

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL BANCO DE ALIMENTOS MAR DEL PLATA

DIAGNOSIS AND IMPROVEMENT PROPOSALS FOR THE MAR DEL PLATA FOOD BANK

Acevedo Basualdo, María Florencia

mflorenciabasualdo@gmail.com

Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Mar del Plata

Esteban, Alejandra María (Director)

aesteban0@gmail.com

Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina)

Zárate, Claudia Noemí (Codirector)

cnzarate@fi.mdp.edu.ar

Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina)

RESUMEN

El Banco de Alimentos Mar del Plata (BdA MdP) es una organización no gubernamental fundamental en la ayuda a mitigar las situaciones de carencias alimentarias en los sectores vulnerables de la ciudad y la zona. Organiza el rescate, recuperación y distribución de alimentos a instituciones comunitarias, colaborando así también con el cuidado del ambiente mediante la disminución de desperdicios. Desde los inicios la organización ha experimentado un constante crecimiento, especialmente en los últimos años, en términos de cantidad de alimentos distribuidos e instituciones beneficiarias. Al afrontar este incremento en sus actividades se pone en evidencia una falta de profesionalización para realizar sus tareas agravado por una dotación muy reducida del personal que además experimenta una alta rotación. Con la aplicación de *Soft System Methodology* una metodología participativa que permite estructurar el problema, se proponen 3 transformaciones y se presentan las actividades para cumplimentar dos de ellas. Se diseña una herramienta que permite la selección de instituciones de manera objetiva, que obtendrán los servicios brindados por el Banco de Alimentos Mar del Plata y un manual de funciones donde se presentan las descripciones de puesto para un desarrollo más eficiente en las tareas de la organización. Se destaca la adecuación de *Soft System Methodology* para resolver este tipo de problema.

Palabras Claves: Banco de alimentos Mar del Plata, metodologías participativas, estructuración de problemas, soft system methodology, toma de decisiones multicriterio

ABSTRACT

Mar del Plata Food Bank (BdA MdP) is a non-governmental organization that is fundamental in helping to mitigate food shortages in vulnerable sectors of the city and the area. It organizes the rescue, recovery and distribution of food to community institutions, thus also collaborating with the care of the environment by reducing waste. Since its beginnings, the organization has experienced constant growth, especially in recent years, in terms of the amount of food distributed and the number of beneficiary institutions. Faced with this increase in its activities, a lack of professionalism in carrying out its tasks has become evident, aggravated by a very small staff, which also experiences a high turnover. With the application of *Soft System Methodology*, a participatory methodology that allows structuring the problem, 3 transformations to be carried out are proposed and the activities to complete two of them are presented. A tool is designed that allows the objective selection of institutions that will obtain the services provided by the Mar del Plata Food Bank and a functions manual where job descriptions are presented for a more efficient development in the organization's tasks. The suitability of *Soft System Methodology* to solve this type of problem is highlighted.

Keywords: Mar del Plata food bank, participatory methodologies, problem structuring, soft system methodology, multicriteria decision-making

1. INTRODUCCIÓN

Los Bancos de Alimentos nacieron con un doble objetivo: resolver el hambre y combatir el efecto sobre el ambiente del descarte de alimentos. Por eso, con forma jurídica de fundaciones o asociaciones, los BdA son organizaciones sin ánimo de lucro que operan en sociedades donde, a través del espíritu solidario y difundiendo los valores humanos necesarios, tratan de solucionar una necesidad básica del ser humano: la alimentación. En Argentina, existen en la actualidad 25 BdA nucleados en la denominada Red de Bancos de Alimentos (REDBdA), creada para potenciar las actividades de los distintos bancos de la Argentina. A fines del año 2003, en momentos de la crisis económica y social, por iniciativa de un grupo de profesionales de Ciencias Económicas de la ciudad, se constituyó en Mar del Plata, el Banco de Alimentos Mar del Plata, originalmente llamado Banco de Alimentos Manos Solidarias. (Banco de Alimentos Mar del Plata, [BdA MdP], s.f.)

El Banco de Alimentos Mar del Plata, ha experimentado un constante crecimiento desde su inicio, especialmente en los últimos años, en términos de cantidad de alimentos distribuidos e instituciones beneficiarias. En promedio en el año 2022 se distribuyeron 50.000 kg a 128 instituciones, alcanzando aproximadamente 23.000 personas por mes, con alimentos de 23 empresas donantes. La organización cuenta con 6 personas distribuidas entre cargos gerenciales y operativos y 5 voluntarios que, además, experimentan una alta rotación (B. Schebesta, directora ejecutiva, comunicación personal, 30 de mayo de 2023). En este contexto, dado que la tendencia de sus operaciones se ha incrementado, se plantea la necesidad de aumentar la eficiencia en sus procesos y, de acuerdo a la misma comunicación, se considera de suma importancia la profesionalización de las tareas que realiza el BdA MdP.

