



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**

*Trabajo de Graduación para Contador Público y  
Licenciatura en Administración de Empresas*

**Fortalecimiento institucional y colaboración  
entre OSFL. El caso Fundación Banco de  
Alimentos.**

Autor: Florencia Agustina Busacca

Legajo: 23041

Mentor: Adrián Darmohraj

Victoria, 29 de octubre de 2015

---

Firma del Mentor

# ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>4</b>
<b>PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1. Problemática.....	6
2. Justificación de las razones de estudio.....	9
3. Preguntas de investigación.....	11
3.1 Pregunta general.....	11
3.2 Sub-preguntas.....	11
4. Objetivos.....	12
4.1 Objetivo general.....	12
4.2 Objetivos específicos.....	12
5. Metodología.....	13
5.1 Tipo de estudio: Descriptivo.....	13
5.2 El por qué de Fundación Banco de Alimentos.....	14
5.3 Técnicas de recolección de datos.....	15
6. Marco Conceptual.....	17
6.1 Fortalecimiento institucional.....	17
6.2 Colaboración.....	18
6.3 Tipos de colaboraciones significativas.....	20
6.3.1 Alianzas estratégicas.....	20
6.3.2 Integraciones institucionales.....	22
6.3.3 Redes.....	23
6.3.4 Otras formas de colaboración.....	24
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL CASO FUNDACIÓN BANCO DE ALIMENTOS.....</b>	<b>26</b>
1.1 Reseña histórica.....	26
1.2 Estructura Organizacional.....	27
1.2.1 Misión y principios.....	27
1.2.2 Actividades que desarrolla.....	27
1.3 Fortalecimiento Institucional de la organización.....	29
1.3.1 Gestión de fondos.....	32
1.3.2 Sistemas para un manejo eficiente.....	33

1.3.3 Gestión y estándares de calidad.....	35
1.3.4 Comunicación institucional.....	36
1.3.5 Voluntariado.....	37
1.3.6 Incrementos en su capacidad.....	38
<b>CAPÍTULO II: PROCESOS DE COLABORACIÓN CON OTRAS OSFL.....</b>	<b>40</b>
2.1 Red Argentina Banco De Alimentos (REDBdA).....	40
2.1.1 El papel de Fundación Banco de Alimentos en la Red.....	42
2.1.2 Programas que desarrolla Fundación Banco de Alimentos con la Red.....	44
2.2 Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI).....	46
2.3 Colaboración con las organizaciones sin fines de lucro.....	47
2.3.1 Seguimiento de la organización.....	48
2.3.2 Programas y Capacitaciones.....	49
2.3.3 Proyecto de Acompañamiento a Organizaciones.....	50
2.3.4 Fortalecimiento de los vínculos.....	52
2.3.5 Ejemplos de OSFL con las que contribuye Fundación Banco de Alimentos.....	54
2.4 Otras colaboraciones importantes.....	58
<b>CAPÍTULO III: CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>83</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El complejo contexto actual, caracterizado por su dinamismo y la velocidad de los cambios, plantea nuevas problemáticas que las organizaciones deben responder para lograr fortalecerse institucionalmente. De esta manera, frente a la incertidumbre del entorno, es necesario que las organizaciones sean capaces de crear sinergias con otras, compartiendo información y recursos para alcanzar el cumplimiento de objetivos comunes, que tengan como consecuencia impactos transformadores en la sociedad.

El propósito principal del presente trabajo es comprender y analizar la manera en que una organización sin fines de lucro contribuye con otras organizaciones para que éstas alcancen el fortalecimiento institucional. Se hace énfasis en el estudio de las condiciones necesarias para afrontar el desafío de la colaboración y, al mismo tiempo, se pretende estudiar las prácticas y herramientas que favorecen la consolidación de las relaciones entre organizaciones sin fines de lucro (OSFL). En base a ello, se procura investigar el caso específico de la Fundación Banco de Alimentos. La misma desarrolla distintas acciones destinadas a la colaboración, para contribuir con una mejor alimentación de la comunidad, incrementando, de este modo, su impacto social.

El **marco conceptual** se encuentra fraccionado en tres partes. En primer lugar, se desarrolló el concepto de fortalecimiento institucional y se presentaron sus principales características. En segundo lugar, se definió el término colaboración y se realizó una breve clasificación de OSFL basada en el valor estratégico de las colaboraciones. Por último, se describieron los diferentes tipos de colaboración, poniendo principal foco en las efectuadas entre organizaciones del tercer sector.

Para abordar el estudio del caso, se realizaron entrevistas con personalidades que se consideran referentes dentro de la fundación y que están involucradas en las relaciones con otras organizaciones. Se entrevistaron al ex Director Ejecutivo de Fundación Banco de Alimentos, a la Directora General actual, a la Responsable de Área Social, al Responsable del Área de Donantes de Alimentos y a la Nutricionista. Asimismo, se realizaron visitas a dos organizaciones con las cuales contribuye la fundación y se entrevistaron a personas allegadas con los procesos de colaboración.

El **capítulo 1** del trabajo se compone por una breve reseña histórica de la entidad y por una descripción de su estructura organizacional, donde se presenta su misión y se

consideran las principales actividades que desarrolla. Además, se analizó con mayor profundidad los distintos mecanismos y prácticas implementadas para alcanzar su fortalecimiento institucional.

A continuación, el **capítulo 2** se centró en los procesos de colaboración con otras OSFL que desarrolla la Fundación Banco de Alimentos. Estos programas tienen como fin último el de fortalecer sus modelos de trabajo, permitiéndoles contar con una mayor eficiencia operativa, alcanzar un nivel más alto de sustentabilidad institucional e incrementar su inserción en la sociedad. De esta forma, se evaluaron aquellos aspectos que la organización consideró para colaborar y las dificultades con las que se fue encontrando a lo largo de su operación.

Finalmente, en el **capítulo 3**, se exponen las conclusiones generales del trabajo. En síntesis, se pudo concluir que para que una organización sin fines de lucro sea capaz de cumplir su misión y mejorar sus estrategias de colaboración, primero es necesario implementar distintos mecanismos para contar con un modelo de trabajo sustentable en el tiempo. Al mismo tiempo, gracias al desarrollo de procesos de colaboración con otras organizaciones, la fundación se mostró capaz de fortalecerse institucionalmente y contribuyó, a su vez, con el fortalecimiento de otras organizaciones.

# PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN

## 1. Problemática

En los últimos años hemos sido testigos de distintas transformaciones en la sociedad que no solo dieron lugar a nuevos desafíos, sino que también han vuelto a traer viejos problemas que no habían sido resueltos (Iglesias y Carreras, 2013). Frente a este nuevo escenario de rápidos cambios, se cuestiona si las OSFL tienen las capacidades necesarias para poder enfrentar dichos cambios, y si poseen un perfil directivo y estratégico apropiado para poder adaptarse a los tiempos actuales (Nieto, et al., 2012). Como consecuencia de ello, distintos actores han comenzado a rever las tradicionales formas de acción, planteando nuevas herramientas y perspectivas para poder abordar la realidad actual.

Vernis (2004), establece que las organizaciones sin fines de lucro deben enfrentar y saber encontrar soluciones para los viejos retos, así como también, para los nuevos desafíos sociales, desarrollando capacidades para lograr la permanente innovación y un aprendizaje continuo. Por todo ello, actualmente la noción de fortalecimiento institucional resulta realmente importante para el tercer sector. En palabras del autor, el fortalecimiento institucional es entendido como aquel proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sistemas sociales incrementan sus habilidades y desempeño respecto a sus objetivos, recursos materiales y humanos y el contexto.

