2 Cantidad de beneficiarios presentes al momento de la auditoría: _____

- Primera Infancia (0-4 años): _____
- Niñez (5-12 años): _____
- Jóvenes y Adolescentes (13-25 años): _____
- Adultos (26-60 años): _____
- Adultos mayores (+60 años): _____



4.3 Comida entregada al momento de la auditoría: _____

4.4 ¿Los alimentos proporcionados contienen productos provenientes del Banco de Alimentos? si no

4.4.1 ¿Cuál o cuáles? _____

4.5 Servicios

(Completar con una "X" en caso que corresponda)

ACTIVIDAD	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Desayuno								
Almuerzo								
Merienda								
Cena								
Entrega de viandas								
Entrega de productos								

5. Cocina

5.1 Cocineros en nómina:

Nombre	¿Se encuentra presente?	Cantidad de horas trabajadas semanalmente	¿Realizó algún Curso de Manipulación de Alimentos? ¿Cuándo?	¿Posee certificación?

5.1 Los cocineros:

(Completar con una "X" en caso que corresponda)

Criterio	Cumple	No Cumple	No se pudo verificar
Utilizan barbijo			
Utilizan cofias			
Utilizan delantal			
Se lavan las manos antes de cocinar			
Se lava las manos después de utilizar el sanitario			
Lavan los ingredientes antes de prepararlos			
Evitan la contaminación cruzada			
Mantienen limpias las superficies para preparar alimentos			
Cuentan con los utensilios necesarios para la preparación de la comida			
Cuentan con tablas diferenciadas para cortar alimentos			

5.2 ¿Con qué frecuencia se realiza la limpieza en la cocina?

- Luego de cada comida
- Diariamente
- 3-5 veces a la semana
- 1-2 veces a la semana
- No se ha establecido un criterio para la limpieza

5.3 ¿Con qué frecuencia se realiza la limpieza del establecimiento en general?

- Diariamente
- 3-5 veces a la semana
- 1-2 veces a la semana
- No se ha establecido un criterio para la limpieza

5.4 ¿Están las áreas de trabajo libres de residuos? si no

5.5 ¿Cuenta la cocina con provisión directa de agua? si no

5.6 ¿Cuenta la institución con agua caliente? si no

5.7 ¿Hay puertas para impedir el paso de animales en la cocina? si no

5.8 ¿De qué material es la vajilla?

(Más de una opción puede ser tildada)

- Cerámica
- Plástico
- Metálica
- Porcelana
- La institución no cuenta con vajilla
- Otro: _____

6. Infraestructura

6.1 ¿Cuenta la institución con sanitarios? si no

6.2 ¿Existe un área designada para los productos de limpieza? si no

6.3 ¿De qué material está hecho el piso?

(Más de una opción puede ser tildada)

- Madera
- Porcelanato y cerámico
- Cemento y hormigón
- Mosaicos
- Pisos de piedras y losetas
- Pisos alfombrados
- Pisos de tierra
- Otro: _____

6.4 ¿Se presentan filtraciones en el techo? si no

6.5 ¿Sufrió la institución alguna inundación? si no

En caso de responder "no" en 6.5 se procede directamente a ítem 6.6

6.5.1 ¿Con que frecuencia se inunda? _____

6.6 ¿Dónde se depositan los residuos? _____

6.7 ¿Se clasifican los residuos? si no

6.8 ¿Cuenta la institución con un extintor de fuego? si no

6.9 ¿Se encuentran las calles lindantes a la institución pavimentadas? si no

7. Dieta

7.1 ¿Cuántas veces varía el menú semanalmente?

- Diariamente
- 3-4 veces por semana
- 3-5 veces por semana
- El menú no varía en toda la semana

7.2 ¿Con qué frecuencia se incluyen proteínas (carne, pescado, pollo, otros) en el menú?

- Diariamente
- 3-4 veces por semana
- 1-2 veces por semana
- Rara vez se incluyen
- No se incluye en el menú. ¿Por qué? _____

7.3 ¿Con qué frecuencia se incluyen vegetales en el menú?

- Diariamente
- 3-4 veces por semana
- 1-2 veces por semana
- Rara vez se incluyen
- No se incluye en el menú. ¿Por qué? _____

7.4 ¿Con qué frecuencia se incluyen un postre y/o fruta en el menú?

- Diariamente
- 3-4 veces por semana
- 1-2 veces por semana
- Rara vez se incluyen
- No se incluye en el menú. ¿Por qué? _____

7.5 ¿Mantiene la Institución algún sistema de registro de reclamos y sugerencias?