Los Bancos de Alimentos del mundo han sido objeto de análisis por parte de investigadores y académicos. Farrimond y Leland (2006), Queiruga *et al.* (2015), Barrios *et al.* (2022), y Maldonado y Moya (2010), han analizado diversas problemáticas y propuesto soluciones para mejorar su funcionamiento, desde la recolección y almacenamiento de alimentos hasta el análisis de fortalezas y debilidades. En particular, estos trabajos destacan que, aunque los BdA siguen una estructura similar de recolección y redistribución, cada uno adapta sus procesos a las particularidades del contexto local, considerando las diferentes partes interesadas y las complejidades sociales y ambientales. Los BdA están orientados a generar un impacto positivo, pero con procesos susceptibles de mejora, como plantea Valqui Vidal (2006), subrayando la importancia de entender el contexto y las relaciones entre actores para proponer intervenciones eficaces.

Luego de una revisión bibliográfica sobre la Investigación Operativa *Soft*, se observa que su campo de aplicación es sumamente amplio y diverso. Cabrera *et al.* (2012) menciona que la Metodología de Sistemas Blandos (SSM), favorece la participación y facilitación de procesos grupales, permitiendo estructurar problemas a partir de información cualitativa y entrevistas. Este enfoque facilita un aprendizaje iterativo en el cual se integran componentes objetivos como subjetivos, llevando a un entendimiento común entre las partes interesadas y facilitando la elaboración de soluciones consensuadas. Además, Balthu y Clegg (2021) demuestran cómo estas metodologías pueden generar cambios en entornos complejos, como los servicios profesionales. En el ámbito académico, Warren *et al.* (2019) analizan el impacto de SSM, destacando su utilidad en disciplinas como la gestión empresarial, la ingeniería, la salud y la educación. En el mundo empresarial se ha utilizado para mejorar herramientas de competitividad, diseñar cadenas de suministro inteligentes y contribuir a la mejora de políticas públicas y programas sociales, como en el caso de Barros *et al.* (2012), que usan SSM para optimizar la distribución de alimentos y reducir la inseguridad alimentaria.

La organización objeto de este estudio presenta múltiples actores con diferentes perspectivas, intereses parcialmente conflictivos, intangibles significativos e incertidumbres. En virtud de los resultados de la revisión bibliográfica de la Metodología de Sistemas Blandos, a través de su aplicación y de la determinación de transformaciones necesarias, se busca cumplir el objetivo general de profesionalizar tareas realizadas en el

Banco de Alimentos Mar del Plata, desarrollando herramientas necesarias para mejorar la operatoria del mismo. Para lograr este objetivo se definen cuatro objetivos específicos: Relevar los procesos principales que desarrolla la organización, Determinar las causas que impiden un funcionamiento eficiente en la misma, Proponer y evaluar las acciones necesarias para la mejora de la operatoria, e Implementar los planes de acción propuestos.

2. METODOLOGÍA

La *Soft System Methodology*, desarrollada por Checkland, es una metodología participativa donde los participantes construyen modelos conceptuales “ideales”, uno para cada punto de vista relevante, como lo describe Mingers (2000), y luego los comparan con sus percepciones del sistema existente para generar debate sobre qué cambios son culturalmente posibles y sistemáticamente esperados. Esta metodología consta de 7 etapas, pero a partir de algunos cambios Georgiou (2006) presenta una nueva herramienta relacionada, denominada “SSM reconfigurada” donde plantea que los tomadores de decisiones tienen tres objetivos o fases principales: producir conocimiento sobre el contexto de una situación problemática a partir de cualquier fuente limitada o limitante que esté disponible, aplicarlo al servicio de la definición del problema y, en última instancia, planificar sistémicamente la acción.

La Fase I denominada “Construyendo una base de datos de conocimiento” busca crear una comprensión más profunda de la situación y producir información contextual que pueda ser útil para abordar el problema. Es aquí donde se crea la imagen rica, la herramienta de SSM más citada, que permite extraer información importante de la problemática planteada, y esta es el punto de partida para la elaboración de tres análisis denominados análisis I, II y III que propone la SSM, para indicar quiénes son los involucrados, el tipo y alcance de su poder, y el contexto en el cual se encuentran.

La Fase II denominada “Construyendo una base de datos de aplicaciones” se centra en la definición del problema. La SSM proporciona una lógica que permite a los usuarios estipular problemas de una manera bastante exacta. En esencia, la lógica dice: (1) una situación problemática implica un estado indeseable que necesita ser transformado en un estado deseable; (2) identificar, por lo tanto, las transformaciones evidentes o necesarias para resolver en la situación problemática; (3) en conjunto, estas transformaciones definen simultáneamente el problema y el estado deseable. Después de haber identificado un conjunto de transformaciones, se requiere una pausa reflexiva que pueda guiar hacia las acciones adecuadas, para ello SSM proporciona el mnemónico CATWOE, donde en función a cada término se realizan preguntas donde la información proviene de los análisis realizados en la fase I, en la Tabla 1 se muestra una extracción de los elementos del mnemónico de ejemplo.