Estamos insertos en un mundo interdependiente, interconectado y global, donde es necesario trabajar y desarrollar proyectos conjuntamente y compartir visiones, diagnósticos y teorías de cambio, para poder tener un impacto significativo (Iglesias y Carreras, 2013). Considerando a Austin (2004), este autor sugiere lo siguiente,

“Al mirar a nuestro alrededor, nos percatamos de que en el mundo interconectado de hoy en día, ni las instituciones comerciales ni las que no tienen fines de lucro podrían prosperar ni sobrevivir si sus visiones quedan confinadas dentro de sus propios muros. Deben ser capaces de mirar más allá de estos muros, y de encontrar socios que los ayuden a lograr resultados más ambiciosos y a construir las comunidades vitales para responder a los desafíos del futuro” (Austin, 2004: 13).

Puntualmente en la Argentina, las OSFL tienen un rol fundamental en la sociedad, ya que han nacido ante la debilidad del Estado en la gestión de políticas sociales y la escasa capacidad del sector privado empresarial para poder enfrentar problemas de sectores que se encontraban fuera de su campo de acción (San Martín, 2011). De esta manera, se ha establecido un gran crecimiento en cantidad y heterogeneidad de estas organizaciones, muchas veces ubicadas en una misma ciudad o región. A pesar de la vecindad o cercanía, muchas de ellas no se conocen o no articulan actividades. En línea con Berger, Jones y Browne (2005), frente a la falta de articulación de acciones, la posibilidad de colaborar con otras organizaciones se convierte en una competencia por los recursos y en una superposición de actividades, lo que conduce a la pérdida de fuerza como sector y a una menor capacidad de alcanzar logros y ejecutar las estrategias.

De acuerdo con lo que aseguran Iglesias y Carreras (2013), la elevada cantidad de OSFL hoy ya no es considerada como un valor de la sociedad. Por el contrario, es visto como una muestra de ineficiencia y de predominio de ciertos elementos, tales como personalismo y corporativismo, que se presentan por encima de la misión que le da sentido a las organizaciones. Institucionalmente, Vernis (2004) establece que la fragmentación deja ver un sector desorganizado y con escasa coordinación, produciendo problemas de credibilidad y legitimidad frente a la sociedad. Por un lado, la falta de integración entorpece la identificación de interlocutores legítimos y representativos del sector por parte de terceros. Por otro lado, pese al crecimiento cualitativo y cuantitativo del sector, éste aún continúa siendo considerado como un fenómeno marginal. Además, la necesidad de una mejor coordinación no permite consolidar relaciones con los sectores público y empresarial.

Frente a este escenario, las organizaciones sin fines de lucro han comenzado a estar más dispuestas a la colaboración, formando redes y plataformas de distintos niveles y tipos. En este sentido, cada vez más organizaciones se atreven a establecer colaboraciones, tomándolas como un elemento estratégico.

Resulta importante remarcar que la creación de redes organizacionales y el desarrollo de supraorganizaciones de coordinación del trabajo en las OSFL permiten potenciar la capacidad de cada organización individual y se convierte en un mecanismo fundamental para lograr los objetivos institucionales compartidos (Social Enterprise Knowledge

Network, 2006). Sin embargo, hoy en día existen muchos ejemplos de organizaciones que no han considerado la colaboración dentro de su estrategia o que no han podido implementar con éxito este elemento. La mayoría de las organizaciones aún no explotan el enorme potencial que las colaboraciones brindan. En este sentido, no se pueden considerar transformaciones sociales efectivas y sustentables, si las OSFL no son capaces de trabajar construyendo su misión junto con otras (Ashoka, 2006).

De esta forma, el presente trabajo pretende ofrecer una descripción de las distintas posibilidades de colaboración existentes, para que sean tenidas en cuenta a la hora de querer alcanzar un adecuado fortalecimiento institucional de la organización. Esto cobra importancia al considerar que, de acuerdo con lo que propone Austin (2003), las diferentes formas de colaboración bien administradas ayudan a construir la identidad de una organización y aumentar la buena disposición del público, a reforzar el compromiso de los empleados, y a descubrir nuevas oportunidades para el aprendizaje organizacional, lo que es realmente clave en una sociedad basada en el conocimiento.

Para ello se realizará un análisis de la Fundación Banco de Alimentos. Un caso puntual de una organización sin fines de lucro, que es consciente de que el perfeccionamiento de la gestión de las OSFL es un factor esencial para la mejora de la calidad de vida de las personas a las que esas organizaciones atienden. Cabe destacar que la fundación desarrolla programas con el objetivo de fortalecer sus modelos de trabajo, permitiéndoles alcanzar una mayor eficiencia operativa, sustentabilidad institucional e inserción comunitaria. En este sentido, en la organización vemos distintas acciones tendientes a la colaboración, con el fin último de lograr un mayor impacto social en la comunidad ayudando a la creación de capital social y contribuyendo con una mejor alimentación de la población<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> El contenido de este párrafo se basa en el testimonio de Juan José Bertamoni, miembro del Comité Social de Fundación Banco de Alimentos: Reporte 2013.



## **2. Justificación de las razones de estudio**

La decisión de efectuar el estudio de la temática seleccionada en el presente trabajo es justificada por varias razones que se presentan en las siguientes líneas.

En primer lugar, frente a la existencia de un contexto interconectado e interdependiente, se ve modificada la cantidad y variedad de recursos y capacidades que las OSFL necesitan para cumplir con su misión. Esto lleva a las organizaciones a cuestionar las anteriores formas de acción y paradigmas, realizando un análisis más global del impacto de su intervención. En este punto, podemos afirmar que “los actores sociales son interdependientes y el futuro como sociedad y como país depende de la creación de vínculos y articulaciones capaces de fortalecer el capital social y de crear valor para el conjunto de la comunidad” (Berger, Jones y Browne, 2005; 10).

A su vez, existe consenso en la idea de que la fragmentación y la desintegración que se presenta en el tercer sector implican serios inconvenientes para las organizaciones sin fines de lucro que pretenden alcanzar su fortalecimiento institucional (Vernis, et al., 2004). Es por este motivo, que hoy se considera a las colaboraciones como un elemento básico e indispensable para que las OSFL logren cumplir su misión y ampliar el impacto de su actuación. En este sentido, las organizaciones deben plantearse qué importancia le dan a las colaboraciones en sus estrategias e integrar, de esta manera, un enfoque colaborativo como punto de partida de algunas decisiones claves. Dejando de lado la lógica de la competencia para considerar nuevas formas de trabajo conjunto que le permitan maximizar el impacto social y legitimar su misión (Ashoka, 2006).

Considerando a Austin (2003), hoy en día es más difícil para una organización alcanzar el éxito por sí sola. Es por ello, que cada vez más líderes con una visión de largo plazo realizan serios esfuerzos por superar las barreras institucionales de sus organizaciones para enfrentar el desafío de la colaboración.

Por otra parte, vale la pena resaltar que el desarrollo de procesos de colaboración demanda tiempo y esfuerzo. A causa de esto, se considera realmente importante para el fortalecimiento institucional de las OSFL, explorar e identificar técnicas, prácticas e instrumentos que permitan robustecer las articulaciones existentes y promuevan la constitución de nuevos métodos de colaboración. Según las palabras de Nieto (2012),

“La compleja y rápida evolución del entorno nos parece que ha sido el principal determinante del desarrollo de procesos de colaboración entre ONG. La realidad, siempre por delante de la literatura, ha dibujado un escenario de confusión y riqueza de matices en cuanto a los distintos tipos de colaboración que las organizaciones han ido desarrollando en función de sus necesidades” (Nieto, et al., 2012: 91).

Por último, debido a que el estudio del fortalecimiento institucional de una OSFL a través de la colaboración de organizaciones del mismo sector aún no se encuentra abordado en profundidad y quedan muchas cuestiones por resolver, la selección de la presente investigación lo consideré un reto que me propongo enfrentar. Pretendo con este trabajo aportar al debate académico un mayor análisis de este tipo de colaboración, que brinda un gran valor estratégico a las organizaciones sin fines de lucro.