- si
- no



8. Preguntas de Calidad

Se consultará al entrevistado:

8.1 ¿Creen que el Banco de Alimentos debe mejorar sus servicios? ¿En qué?

8.2 ¿Recibe la Institución capacitación desde el Banco de Alimentos? si no

8.2.1 ¿De qué tipo?

Firma y aclaración del entrevistado: _____

Firma y aclaración del auditor: _____



PARTE B

Evaluación del Auditor

Una vez finalizada la entrevista se solicita una breve descripción de los siguientes aspectos:

1) ¿Funciona la institución en los días y horarios que indicaron en el Protocolo de Ingreso?

2) Cordialidad en la atención del personal:

a) Hacia los beneficiarios _____

b) Hacia el auditor _____

3) ¿De acuerdo a lo observado, considera que los miembros de la institución necesitan capacitación de algún tipo?

4) ¿Se revisan las necesidades y expectativas de los beneficiarios del servicio?

5) ¿Considera que se presenta alguna necesidad que sería interesante tratar?

6) Otras cuestiones no relevadas que se consideran importantes:

1. Objetivo

El objetivo del procedimiento es organizar la ejecución de las actividades de auditoría asegurando la calidad de las intervenciones y la equidad en la toma de decisiones relativas a las instituciones auditadas.

2. Alcance

El siguiente procedimiento aplica a todas las auditorías que se realizan a las Instituciones beneficiarias del Banco de Alimentos por parte de auditores que colaboran con la organización.

3. Responsabilidades

Este procedimiento es respetado por todos los involucrados detallados a continuación:

- Responsable del Programa de Auditoría PA001: Elabora y comunica el programa de auditoría. Prepara y lidera reuniones de planificación junto con el Coordinador. Entrega de una devolución a las Instituciones.
- Coordinador de auditorías: selecciona y capacita al equipo auditor y da soporte a las actividades de auditoría. Elabora y entrega el informe global al Banco de Alimentos.
- Auditor Líder: coordina todas las actividades del equipo auditor durante el ejercicio de la auditoría. Interviene en la resolución de situaciones que se presenten durante la auditoría.
- Equipo auditor: Prepara y realiza la auditoría.
- Comisión Directiva: Responsable de la aprobación de los documentos.

4. Definiciones

Auditado: Institución que es auditada.

Auditor: Persona que lleva a cabo una Auditoría.

Auditor Líder: Persona responsable de guiar la Auditoría.

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

Criterios de auditoría: Conjunto de requisitos utilizados como referencia frente a la cual se compara la evidencia objetiva.

Equipo auditor: Una o más personas que llevan a cabo una auditoría, con el apoyo, si es necesario, del Auditor Líder.

Programa de Auditoría: Acuerdos para un conjunto de una o más auditorías planificadas para un período de tiempo determinado.

5. Desarrollo

Las Auditorías contempladas en el alcance de este procedimiento, se realizan según el Programa de Auditoría PA001.

5.1 Elaboración del Programa de Auditoría PA001

El Responsable del programa de auditoría elabora el respectivo programa y establece el objetivo, alcance y calendario. El programa garantiza la ejecución de Auditorías a la totalidad de las Instituciones beneficiarias mínimo una vez al año. El Responsable presenta el programa para su aprobación ante la Comisión Directiva y este se divulga a toda la organización.

5.2 Selección de auditores

El Coordinador de auditorías reúne al equipo de auditores con el fin de impartir lineamientos y de unificar criterios para la actividad de auditoría. El equipo se designa en base a un listado de auditores calificados que están disponibles para la fecha designada.

Frecuencia: Anual, antes del inicio del Ciclo de Auditorías

5.3 Planeación de la auditoría

El equipo auditor, con el fin de acordar las generalidades del desarrollo de las actividades de auditoría, revisa la documentación referente a la institución:

- Acta Compromiso AC001
- Protocolo de ingreso P001
- Mejoras propuestas por el Banco en la devolución D001

El equipo designado toma conocimiento de las actividades de la institución, de la trayectoria y/o antigüedad, de eventos periódicos que la caractericen y realiza las anotaciones pertinentes para preparar la visita.

El Coordinador de auditorías notifica a la institución beneficiaria con un mínimo con diez (10) días hábiles de antelación a la visita.

5.4 Ejecución de la auditoría

Se realiza la visita a las instalaciones del Auditado, se presenta al Equipo Auditor y se confirman los objetivos de la visita y demás temas que se consideren necesarios.

Se concurre con la Planilla de Auditoría AA001. Se ejecuta la Auditoría y la información se obtiene mediante la interrogación, observación de ejecución de las actividades, observación del entorno, verificación de documentos, entre otros.