SSM permite una comprensión integrada de los elementos de CATWOE en la forma de una declaración lógica y estrechamente estructurada conocida como definición raíz. Esta determina lo que se requiere de la transformación, estableciéndose dentro de un contexto particular (constituido por C, A, O, E) e impulsada por alguna intención (W). La definición raíz puede verse como una declaración de planificación que proporciona una descripción general del sistema que realizará la respectiva transformación: *“Un sistema operado por (A) actores involucrados que realizan determinada (T) transformación, con el fin de (W) la justificación de dicha transformación, beneficiando a los (C) clientes, bajo la supervisión de (O) los dueños y sujeto a determinadas (E) restricciones del entorno”*.

Por último, la Fase III denominada “Construyendo una base de datos de sistemas” utiliza la información recopilada en las fases anteriores. Para cada transformación en la base de datos de la aplicación se compila una lista de actividades que razonablemente podría considerarse que hacen operativa la transformación particular. Esta lista, se traduce en un sistema de actividad humana (HAS - *Human Activity System*), ya que un

modelo conceptual es un modelo sistémico de acción humana, compuesto de actividades específicas interrelacionadas, que se deben tomar para realizar una transformación particular. En otras palabras, el HAS sirve para guiar la realización de la salida formalizada en la transformación.

Tabla 1 – Extracción de elementos del CATWOE y sus fuentes de información básica.
Fuente: Georgiou (2006)

Mnemónico	Términos	Preguntas	Informado por
C	Cliente/s	¿Quién se beneficiará y quién perderá con esta transformación?	Análisis 1 y 3
A	Actor/es	¿Quién hará esta transformación o hará que suceda físicamente?	Análisis 1 y 3

Esta metodología proporciona, luego de un estudio exhaustivo, todos los pasos a seguir para lograr una determinada transformación. Para la realización de dichas transformaciones se utilizaron otras metodologías tales como proceso analítico de jerarquías, método TOPSIS, descripción de puestos y grados de dominios de competencias.

El proceso analítico de Jerarquías (AHP, por sus siglas en inglés) desarrollado por Saaty (1980), está diseñado para resolver problemas complejos con criterios múltiples, donde existe un número finito de alternativas, proporcionando una jerarquización que muestra la preferencia global de cada alternativa a través de juicios subjetivos. El proceso incluye definir el problema y sus componentes, estructurar una jerarquía con la meta global, los criterios y las alternativas, y establecer preferencias mediante matrices de comparaciones pareadas basadas en la escala de Saaty, que va del 1 al 9, para evaluar la preferencia relativa entre elementos. Una vez establecidos los juicios, se calculan las prioridades locales de cada elemento en la jerarquía y se realiza una síntesis para obtener la prioridad total de las alternativas, facilitando la toma de decisiones.

El método TOPSIS¹ es una técnica de apoyo a la toma de decisiones multicriterio que permite evaluar un conjunto de alternativas con base en múltiples criterios. Su principio fundamental consiste en identificar una alternativa que se encuentre a la menor distancia posible de una solución ideal (la mejor en todos los criterios considerados – I⁺) y a la mayor distancia posible de una solución anti-ideal (la peor en todos los criterios – I⁻) (Hwang & Yoon, 1981). Para ello se define una medida de similitud o proximidad relativa llamada ratio de similitud (D⁺) que combina la proximidad relativa a la solución ideal positiva y la lejanía a la solución ideal negativa. De esta manera, TOPSIS facilita la ordenación y selección de alternativas, proporcionando una herramienta útil y objetiva en procesos de análisis comparativo.

El análisis y la descripción de puestos de trabajo constituyen herramientas esenciales para la gestión de recursos humanos, ya que permiten delimitar con precisión el contenido, propósito, funciones y responsabilidades que conforman cada puesto dentro de una organización. Así mismo contiene un recuento de los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia que deberían tener las personas que lo ocupen. Estos procesos aportan claridad organizacional, reducen la ambigüedad en la asignación de responsabilidades y facilitan la toma de decisiones en diversas áreas funcionales. Para Alles (2006), la descripción de puestos es el documento que contiene de manera sintética, estructurada y clara la información básica de un puesto de trabajo en una determinada organización.

Por último, en el marco de la gestión por competencias, es fundamental no solo identificar qué competencias son requeridas en un puesto de trabajo, sino también determinar el nivel o grado de dominio esperado para cada una de ellas. Este enfoque permite una gestión más precisa del talento humano, al adecuar los perfiles de los colaboradores a las necesidades estratégicas de la organización.