Universidad de  
**San Andrés**

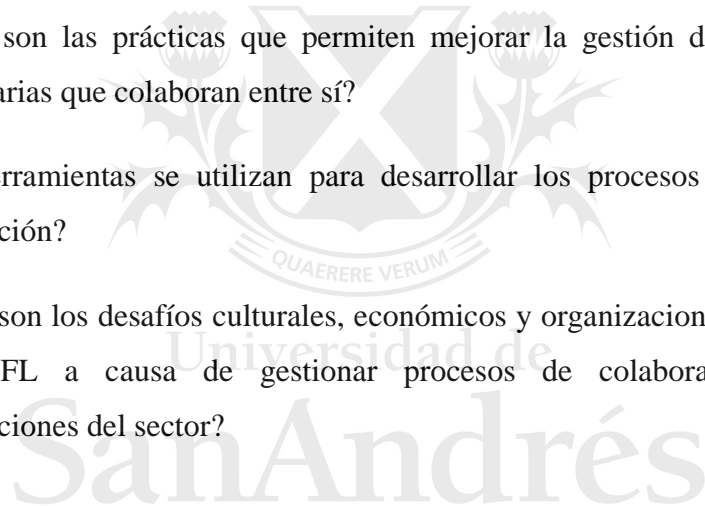
### **3. Preguntas de investigación**

#### **3.1 Pregunta general**

- ¿Cómo contribuye con el fortalecimiento institucional de una organización sin fines de lucro la colaboración con otra organización del mismo sector?

#### **3.2 Sub-preguntas**

- ¿Cómo fortalecemos a las organizaciones para que mejoren sus estrategias de colaboración?
- ¿Qué impacto tiene la colaboración entre OSFL en el fortalecimiento institucional de las mismas?
- ¿Cuáles son las prácticas que permiten mejorar la gestión de organizaciones comunitarias que colaboran entre sí?
- ¿Qué herramientas se utilizan para desarrollar los procesos de este tipo de colaboración?
- ¿Cuáles son los desafíos culturales, económicos y organizacionales que enfrenta una OSFL a causa de gestionar procesos de colaboración con otras organizaciones del sector?



## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

- El objetivo principal del presente trabajo es comprender y analizar la manera en que una organización sin fines de lucro contribuye con otras organizaciones para que éstas alcancen el fortalecimiento institucional.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Determinar en qué medida se ven fortalecidas las OSFL a través de los procesos de colaboración.
- Estudiar las prácticas de colaboración que se desarrollan entre OSFL.
- Describir las herramientas que se utilizan en dicha colaboración.
- Analizar los factores culturales, económicos y legales que permiten o dificultan la colaboración entre organizaciones.
- Describir los resultados de gestión producto de los procesos de colaboración entre las organizaciones.

## **5. Metodología**

### **5.1 Tipo de estudio: Descriptivo**

El presente trabajo es de tipo descriptivo, debido a que se estudia las características, las particularidades y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se encuentre bajo análisis (Hernández Sampieri, et al., 2010).

En primer lugar, se lleva a cabo un análisis de los conceptos para establecer la relación entre el fortalecimiento institucional de las OSFL y la colaboración. En segundo lugar, se realiza un relevamiento de los procesos de colaboración en la Fundación Banco de Alimentos, a los efectos de identificar, en dicho caso concreto, aspectos teóricos relacionados con la temática. Por último, se efectúa un análisis de los resultados de dichos procesos en las OSFL, para lo cual se examinaron dos organizaciones comunitarias con las que la fundación contribuye.

La investigación consiste en un estudio intrínseco de caso. Desde esta perspectiva, el propósito de dicho estudio es comprender el caso. “El hecho de descubrir relaciones, indagar en los temas y sumar datos categóricos nos ayudará, pero estos fines están subordinados a la comprensión del caso” (Stake, 1998: 71).

El trabajo se enfoca en el estudio de caso único, tomando como objeto la Fundación Banco de Alimentos. Con ello, se pretende comprender un fenómeno o evento particular, grupal organizacional o social, dentro de su mismo entorno, a través de la observación y reflexión de sus principales características, y mediante la utilización de diversas fuentes de evidencia (Pulido y Garrido, 2007).

En línea con lo que afirma Stake (1998), se escoge un determinado caso, para conocerlo profundamente y saber qué es lo que hace, y no primariamente para ver cómo se diferencia de otros. Se presenta una cuestión que se debe investigar, una situación particular que se requiere comprender, para lo cual se considera que es posible entender la cuestión mediante el estudio de un caso particular.

Se desarrolla un análisis cualitativo, ya que se “utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida,

e interacción e introspección con grupos o comunidades” (Hernández Sampieri, et al., 2010: 9).

## **5.2 El por qué de Fundación Banco de Alimentos**

La elección del caso de estudio encuentra su fundamento en diversos motivos que se describen a continuación.

Por un lado, la Fundación Banco de Alimentos es una organización que se destaca por desarrollar programas que fortalecen los modelos de trabajo de organizaciones con las que colaboran, dotándolos de una mayor eficiencia operativa, sustentabilidad institucional e inserción comunitaria. Sumado a ello, despliega programas de promoción y desarrollo humano que acompañan la distribución de la prestación alimentaria, orientados a la capacitación sobre nutrición, conservación y producción de alimentos. Vemos de esta manera, que el desarrollo de alianzas estratégicas que favorezcan la reducción del hambre y la desnutrición y fomenten la educación, forma parte de su misión.

Otra razón que justifica dicha selección es la dimensión de la organización. La Fundación Banco de Alimentos trabaja en colaboración con aproximadamente 700 organizaciones comunitarias de CABA y el Conurbano Bonaerense. Debido a esta gran magnitud, la interacción entre la fundación y ese conjunto de organizaciones se establece como un sistema, donde se necesita intervenir a través de un tratamiento exhaustivo de estrategias y formas de trabajo interdependientes<sup>2</sup>.

Por otro lado, se observa una notable evolución en materia de colaboración con otras organizaciones desde su creación hasta la actualidad. A lo largo del desarrollo de la fundación, se fueron implementando y gestionando relaciones con diversas organizaciones con el fin de trabajar en conjunto, para lograr incrementar el impacto de su acción en la sociedad.

---

<sup>2</sup> El contenido de este apartado se basa en el testimonio de Juan José Bertamoni, miembro del Comité Social de Fundación Banco de Alimentos: Reporte 2013.

### 5.3 Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos se implementó, en una primera instancia, una estrategia metodológica que contó con la utilización de fuentes teóricas primarias y secundarias, listadas al final del trabajo.

En una segunda instancia, se decidió llevar a cabo una serie de entrevistas a personas pertenecientes o relacionadas a la organización, que han sido elegidas estratégicamente. En primer lugar, se realizó una reunión con Alan Manoukian, quien ha sido director ejecutivo de la fundación durante más de ocho años -desde abril del 2001 hasta octubre del 2009. Resulta importante considerar su testimonio, porque se ha dedicado en la última década a la gestión de organizaciones sin fines de lucro, contando con experiencia concreta en la lucha contra el hambre.

En segundo lugar, se realizó una visita a la Fundación Banco de Alimentos, en donde se tuvo la oportunidad de conocer las instalaciones de la organización. En esta ocasión, se entrevistó a Marisa Giráldez, Directora General con responsabilidades sobre todas las áreas operativas y de soporte, quien pudo brindar una visión global y estratégica de la organización. Además, se efectuó una entrevista a Paula Gonçalves Borrega, Responsable de Área Social, junto con su compañera Ivana González, Nutricionista de la fundación. El propósito de esta entrevista fue estudiar en qué consiste el seguimiento de las OSFL receptoras de la fundación, la planificación de las visitas de seguimiento y la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos sociales.