El auditor líder le comunica al responsable de la institución el carácter confidencial de la información que se recaba en la auditoría, así como la salvaguarda de la información que se le entregue. Se aclara que la intención de realizar la visita es con el motivo de conocer mejor a cada institución para tenerla en cuenta para posibles proyectos futuros y de ninguna manera se le da una perspectiva punitiva a la información relevada.

Cabe mencionar que en el caso de que la institución sea muy pequeña solo concurre a la visita el auditor líder.

Toda la información que se obtiene es evaluada de acuerdo al criterio establecido, y se indican hallazgos. En todos los casos los hallazgos se dan a conocer al auditado con el fin de garantizar que la información es objetiva.



La duración de las actividades es de dos horas aproximadamente para cada institución. Cuando la Auditoría finaliza se deja evidencia documentada en la Planilla de Auditoría AA001 PARTE A, que se firma como constancia de aceptación de la información entre las partes. Posterior a la visita, el auditor líder completa la Planilla de Auditoría AA001 PARTE B.

El Auditor Líder carga la información de la Planilla de Auditoría en un plazo máximo de diez (10) días hábiles una vez culminada la Auditoría. La carga de datos se hace en el Formulario de Google Forms GF001 diseñado para tal fin.

5.5 Evaluación de la auditoría

A partir de la información que se recaba, el Banco toma decisiones y propone las mejoras correspondientes a las instituciones en los casos que sea necesario. Posteriormente, el Responsable del Programa confecciona una Devolución D001 que se entrega a la institución. Culminado un ciclo de auditorías, el Coordinador de auditorías confecciona el Informe Global IG001 que se entrega al Responsable del Programa de Auditoría.

6. Documentos asociados

AC001 Acta Compromiso

AA001 Planilla de Auditoría

D001 Devolución

GF001 Formulario de Google

IG001 Informe global

P001 Protocolo de ingreso

PA001 Programa de Auditoría

Preparado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:



Institución:

Nombre del Auditado:

Fecha de realización de la auditoría:

Auditores:

Puntos fuertes a destacar:

-
-
-
-

Principales hallazgos:

-
-
-
-

Recomendaciones para la mejora:

-
-
-

El objetivo del presente informe es presentar un panorama claro sobre lo observado en un ciclo de auditorías y brindar elementos útiles para la planificación e implementación de futuras mejoras en las instituciones.

El informe global presenta una serie de datos que reflejan la situación general de todas las instituciones a las que abastece el Banco de Alimentos en la ciudad de Mar del Plata. Tanto los datos como los gráficos para la confección de este informe surgen de la base de datos en formato Excel almacenada en Google Drive.

- Número de instituciones a las que se visitó en el ciclo de auditorías:
- Número de instituciones que abastecen:
- Porcentaje de instituciones que brindan los distintos servicios (comedores, merenderos, entrega de viandas o entrega de productos):
- Edades de los beneficiarios:
- Porcentaje de trabajadores capacitados en manipulación de alimentos del total de trabajadores:
- Porcentaje de instituciones que reciben ayudas externas al Banco de Alimentos:

A continuación, se presentan los valores de los indicadores medidos

- Indicador 1: Promedio del número de puntos de mejora resueltos respecto del total.
- Indicador 2: Categorización de las instituciones
 - Porcentaje de instituciones en categoría C:

Son aquellas instituciones que se encuentran en una situación crítica. Poseen condiciones infraestructurales que dificultan el desarrollo de sus actividades. Las mismas incluyen: pisos de tierra, techo con filtraciones, sufren inundaciones y no cuentan con provisión de agua directa en la cocina.



6.10 Informe global

Código: IG001

Fecha:

Página 2 de 2

- Porcentaje de instituciones en categoría B:

Son aquellas instituciones que, si bien cuentan con mejores condiciones de infraestructura que las anteriores, presentan otros puntos a mejorar en la prestación del servicio. En estas instituciones no se identifican los problemas de infraestructura críticos de la Categoría C, sin embargo, presentan otras problemáticas entre las que se pueden mencionar: ningún cocinero de la institución realizó un Curso de Manipulación de Alimentos, no cuentan con puertas para impedir el paso de animales a la cocina, la capacidad de frío no se encuentra alineada al número de beneficiarios, los cocineros no lavan los ingredientes antes de prepararlos o no se toman medidas para evitar la contaminación cruzada.

- Porcentaje de instituciones en categoría A:

Son aquellas instituciones en las que la infraestructura no representa un problema y se identifican buenas prácticas en el manejo de alimentos para la prestación de un servicio correcto a sus beneficiarios. Sin embargo, puede ser posible la identificación de algún punto de mejora.