¹ *Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution*: Técnica para la Ordenación de Preferencias según la Similitud con la Solución Ideal

3. RESULTADOS Y DISCUSIONES

La información requerida para aplicar la metodología descrita se obtuvo a través de entrevistas con el personal y documentos brindados por la organización. Las distintas fases fueron desarrolladas en conjunto con los responsables de cada área.

El Banco de Alimentos Mar del Plata (BdA MdP) comenzó sus actividades en 2003, inicialmente rescatando alimentos en el mercado de la Cooperativa de Horticultores de la ciudad. Con el tiempo, la organización fue ampliando su alcance, incorporando productos de la industria alimenticia y cadenas de comercialización, gracias a las donaciones de empresas locales y nacionales. Su misión es organizar el rescate, recuperación y distribución de alimentos a instituciones comunitarias para mitigar la inseguridad alimentaria en sectores vulnerables, al mismo tiempo que contribuye a la reducción de desperdicios y al cuidado del medio ambiente. El Banco recibe alimentos retirados del circuito de producción y distribución por diversas razones, como exceso de stock o problemas con el etiquetado, pero que siguen siendo aptos para el consumo. Estos productos son controlados, clasificados y verificados para asegurar su calidad e inocuidad antes de ser entregados a comedores, merenderos y otras instituciones.

Para acceder al servicio del BdA MdP, las instituciones deben contactarse con el banco, ingresar a una lista de espera, y coordinar una entrevista para determinar su elegibilidad. Si son aprobadas, se les asigna una cuota solidaria mensual según la cantidad de alimentos que recibirán. Además, deben firmar un compromiso anual para seguir los acuerdos establecidos. El Banco de Alimentos Mar del Plata se sostiene gracias a diversos aliados estratégicos, como empresas de la industria alimenticia, patrocinadores, padrinos, medios de comunicación, y empresas de servicios, quienes apoyan con donaciones de productos, fondos o servicios. La organización también cuenta con un equipo interno compuesto por una comisión directiva y personal permanente en áreas como administración, logística, y comunicación. Además, los voluntarios desempeñan un papel esencial en la clasificación, reacondicionamiento y entrega de alimentos.

Siguiendo la metodología planteada, la base de datos de conocimiento, se conforma por la imagen rica, Figura 1, que presenta la situación problemática y la realización de los 3 análisis, que se presentaron en tablas en el trabajo. En la imagen rica, se identifica el sistema y los actores relevantes, sus roles comprometidos y efectivos y la asociación entre ellos. Esta asociación se distingue según el tipo de comunicación: la línea llena representa interacción directa mientras que la línea punteada indica intercambio de información. En el análisis I, se identifican los actores involucrados en la situación, separados en 3 grupos: Clientes, que son los beneficiarios de las transformaciones que se realicen en la organización para la resolución y/o mejora de la situación problemática planteada, es decir el BdA MdP; Dueños, que son aquellos quienes tienen a cargo las decisiones para el desarrollo normal de las actividades y el conjunto de transformaciones que se pueden realizar, como la comisión directiva y el director ejecutivo y; Facilitadores, que son los equipos mediadores, como los aliados estratégicos, donantes, las distintas áreas que operan, instituciones entre otros.

En el análisis II, se reconocen las dinámicas socioculturales del contexto del problema, como por ejemplo: La incorporación de profesionales y cambio de roles en el equipo de trabajo de la organización es permanente, y se manifiesta la inexistencia de funciones bien definidas para cada área y de procedimientos estándares; Alta rotación de personal; Necesidad de contacto permanente con aliados estratégicos e instituciones beneficiarias; Nuevas instituciones recurren al BdA MdP quedando en lista de espera hasta recibir respuesta por parte del área social; Nuevas instituciones no siempre brindan toda la información necesaria para analizar su incorporación, provocando mayor dificultad para su selección al área responsable. Y en el análisis III, finalmente se describe la dinámica en la cual los involucrados obtienen, mantienen y transfieren el poder. Por ejemplo, el facilitador de Aliados estratégicos, es quien mantiene las determinaciones que se firman en el convenio correspondiente a cada aliado, a través del compromiso y el acompañamiento; el área de

Administración, es quien se responsabiliza de las finanzas de la organización y quien confecciona determinados informes.