Por otra parte, se ha entrevistado a Claudio Teloni, Responsable del Área de Donantes de Alimentos y actual Director de Desarrollo de la fundación. Claudio pudo ofrecer una visión más cercana de la gestión de las donaciones de alimentos y servicios de logística, fondos y voluntariado corporativo, ya que es el encargado de diseñar estrategias de desarrollo de recursos para asegurar la sustentabilidad de la organización.

Sumado a ello, se mantuvo un contacto permanente con otros miembros de la organización, con el objetivo de encontrar respuestas hacia dudas puntuales.

En lo que respecta a las organizaciones con las cuales contribuye Fundación Banco de Alimentos, se han seleccionado dos de ellas para realizar visitas y entrevistas a personas allegadas con los procesos de colaboración. El objetivo fue elegir dos organizaciones beneficiarias de similares características para poder analizar las contribuciones y

resultados que fueron producto de estos procesos, y poder realizar un análisis del impacto del programa de “Acompañamiento a Organizaciones Comunitarias”, haciendo una comparación entre una organización que se encuentra bajo dicho programa - “Casa del Niño Pilar”- y otra que no - Asociación Civil "Sopa de piedra".



Universidad de  
**San Andrés**



## **6. Marco Conceptual**

### **6.1 Fortalecimiento institucional**

El fortalecimiento institucional se denomina al “esfuerzo dinámico y planificado realizado desde una institución, para incrementar su efectividad e impacto social, mejorar su eficiencia, su calidad de gestión y su coherencia organizacional a lo largo del tiempo” (FICONG, 1998, citado en Valderrama León, et al., 1998: 43). De esta manera, el fortalecimiento institucional requiere de la participación directa de las personas y de las organizaciones implicadas, demandando tiempo, esfuerzo, flexibilidad y capacidad de adaptación.

Se caracteriza por ser multidimensional, lo que significa que las intervenciones deben enfocarse simultáneamente en los individuos, en las organizaciones, en el sector y en las instituciones (Vernis, et al., 2004). El objetivo del fortalecimiento debe ser reforzar capacidades existentes, al mismo tiempo que intenta aumentar su impacto a través de la integración de sistemas de medición y verificación que permitan hacer un seguimiento del proceso en todas sus etapas. Vernis (2004) asegura que se debe considerar la importancia del entorno como elemento condicionante de las posibilidades de refuerzo institucional y, a su vez, como elemento que aspira a transformar.

En este punto, resulta importante identificar tres aspectos principales en los que las OSFL ven la necesidad de contar con un mayor apoyo. En primer lugar, las organizaciones se ven insertas en una constante búsqueda de fondos, ya que, en su mayoría, cuentan con un esquema financiero sustentado por recursos a corto plazo e inestables. En segundo lugar, y muy ligada con el contexto externo, surge la necesidad vinculada con el aumento del impacto social, la constitución de redes y el desarrollo de las relaciones con los medios de comunicación, información e investigación. Por último, se perciben una serie de necesidades relacionadas con el fortalecimiento interno, ligado a la identidad y rol institucional, a la formación de recursos humanos y al diseño y evaluación de proyectos (Valderrama León, et al., 1998).

## 6.2 Colaboración

El término colaboración hace referencia al “proceso mediante el cual las organizaciones intercambian información y actividades, comparten recursos y refuerzan sus capacidades en beneficio mutuo y con el propósito de que ambos compartan riesgos, responsabilidades y resultados” (Hilmelman, 1996, citado en Nieto, et al., 2012: 85). En este sentido, Berger, Jones y Browne (2005) definen a la colaboración colectiva como aquel proceso que se encuentra comprendido por un conjunto de actores independientes, que se asocian voluntariamente, conservando su autonomía e identidad, para lograr un objetivo común y consensuado que individualmente les resulta difícil o imposible alcanzar.

Con todo ello, podemos decir que la colaboración trae una serie de implicancias importantes. Por un lado, requiere poseer una visión conjunta respecto de la naturaleza de la relación entre las participantes, y compartir recursos, poder, responsabilidades, toma de decisiones y rendición de cuentas para poder cumplir con un objetivo común. Por otro lado, la colaboración demanda cooperación e igualdad en los vínculos y encuentra su fundamento en los grandes niveles de confianza.

Austin (2003) enumera y describe una serie de fuerzas que se encuentran en el nivel macro de la sociedad, que conducen a una notable necesidad de desarrollar procesos de colaboración. Por un lado, se presentan las fuerzas políticas, que dejan en evidencia que la sociedad ya no puede recurrir al gobierno para solucionar la totalidad de los problemas que acarrea, siendo consciente de los límites del Estado. En cuanto a las fuerzas económicas, muchas OSFL poseen escasos recursos en relación con las misiones que se proponen alcanzar. Frente a esto, las organizaciones ven en la colaboración la oportunidad de economizar recursos insuficientes y de generar nuevas fuentes de apoyo. Por último, las fuerzas sociales posicionan a la colaboración como el nuevo mandato social, a medida que las dificultades crecen y se hacen menos claras las responsabilidades.

Iglesias y Carreras (2013) desarrollan una clasificación de OSFL basada en el valor estratégico de las colaboraciones. En primer lugar, podemos encontrar las OSFL centradas en su organización, para las cuales las colaboraciones no poseen valor estratégico y se desarrollan desde una mirada muy centrada en su propia organización en todos sus ámbitos. En segundo lugar, se sitúan las organizaciones que suponen a la

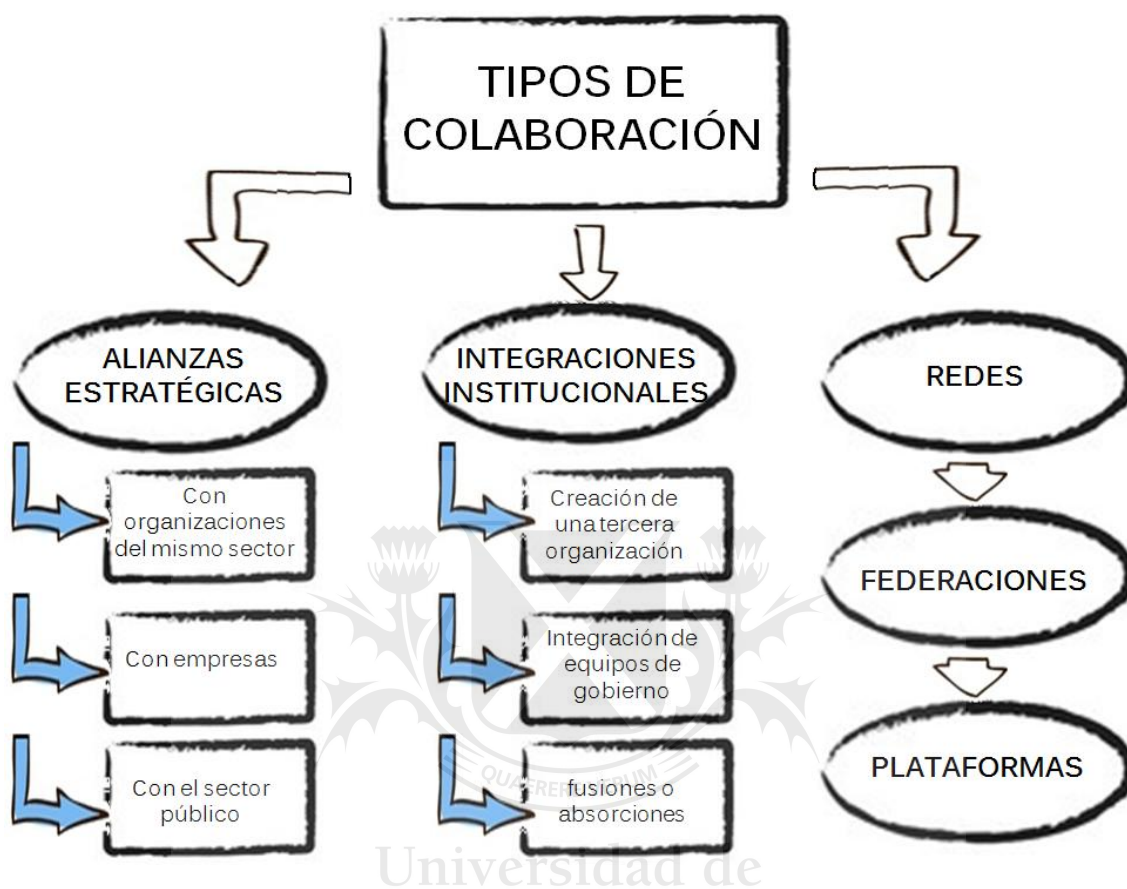
colaboración como línea estratégica, instalando al enfoque colaborativo y al valor de la estrategia de la colaboración junto con otras estrategias clave. Generalmente, si bien conciben las colaboraciones como una línea estratégica a priorizar, no consideran el enfoque colaborativo real en el proceso de toma de decisiones. En tercer lugar, las OSFL que tienen un enfoque colaborativo en ciertos ámbitos estratégicos. Estas organizaciones no se diseñan a partir de colaboraciones, pero, a pesar de ello, desarrollan alguna de sus líneas estratégicas o proyectos más significativos partiendo de una concepción colaborativa. Por último, menciona las OSFL colaborativas, que se constituyen y diseñan partiendo de las colaboraciones y consideran un enfoque colaborativo para tomar las decisiones estratégicas.