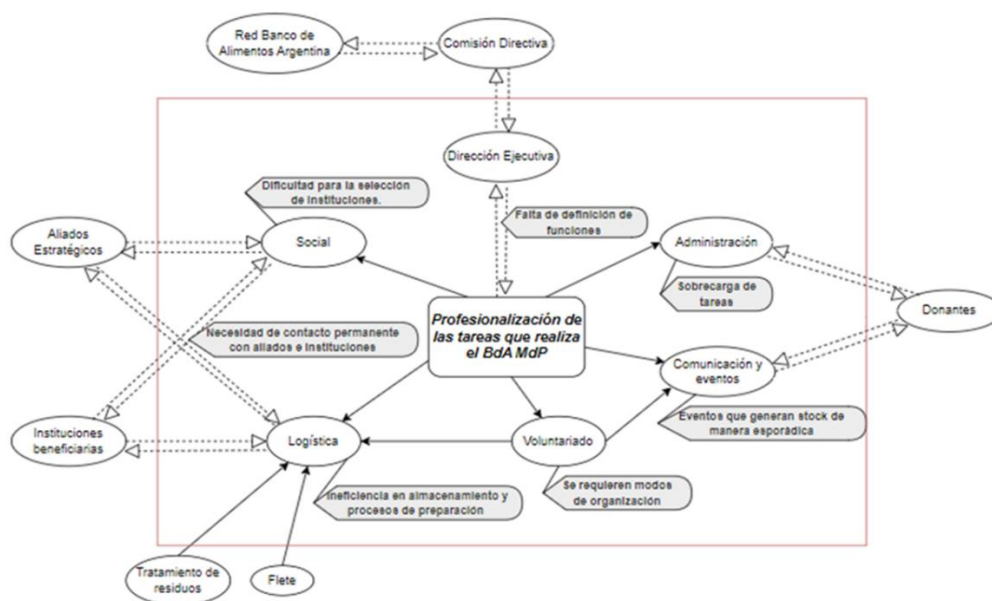


Figura 1 – Imagen Rica.

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el BdA MdP

Finalizada la fase 1, se construye la base de datos de aplicaciones, en esta fase se centra la definición del problema, se identifican cuáles son, a criterio de las partes interesadas, los principales estados indeseados. Para el estado indeseado de “*enfoque no objetivo para la selección de instituciones beneficiarias*” se busca realizar una transformación 1 que devuelva el estado deseado de “*Enfoque objetivo para la selección de instituciones beneficiarias*”. Para un estado indeseado de “*cuestiones no abordadas sobre funciones de cada área*” se busca realizar una transformación 2 que refleje el estado deseado de “*funciones definidas para cada área*”. Se realizaron las contextualizaciones con el CATWOE y las definiciones raíces para cada transformación y luego con las definiciones obtenidas se especificaron las acciones a llevar a cabo para cada transformación, como se muestra en la Tabla 2. Cabe aclarar que la tercera transformación, debido a las necesidades y condiciones del BdA, que se encontraba en búsqueda de un nuevo espacio fijo para operar, no se lleva a cabo.

Tabla 2: Acciones generales para las transformaciones planteadas.

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el BdA MdP

Transformación	Acción General
T ₁	Realizar una priorización multicriterio para la selección de las instituciones que tendrán acceso al servicio brindado por el Banco de Alimentos Mar del Plata
T ₂	Diseñar un manual de funciones con la descripción de puestos y tareas para cada área operativa de la estructura del Banco de Alimentos Mar del Plata
T ₃	Realizar un estudio de la organización del depósito y del proceso de preparación de pedidos. Relocalización de ítems y propuesta de picking.

Los resultados obtenidos en la fase 2 se deben presentar en los sistemas de actividad humana correspondiente a cada transformación, para conformar la base de datos de sistemas. En esta última fase, el HAS contiene una planificación clara y fácilmente aplicable para cada transformación a realizar, contiene el CATWOE, la definición raíz, los pasos a realizar para llevar a cabo la transformación, y además unos criterios de control que ayudan a monitorear el sistema. En la Figura 2, se puede observar el HAS de la T₁.

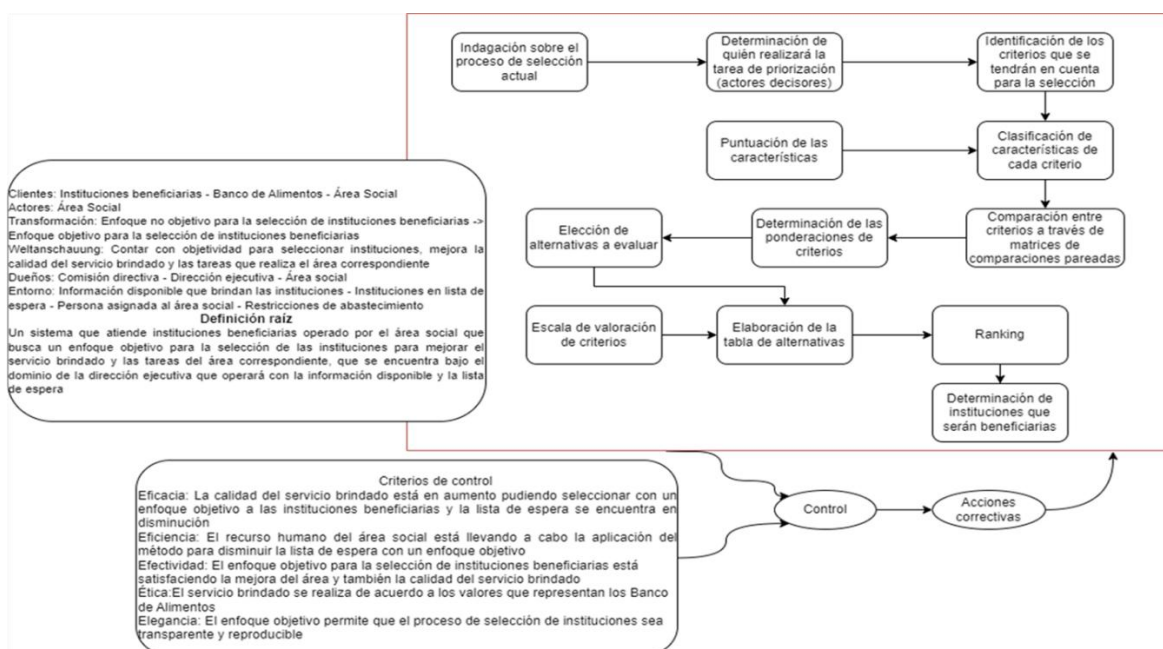


Figura 2 – Plan sistémico individual (HAS) para la Transformación 1.

Fuente: Elaboración propia

Transformación 1

Se desarrolla entonces una herramienta que permite seleccionar las instituciones beneficiarias de una forma sistemática y objetiva, basada en una combinación de métodos multicriterio. Se propone un modelo de decisión multicriterio que integra los métodos AHP y TOPSIS. El modelo utiliza el método AHP para ponderar los criterios que se consideran relevantes y TOPSIS para priorizar las instituciones que solicitan el apoyo según dichos criterios de forma que permita su selección. Partiendo del Plan sistémico individual para la transformación 1, se siguen los pasos para el desarrollo de la herramienta.

Se trabajó en conjunto con la directora ejecutiva y el encargado del área social a través de reuniones y de entrevistas para indagar sobre el proceso actual de selección, determinar quién realizaría la tarea de priorización una vez desarrollada la herramienta. Se definieron los criterios y las características que se consideran necesarias para seleccionar a las instituciones beneficiarias. El objetivo es estandarizar y esclarecer el proceso que se venía llevando a cabo de forma informal, para evitar subjetividades y que sea reproducible. Esto último es sumamente importante por la alta rotación que sufre el personal a cargo del Banco. En la Tabla 3 se muestran los criterios que se tendrían en cuenta para la evaluación de las instituciones.

Tabla 3: Escalas de valoración para cada criterio.

Fuente: Elaboración propia

Criterios	C1: N° de Instituciones		C2: Cobertura		C3: Apertura de las Instituciones		C4: Tipo de institución		C5: Servicio	
Características	0	5	Más de 300 personas	5	Todos los días (7 días a la semana)	5	Comedores autónomos	5	Comedor - merendero	5
	Entre 1 y 2	4	Entre 201 y 300 personas	4	De lunes a viernes (5 días a la semana)	4	Centro comunitario y comedores	4	Comedor	4
	Entre 3 y 4	3	Entre 101 y 200 personas	3	3 días a la semana	3	Hogares	3	Merendero	3
	Entre 5 y 7	2	Entre 50 y 100 personas	2	2 días a la semana	2	Iglesias	2	Entrega de mercadería	2

Criterios	C1: N° de Instituciones		C2: Cobertura		C3: Apertura de las Instituciones		C4: Tipo de institución		C5: Servicio	
	Más de 7	1	Menos de 50 personas	1	1 vez por semana	1	Casa de entrega	1	0	0

Como alternativas se consideraron 10 instituciones que se encontraban en lista de espera, con la información brindada validada y en proceso de poder ser dadas de alta. Se aclara que para el uso de esta herramienta se creó una planilla de cálculo automatizada en *Google sheets* compartido al Banco de Alimentos Mar del Plata. En base a las escalas de valoración definidas se calificaron los atributos de cada institución, se normalizó la matriz, se calcularon las soluciones ideales y anti - ideales para cada criterio y se obtuvo el ranking en términos de similitud. En la Tabla 4, se puede observar un resumen que muestra los pesos de los criterios, la matriz de decisión para las alternativas que ocuparon los 3 primeros puestos y el resultado en términos de similitud ordenadas de mayor a menor del ranking de alternativas obtenido.

Tabla 4: Matriz de decisión ordenada por resultados del ranking

Fuente: Elaboración Propia

Criterios		C1	C2	C3	C4	C5	Di+
Pesos de los Criterios		0,055	0,411	0,369	0,035	0,130	
Alternativas							
A10	Merendero Camet	3	4	2	5	3	0.666
A5	Faro norte	5	5	2	5	4	0.618
A2	Resistir y luchar	3	3	3	5	4	0.607

Esta clasificación fue validada por el responsable del área. Las instituciones con mayores valores de similitud fueron seleccionadas en primera instancia de acuerdo a la oferta disponible por el BdA.