En lo referente a este último tipo de organización, Iglesias y Carreras (2013) plantean una serie de características particulares que merecen ser descritas para comprender su importancia. En las OSFL colaborativas el proceso de toma de decisiones se lleva a cabo poniendo a la misión en primer lugar y estableciendo un enfoque colaborativo para analizar la realidad, definir la estrategia y emprender las acciones. Esta característica les permite a las organizaciones superar sus propios límites. Además, cuando analizan las estrategias y vías de acción tienen en cuenta los recursos y capacidades disponibles del entorno. Finalmente, reemplazan al control exhaustivo del diseño y la implementación de los programas por una nueva forma de trabajar que necesita de altos grados de confianza en las organizaciones con las que se trabaja.

Por su parte, Jones (2009) establece que la colaboración entre organizaciones es el producto de una dinámica de intercambio positivo pero que no queda exenta de obstáculos y conflictos. En este sentido, no siempre los procesos de articulación que se da entre organizaciones pueden terminar en acciones conjuntas, y tampoco, el lograr acciones conjuntas implica alcanzar un proceso de colaboración sostenido en el tiempo. Es por ello que, es importante reconocer que los procesos de colaboración, si bien tienden a ser incrementales en el largo plazo, muchas veces pueden sufrir interrupciones, regresiones y desarrollarse de una forma no lineal. De esta manera, se debe considerar, además de los beneficios que traen aparejados la colaboración, toda la inversión de recursos y otros costos que puedan ocasionarse, para poder mejorar su gestión y tratar de reducirlos.

### 6.3 Tipos de colaboraciones significativas

Gráfico 1: Tipos de colaboraciones significativas



Fuente: elaboración propia a partir de Iglesias y Carreras (2013)

A partir de los distintos tipos de colaboración, las OSFL decidirán cuál les resulta más conveniente utilizar de acuerdo con el valor estratégico que conciben de cada una de las formas. Las organizaciones deberán identificarlas y gestionarlas de manera adecuada para poder obtener de ellas ventaja competitiva y alcanzar, de esta manera, el fortalecimiento institucional. A continuación, se efectúa una breve descripción de cada una, poniendo principal foco en las colaboraciones entre OSFL.

#### 6.3.1 Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son “colaboraciones caracterizadas por el hecho de que cualquiera de sus participantes pone en juego competencias clave para la consecución de unos objetivos compartidos” (Iglesias y Carreras, 2013: 77). En este sentido, todos los miembros contribuyen a la alianza con elemento básico -capacidad, recursos,

habilidades o conocimientos- para alcanzar el objetivo deseado y sin el cual sería más difícil poder lograrlo.

De esta forma, los participantes perciben la importancia y significatividad del aporte de los demás, colocándolos en un plano de igualdad. En línea con lo establecido por Ashoka (2006), para un desarrollo correcto de las alianzas estratégicas, se deben respetar ciertos principios. En primer lugar, la alianza debe extender el horizonte de la organización, permitiéndole trabajar con otros para poder enfrentar desafíos nuevos y más complejos. En segundo lugar, si bien no se requiere que los objetivos e intereses de cada una de las partes sean los mismos, es importante que éstos se encuentren alineados. En tercer lugar, se debe determinar el trabajo a realizar, así como las funciones y responsabilidades de los intervinientes. Además, es necesario llevar a cabo la planificación de la alianza, estableciendo objetivos, estrategias a seguir y la agenda de actividades. Por último, se deben realizar controles y mediciones periódicas, analizando posteriormente los resultados para modificar o prolongar la alianza.

Conforme a lo anterior, Austin (2003) menciona cinco elementos principales que constituyen el proceso de creación y desarrollo de alianzas.

1. La comprensión de la colaboración estratégica, que implica reconocer la existencia de relaciones multifacéticas que pueden cambiar a través del tiempo.
2. El establecimiento de la conexión al encontrar al socio potencial, iniciando un proceso de conocimiento recíproco para asegurarse de que va a ser factible desarrollar una alianza. En este punto se debe resaltar que “el motor es la coincidencia entre las misiones, y las relaciones personales son el adhesivo que mantiene unidas a las organizaciones” (Austin, 2003:87).
3. El aseguramiento del ajuste estratégico conduce a una tarea de alineación, que envuelve la coordinación entre las misiones de las organizaciones, la evaluación de necesidades y capacidades, y la compatibilidad de valores.
4. La generación de valor de la colaboración, que es lo que le da sustentabilidad a una alianza. En este cuarto elemento, es importante que las organizaciones involucradas formulen sus expectativas en cuanto a lo que esperan obtener de la asociación, y sean capaces de cuantificar beneficios y costos que podían originarse.

5. La gestión del vínculo, haciendo énfasis en la organización, la confianza, la comunicación, la responsabilidad y el aprendizaje, lo que implica ser capaces de reconocer la necesidad de abrirse a la exploración y descubrimiento mutuo y estar dispuestos a experimentar en conjunto.

### *6.3.2 Integraciones institucionales*

Las integraciones institucionales son definidas por Iglesias y Carreras (2013), como una asociación entre dos o más organizaciones que posee un impacto en el gobierno, en la dirección o en la estructura de una organización. En este sentido, implican la transformación de elementos institucionales, tales como los órganos de gobierno, o la creación o desaparición de alguna organización.

Para referirse a este tipo de colaboración, Nieto y otros (2012) utilizan el término integración corporativa, considerando que ayuda a reducir la ineficaz asignación de recursos al evitar la superposición de servicios y programas dentro de un mismo ámbito de acción. Además, establecen que se caracterizan por su permanencia en el tiempo a largo plazo y es la forma de colaboración con la mayor capacidad de generación de valor conjunto.

En este sentido, el desafío que enfrentan las OSFL es ser capaces de mirar más allá de la colaboración, para poder construir relaciones sustentables y a largo plazo que cambien fundamentalmente la forma de funcionamiento de las organizaciones (La Piana, 1998). Frente a esta idea, donde la colaboración implica coordinación, la reestructuración estratégica requiere cambios en la estructura corporativa y, frecuentemente, un cambio en el lugar de control de la organización.

En base a La Piana (1998), a continuación se describirán brevemente algunas de las opciones de integraciones institucionales que se dan con mayor frecuencia.