Transformación 2

Este tipo de organizaciones cuenta con alta rotación de personal, por lo que contar con un manual de funciones detallado con las distintas descripciones de puesto y responsabilidades organiza y evita la duplicación de tareas. Se trabajó junto a la directora ejecutiva y el personal del BdA MdP, para definir los cargos que requerían descripciones de puestos, estos fueron: director ejecutivo, responsable del área administrativo-contable, social, logístico y auxiliar de depósito, se relevó información sobre las tareas de cada puesto y se identificaron los ítems clave para estructurar cada perfil. Estos incluyeron dependencia, dedicación, supervisión, objetivo del puesto, funciones, responsabilidades y competencias requeridas.

Se armó un *template* (plantilla) como manual de funciones compartido al Banco de Alimentos Mar del Plata. En dicha planilla de cálculo se plasma el esquema que contendrán las descripciones de puesto permitiendo llevar un orden estructural y que las modificaciones que en un futuro sean necesarias se realicen de manera sencilla. Este *template* cuenta con una parte superior donde se detalla el puesto, dependencia, supervisión y dedicación. Luego se presenta una breve descripción del objetivo del puesto y las tareas y responsabilidades del mismo, detallado por determinados puntos. Por último, se detallan las competencias requeridas tanto técnicas como específicas del puesto y se le asigna la expectativa del puesto según grado de dominio esperado, dentro de un nivel de escala que parte de potencial (como nivel mínimo), seguido de inicial, desarrollado, experto y referente (como nivel de excelencia). En la Figura 3 se muestra una de las descripciones de puestos realizadas en el manual de funciones propuesto al Banco de Alimentos MdP.

Los links de las hojas de cálculo compartidas con el Banco de Alimentos Mar del Plata para las transformaciones realizadas, se encuentran en las referencias.

Puesto: Auxiliar de depósito	Sector: Logística
Dependencia: Responsable de logística	Fecha de Revisión: 5/2/2024
Supervisión: Colaboración en la supervisión de voluntarios	
Dedicación: 20 horas semanales, 4 horas diarias	
Objetivo del Puesto	
Colaborar en la organización, almacenamiento y distribución de productos en el depósito, asegurando el cumplimiento de normas de higiene y seguridad, y apoyando en el armado de pedidos para las instituciones receptoras	
Tareas y responsabilidades	
El puesto implica responsabilidades en los siguientes puntos:	
* Preparación de pedidos: Asistencia al Responsable del Área Depósito en el orden, almacenamiento y armado de entregas a las instituciones receptoras según las instrucciones dadas. * Almacenamiento: Almacenamiento de productos recibidos por donaciones y compras, siguiendo las normas y procedimientos del Banco de Alimentos, tras su control y clasificación. * Control: Control y aviso de aparición de mercadería vencida y gestión de decomiso. * Seguridad e higiene: Mantenimiento de la limpieza en las instalaciones del depósito y garantía del correcto uso de los elementos de seguridad e higiene correspondientes al puesto	
Competencias Requeridas	
Técnicas y específicas del puesto	Expectativa del puesto
Destreza física para el manejo de bultos de mercadería	Desarrollado
Compromiso con el cumplimiento de las tareas asignadas y actitud innovadora orientada a proponer mejoras continuas en su trabajo	Inicial
Buena predisposición para el trabajo en equipo	Desarrollado

Figura 3 – Descripción de puesto – Auxiliar de Depósito.

Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

El objetivo general de este trabajo fue profesionalizar tareas del Banco de Alimentos Mar del Plata para mejorar la operatoria del mismo. Para lograrlo, se cumplió con los objetivos específicos establecidos, a través de la Metodología de Sistemas Blandos. En primera instancia se realizó un diagnóstico de las necesidades del BdA MdP con la información proporcionada y se siguió con la aplicación de las 3 fases de la “SSM reconfigurada” que nos permitió obtener bases de datos de conocimientos, con la realización de la imagen rica y los 3 análisis donde se relevaron todos los procesos, partes involucradas y puntos a atacar de la organización en estudio. Bases de datos de aplicaciones, donde se definió el problema, es decir los estados indeseados y deseados, contextualizándolo con el CATWOE y determinando las definiciones raíces y acciones a llevar a cabo. Y por último bases de datos de sistemas, donde el sistema de actividad humana proporcionó los pasos a seguir para llevar a cabo cada transformación.