- Integración de los equipos de gobierno: es considerada como un acuerdo para compartir funciones administrativas básicas entre las organizaciones no lucrativas que participan en un trabajo similar.
- Fusiones: definidas como la total y definitiva unión de dos organizaciones anteriormente independientes. Legalmente, las fusiones implican la disolución de dos OSFL, que transfieren sus activos y pasivos a una nueva organización.



- Absorciones: hace referencia a la disolución de una OSFL, que luego le transfiere sus activos y pasivos a otra organización que, por lo general, suele ser considerablemente más grande o más fuerte.

### 6.3.3 Redes

Se define el concepto red como el conjunto de organizaciones que comparten objetivos comunes, conformado por participantes autónomos pero, al mismo tiempo, interdependientes (Berger, Jones y Browne, 2005). Las redes se caracterizan por ser flexibles y requerir un elevado grado bajo de confianza, en comparación con otras formas de colaboración. Además, no se presenta una jerarquía vertical entre los miembros, predominando una estructura horizontal capaz de integrar estructuras de distinta dimensión y naturaleza (Vernis, et al., 2004).

Indij y otros (2010) establecen tres principios fundamentales de las redes que merecen ser mencionados en el presente trabajo:

- Las redes conducen hacia un propósito, tal como generar cambios específicos en un contexto más extenso.
- El todo es mayor que la simple suma de las partes, ya que los resultados de la red generan un valor agregado que sólo puede darse gracias a la disposición de la red.
- Las redes son funcionales a sus integrantes, ya que responden a los intereses y objetivos de sus miembros.

“La organización de la actividad humana en redes, tal como la conocemos actualmente, es relativamente reciente y coincide con la necesidad de encontrar alternativas a los modelos jerárquico-burocráticos y, especialmente con el desarrollo en el mundo contemporáneo de los proceso de globalización” (Rovere y Tamargo, 2005:3). La unión de organizaciones e instituciones con diversos intereses y estructuras, pero con objetivos comunes, brinda la posibilidad de entrar en conflicto, dialogar y negociar con otros para generar acuerdos y consensos. En línea con ello, las redes se basan en los vínculos entre las organizaciones que las conforman. A continuación se presenta un esquema conceptual que presenta los diferentes niveles en la construcción de los vínculos.

Cuadro 1: Niveles en la construcción de los vínculos

NIVELES EN LA CONSTRUCCIÓN DE LOS VÍNCULOS		
<b>Reconocer</b>	que el otro existe, como interlocutor, aún como adversario, supone y genera	<b>Aceptación</b>
<b>Conocer</b>	lo que el otro hace, lo que el otro es, supone y genera	<b>Interés</b>
<b>Co- laborar</b>	prestar ayuda en forma esporádica, supone y genera	<b>Reciprocidad</b>
<b>Co- operar</b>	Compartir actividades, conocimientos y recursos, supone y genera	<b>Solidaridad</b>
<b>Asociarse</b>	sostener proyectos o iniciativas conjuntas, supone y genera	<b>Confianza</b>

Fuente: Rovere y Tamargo (2005).

#### 6.3.4 Otras formas de colaboración

##### Foro

El foro es “una comunidad de organizaciones en la que los participantes se unen con el objetivo de reflexionar sobre temas de interés común e intercambiar información y aprendizajes” (Berger, Jones y Browne, 2005: 27). Bajo esta definición, podemos asociar a la figura de foro, principalmente, con el intercambio de información, que requiere un menor nivel de involucramiento.

##### Federación

Las federaciones constituyen un conjunto de organizaciones con objetivos comunes agrupadas en una entidad, la cual les facilita el acceso a la información o la relación con otros actores (Vernis, et al., 2004). Estas estructuras pueden darse de dos formas. Por un lado, las estructuras territoriales se constituyen para coordinar las actividades de distintas organizaciones en un mismo espacio físico. Por otro lado, las estructuras sectoriales sirven para coordinar el trabajo de organizaciones que comparten objetivos y ámbitos de trabajo.

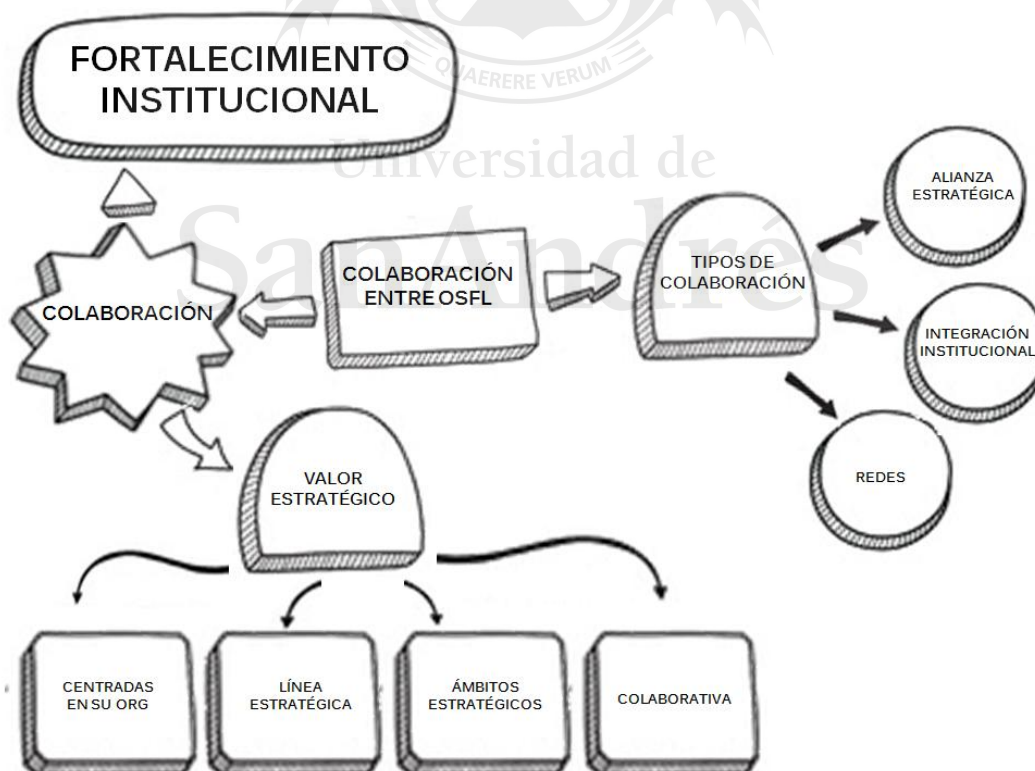


En este orden de ideas, Iglesias y Carreras (2013) hacen una distinción entre las federaciones de segundo y tercer nivel. Las de segundo nivel se caracterizan por ser una red que agrupa organizaciones que desarrollan programas y proyectos en un mismo ámbito de trabajo, desde un mismo enfoque o con un mismo objetivo. Por su parte, las de tercer nivel están conformadas por redes, federaciones o plataformas de organizaciones.

### Plataforma

Por último, definimos a la plataforma como aquella estructura que pretende lograr algún objetivo determinado, un programa o un espacio que sirva como sostén de la acción conjunta de diferentes organizaciones del tercer sector (Berger, Jones y Browne, 2005). En otras palabras, la plataforma puede ser vista como una coalición de organizaciones con la intención de intercambiar y articular recursos, experiencias, conocimientos, metodologías y tecnologías, para alcanzar así un fin común.

Gráfico 2: Resumen Marco Teórico



Fuente: Elaboración propia

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL CASO FUNDACIÓN BANCO DE ALIMENTOS

## 1.1 Reseña histórica

La Fundación Banco de Alimentos es una organización sin fines de lucro con personería jurídica y de derecho privado, que actúa como puente entre los que padecen hambre y las empresas de la industria alimenticia y particulares que desean colaborar. Basándose en el modelo de gestión de Bancos de Alimentos de Estados Unidos que nació en 1960, la fundación es el primer Banco de Alimentos de la Argentina, y concentra su accionar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

Mercedes Schilling y Clara Gotelli se dedicaban a dar clases de cocina y a preparar refinados catering, cuando a principios del año 2000 comenzaron a gestionar la idea de fundar un Banco de Alimentos en Buenos Aires. Su objetivo era poder ayudar en la problemática del hambre en nuestro país, tratando de evitar o reducir el permanente desperdicio de alimentos aptos para el consumo que efectuaba la industria alimenticia.

En forma conjunta y con la ayuda del sacerdote Rafael Braun, Guillermo Gotelli, Juan Schilling, Sergio Martini, Ambrosio Nougués y Adela Mignaqui, fundaron el primer Banco de Alimentos. El abogado, Ambrosio Nougués, fue quien se encargó de darle forma jurídica al proyecto, y Sergio Martini fue el primer presidente de la institución.

Rafael Braun viajó a Chicago, donde estaba ubicada la sede central de la Red Norteamericana de Bancos de Alimentos, “*SecondHarvest*”, para reunirse con el encargado de filiales. En este encuentro se le entregó el Manual de Procedimientos, que le permitió estudiar los procesos de trabajo para aplicarlos, posteriormente, en el Banco de Alimentos de la Argentina. En el mes de diciembre de ese mismo año, lograron disponer de un depósito en San Martín, Provincia de Buenos Aires, lo que les permitió, a su vez, poder reunir a más gente y armar un grupo de voluntarios.

En abril del 2001, se efectuó la primera entrega de alimentos, gracias a la donación de una empresa de 600 kilos de picadillo de carne que se repartieron a seis organizaciones de zona Norte. A partir de ese momento, la fundación comenzó a trabajar como un puente entre las empresas productoras y comercializadoras de alimentos y quienes

sufren hambre, colaborando con las necesidades alimenticias de las personas, a través distintas organizaciones sin fines de lucro<sup>3</sup>.

## **1.2 Estructura Organizacional**

### **1.2.1 Misión y principios**

La misión de la Fundación Banco de Alimentos es “Ayudar a los que padecen hambre, solicitando, almacenando y distribuyendo alimentos aptos para el consumo, y educar acerca del problema del hambre y la desnutrición”<sup>4</sup>. Para hacer cumplir su misión, buscan ser un puente entre los que sufren hambre y quienes desean colaborar a través de un canal caracterizado por su transparencia y eficiencia que les permita garantizar que su donación llegará a una gran cantidad de personas que tienen problemas para acceder a una adecuada alimentación.

### **1.2.2 Actividades que desarrolla**

Según el actual Presidente de la Fundación Banco de Alimentos, Tomás Klepetar, la palabra *Dar* es la que simboliza mejor la tarea que desarrolla la organización. Haciendo uso del juego de palabras, *Dar* representa las iniciales de sus tres actividades principales: Donar, Almacenar y Repartir<sup>5</sup>.

- Donar: la fundación recibe donaciones de un gran número de empresas, en su mayoría de la industria alimenticia, que entregan sus remanentes de productos que no pueden ser comercializados, pero que se encuentran aptos para el consumo.
- Almacenar: gracias al trabajo de los voluntarios, se lleva a cabo la recepción, almacenamiento y clasificación de los productos donados.
- Repartir: entregar el alimento y otros productos a las organizaciones sin fines de lucro para que ellas, a través de su trabajo solidario, hagan llegarlos a las personas con mayores necesidades.

---

<sup>3</sup> Este apartado se encuentra basado en las siguientes fuentes de información: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2009; Negocios & Management <http://negociosymanagement.com.ar/?p=1163> (Recuperado el 20 de septiembre de 2015).

<sup>4</sup> Fuente: Página Web Fundación Banco de Alimentos: <http://www.bancodealimentos.org.ar/> (Recuperado el 9 de agosto de 2015).

<sup>5</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2013.

En el **Anexo 1** se puede visualizar un esquema que sintetiza el flujo de operaciones entre las distintas áreas de la organización. A continuación, se describe el principal programa que se desarrolla para cumplir la misión.

### *Rescate de Alimentos*

El modelo de gestión se basa, principalmente, en el programa de “Rescate de Alimentos”, que consiste en recibir y almacenar alimentos aptos para el consumo, para que luego puedan ser clasificados, respetando las normas de higiene y seguridad alimentaria y, posteriormente, se repartan entre las OSFL. En su mayoría, se recurre a empresas de la industria alimenticia que suelen contar con productos que, por distintas razones, tales como fechas de vencimiento cortas, fallas de envasado o malas estimaciones en la cantidad de ventas, no puede entrar en el circuito comercial<sup>6</sup> (ver esquema del programa Rescate de Alimentos en **Anexo 2**).

A su vez, como parte de este mismo programa, se lleva a cabo el rescate de mermas en líneas de producción, con lo cual se pretende aumentar el aprovechamiento de alimentos y evitar el desperdicio de los mismos que se genera en las líneas de producción mediante la recuperación de mermas, que por diferentes causas (calidad, tamaño, fallas de empaquetado, entre otras) se decomisan antes de llegar a la etapa de comercialización. Un ejemplo de ello es el proyecto “Cosechamos una sonrisa”, que se puso en marcha a mediados del 2011 con la ayuda de Farm Frites Argentina, el grupo Rhuo, Sucamor, Cool Mind y otras empresas. El mismo consiste en el rescate de papas fritas precocidas y congeladas, que pese a cumplir con los más altos estándares de calidad, no pueden ser comercializadas por el tamaño del bastón. Gracias a una modificación en las líneas de producción, se pudo envasar estas papas más pequeñas para que luego sean entregadas a la Fundación Banco de Alimentos<sup>7</sup>.

El programa Rescate de Alimentos presenta un gran desafío, que es cómo hacer para encontrar el mejor destino de las donaciones en un tiempo relativamente rápido, frente a la falta de previsibilidad de las mismas, ya que no se puede pronosticar las cantidades, ni la variedad de alimentos que reciben. Para ilustrar dicho desafío, se puede mencionar la situación que debió enfrentar la fundación el verano pasado, cuando recibió una gran cantidad de donaciones de productos frescos, con un alto valor nutricional, que

---

<sup>6</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2009

<sup>7</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2011.

requieren de una logística especial de frío más costosa. Para poder responder a ello, contando con el aporte de Rotary Club de 130 *freezers*, se pudo proveer a distintas instituciones para que puedan absorber una mayor cantidad de alimentos frescos<sup>8</sup>.

Ligado a ello, otro reto que enfrenta la fundación es el de poder contar con alimentos de mayor valor nutricional. Por lo general, predominan los alimentos menos saludables, mientras que alimentos fundamentales para una dieta sana son los más demandados y los más difíciles de conseguir. A pesar de los esfuerzos y el diseño de programas, tales como el de rescate de frutas y verduras que desarrolla con la Red Argentina Banco de Alimento, para conseguir esos alimentos, continúa presentándose la preocupación por revertir la tendencia, y que se mantenga con el tiempo una elevada oferta de alimentos que realmente contribuyan con la nutrición de la población con la que se trabaja.

Por otra parte, la falta de una ley que incentive las donaciones de alimentos, es un factor limitante para el desarrollo de este programa. Si bien actualmente existe la Ley 25.989, conocida como “Ley Donal”, la cual establece un régimen especial para la donación de alimentos, el artículo número nueve fue vetado por el ex Presidente Néstor Kirchner. Este artículo ofrecía una protección a aquellas empresas que donan sus alimentos en buenas condiciones, al asegurar que todo aquello que fue entregado al donatario en las condiciones exigidas por el artículo 2º de la misma ley, el donante quedaba liberado de responsabilidad por los daños y perjuicios que pudieran producirse, excepto en los casos que se tratare de hechos u omisiones que signifiquen delitos de derecho criminal<sup>9</sup>. Otra de las cuestiones que podrían favorecer la adquisición de alimentos, según el testimonio de Claudio Teloni, Responsable del Área de Donantes de Alimentos, sería incentivar a los donantes a través de exenciones u otro tipo de beneficios impositivos mayores a los que actualmente existen por donar.