Como resultado final, se desarrollaron las transformaciones que permitieron: - Seleccionar de manera objetiva las instituciones que recibirían el servicio de distribución de alimentos, pudiendo obtener un ranking que presenta la institución que, en función a criterios específicos tales como el número de personas beneficiadas, tipo de servicio, cantidad de días que abre, entre otros, requiere más necesariamente el servicio para abordar la problemática alimentaria de la zona. - Establecer las tareas específicas y las competencias con las que deben contar los puestos operativos de la organización, así debido al limitado recurso humano con el que cuenta la misma y sumado a la alta rotación, se pueden desempeñar las tareas específicas en cada posición, sin repetición de tareas y conociendo las capacidades con las que se deben contar para cada una. Además, se compartieron las hojas de cálculo realizadas al Banco de Alimentos MdP para su uso en la operatoria y que de ser necesario puedan realizar cualquier modificación de manera sencilla y estandarizada.

Se concluye que el estudio y la aplicación de la *Soft System Methodology* como método de estructuración de problemas en situaciones donde existen múltiples actores, diferentes perspectivas e intereses parcialmente conflictivos demuestra que es una herramienta efectiva para determinar transformaciones a realizar sin centrarse en una única visión de la misma. Teniendo en cuenta las opiniones de las partes interesadas, identificándose las mismas, sus relaciones y las restricciones a las que se encuentra sometida la operatoria del BdA MdP, se derivaron transformaciones requeridas para llevar a cabo la profesionalización de los procesos.

5. REFERENCIAS

Link de acceso a la transformación 1, Priorización para la selección de instituciones:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1P4gXaEV76zbS_KTSMxh2odEhcQ1G3e4zLgM9y0U8qrk/edit?gid=878005919#gid=878005919

Link de acceso a la transformación 2, Manual de funciones:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1a42ebQfaP8h1Kld81qij8NHVJcXtH0EZ/edit?usp=drive_link&oid=111201774820861178721&rtpof=true&sd=true

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (2.ª ed.). Granica.

Balthu, K., & Clegg, B. (2021). Improving professional service operations: action research in a law firm. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 41, N° 6, pp. 805-829. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2020-0696>

Banco de Alimentos Mar del Plata. (s.f.). <https://bancodealimentosmdp.org.ar/>

Barrios Muñoz, D. S., Barrios Guerrero, W. P., Cerinza Barrero, A. A. & Hernández Calvo, G. (2022). *Propuesta de mejora en el proceso de almacenamiento de productos perecederos en el programa del banco de alimentos*. Boletín de Innovación, Logística y Operaciones, 4(2). <https://doi.org/10.17981/bilo.4.2.2022.08>

Barros, P. R. S., Castellini M. A., & Belderrain M. C. N. (2012) Soft Systems Methodology for Improvements in a Program o Urban Food Harvest en J. L. Zanazzi, C. L. Alberto, C.E, Carignano (Comps.), *Aplicación de Multi-Metodologías para la Gestión y Evaluación de Sistemas Socio-Técnicos*, (pp. 145-160). Tomo I, 1a. Ed., Córdoba: Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC.

Cabrera, G., Salamon, A., Boaglio, L., Conforte, J., & Pedrotti B. (2012). Estructuración de Problemas con Investigación Operativa Soft. Selección de Personal Outsourcing para el Desarrollo de Sistemas de Software en J. L. Zanazzi, C. L. Alberto, C.E, Carignano (Comps.), *Aplicación de Multi-Metodologías para la Gestión y Evaluación de Sistemas Socio-Técnicos*, (pp. 161-180). Tomo I, 1a. Ed., Córdoba: Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC.

Farrimond, S. J., & Leland, L. S. (2006). Increasing donations to supermarket food-bank bins using proximal prompts. *New Zealand. Journal of Applied Behavior Analysis*, Vol. 39(2), Summer 2006, pp. 249-251. <https://doi.org/10.1901/jaba.2006.10-05>

Georgiou, I. (2006) *Managerial Effectiveness from a System Theoretical Point of View*. Cyst Pract Act Res, 19, pp. 441-459. <https://doi.org/10.1007/s11213-006-9035-3>

Hwang, C. L., & Yoon, K. (1981). *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. Springer-Verlag.

Maldonado, M. B. & Moya, S. (2010). Posibles mejoras para paliar el hambre mediante el Banco de Alimentos de Mendoza. *Revista Española de Nutrición Comunitaria*, Vol. 16, N° 2, pp. 98-104.

Mingers, J. (2000). *An Idea Ahead of Its Time: The History and Development of Soft Systems Methodology*. Systemic Practice and Action Research, 13(6), 733–755. <https://doi.org/10.1023/A:1026475428221>

Queiruga, D., Eguliz L., D. y Rocha V., L. (2015). *El Banco de Alimentos de La Rioja: Análisis DAFO y propuestas de mejora*. Berceo, 168, 7-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5239655>

Saaty T. (1980). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. New York: McGraw-Hill.

Valqui Vidal, R. (2006). Operational Research: A multidisciplinary Field. *Pesquisa Operacional*. Vol. 26, N°1, pp. 69-90. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-74382006000100004>.