### **1.3 Fortalecimiento Institucional de la organización**

Teniendo en cuenta el concepto de fortalecimiento institucional desarrollado previamente en el marco conceptual, este hace referencia al proceso mediante el cual una institución pretende aumentar su efectividad e impacto social, incrementar su

---

<sup>8</sup> Fuente: Entrevista realizada a Marisa Giráldez, Directora General de Fundación Banco de Alimentos, el día 24 de Julio del 2015.

<sup>9</sup> Información extraída de Información Legislativa:

<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102664/norma.htm> (Recuperado el 14 de octubre del 2015).

eficiencia, su calidad de gestión y su adaptación al contexto externo. A su vez, en palabras de la Directora General de la fundación, Marisa Giráldez, “*el fortalecimiento institucional de una organización viene a través de la reputación que le da el cumplimiento de su misión*”<sup>10</sup>. Es decir, la capacidad de una institución de poder cumplir sus objetivos organizacionales y alcanzar su misión, deja en evidencia que la misma se encuentra fortalecida. En este caso, la Fundación Banco de Alimentos, para ser capaz de contribuir con el fortalecimiento de otras organizaciones, necesita contar, al mismo tiempo, con un modelo de trabajo que sea sustentable en el largo plazo. En este sentido, es importante “*primero fortalecerse como organización para después poder colaborar*”.<sup>11</sup>

El presente apartado pretende demostrar el esfuerzo que desarrolla la fundación para poder fortalecerse como institución, a través de distintos mecanismos, sistemas de medición y verificación, lo cual le permite hacer un seguimiento de los procesos que desempeñan y mejorar continuamente. De esta manera, atendiendo siempre a su misión, realiza un arduo trabajo, formando permanentemente nuevas alianzas, creando más estrategias y fortaleciendo su equipo de trabajo profesional y comprometido con el objetivo de brindarle a miles de argentinos la posibilidad de acceder a una alimentación digna.

En las últimas décadas ha aumentado en gran medida el número de personas de nuestro país que viven en condiciones de pobreza y con dificultades para poder adquirir la canasta de alimentos básica. La fundación, al reconocer la existencia del problema, trabaja para implementar soluciones, evitando que esta situación empeore cada vez más ante el aumento de precios y el deterioro de la economía argentina. Para responder a esta realidad, se logró abastecer a un número mayor de organizaciones sin fines de lucro, llegando, de esta manera, a poder cubrir las necesidades de alimentos de más personas<sup>12</sup>.

Ello demuestra la gran influencia que poseen los factores externos en el desarrollo de procesos de colaboración con otras organizaciones. Por un lado, los vaivenes de la economía de nuestro país tienen una gran incidencia en la industria alimenticia. Esta

---

<sup>10</sup> Cita extraída de la entrevista realizada a Marisa Giráldez, Directora General de Fundación Banco de Alimentos, el día 24 de Julio del 2015

<sup>11</sup> Cita extraída de la entrevista realizada a Alan Manoukian, ex Director Ejecutivo de Fundación Banco de Alimentos, el día 17 de julio del 2015.

<sup>12</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2009.



situación ha afectado a la Fundación, ya que pudo contar con una menor cantidad de donaciones de alimentos, conduciendo eso a un menor impacto de los programas. Además, el problema de la inflación, tiene como consecuencia un aumento en el precio del flete, que es una herramienta fundamental tanto para la recepción como entrega de alimentos. Las organizaciones más débiles económicamente se ven perjudicadas, ya que, al no poder contar con el recurso del transporte, no pueden buscar los alimentos. Frente a esta situación, la fundación desarrolló programas, tales como el VAMOS o el de Becas, para ayudar a estas organizaciones frente la escases de recursos. A su vez, ante el incremento de los costos operativos y la escases de alimentos, se debió reforzar la tarea de buscar y entregar comestibles de una manera más eficaz y eficiente<sup>13</sup>.

De esta manera, la organización demuestra ser capaz de responder a las exigencias del entorno y poder adaptarse a las distintas circunstancias del país. Un ejemplo de ello es la forma que en la organización pudo responder a cada vez más solicitudes de otras OSFL. Periódicamente recogen solicitudes de nuevas organizaciones que están interesadas en recibir su ayuda. Durante muchos años, se debió elaborar una lista de espera para brindarles a esas organizaciones la posibilidad de ingresar en un futuro, al no poder contar en ese momento con la capacidad necesaria para responder a todas estas demandas. Desde el año 2010 la incorporación de nuevas organizaciones fue en aumento, y en el 2011, gracias a la incorporación de un nuevo depósito, se pudo reducir significativamente la lista. Esto implica una gran oportunidad para muchas OSFL que se encuentran en situaciones bastantes desfavorables. En palabras de Ángel Díaz, de Asociación Civil Creciendo con vos<sup>14</sup>:

La verdad es que estamos muy contentos de haber ingresado a la Fundación, después de cuatro años de espera. [...] Es importante decirlo porque sé que hay otros centros que todavía están en lista de espera y que es una ilusión de crecimiento y de ahorro para los centros comunitarios.

Del reporte anual 2013, puede extraerse que el Banco continuó fortaleciéndose, a través del desarrollo de redes y la generación de contacto con nuevas organizaciones, y pudo, de esta manera, incorporar un total de 164 organizaciones. Por su parte, en el **Anexo 3**

---

<sup>13</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- VIII Cena Anual “Recibir para dar” 2008.

<sup>14</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2011.

se presentan los resultados de gestión alcanzados durante el 2014 y gráficos que permiten analizar la evolución de la fundación a lo largo de su historia.

### 1.3.1 Gestión de fondos

La permanente búsqueda de fondos por parte de las OSFL, constituye uno de los principales aspectos en los que éstas ven la necesidad de contar con un mayor apoyo. En este sentido, un tema muy importante dentro del fortalecimiento institucional, es la capacidad de diversificar las fuentes de recursos, porque la falta de alternativas de fuentes de financiamiento, supone una mayor dependencia para una organización. Asimismo, dicha diversificación conduce a fortalecer y legitimar su misión en la medida en que distintos actores de la sociedad se involucren con la misma. Relacionado con ello, es necesario que una institución no se vea débil frente a su donante cuando éste pretende imponer ciertas condiciones que van en contra de su misión. En muchos casos, las urgencias y necesidades llevan a que las organizaciones más desfavorecidas sean vulnerables y estén más influenciadas por los ofrecimientos de los donantes. Todo ello depende de cuán consolidados estén los valores dentro de una organización.

Por su parte, la Fundación Banco de Alimentos desarrolla distintas acciones para recaudar fondos, en forma transparente y eficiente, con el objetivo de concretar sus iniciativas sociales y garantizar su continuidad. Además de las donaciones de alimentos y el trabajo de los voluntarios, debe realizar una estrategia de financiamiento para poder hacer frente a todos los costos de operaciones, tales como alquiler del depósito, sueldos del staff, gastos de logística y mantenimiento, entre otros.

El modelo de financiamiento está constituido por dos fuentes principales. El 50 por ciento de los fondos provienen del aporte de donantes particulares, empresas y organizaciones, de la gestión de alianzas estratégicas y de la realización de eventos sociales que se administran desde el Área de Desarrollo de Fondos. Durante el transcurso del año 2014, a través de la implementación de distintas estrategias y el desarrollo de acciones, pudieron fortalecer sus relaciones con los cuatro principales donantes de fondos. En el **Anexo 4** se puede ver más información al respecto.

El 50 por ciento restante, se obtiene a través de la contribución que hacen las organizaciones comunitarias receptoras de alimentos. Este sistema recibe el nombre de *Matching Funds*, y consiste en complementar las donaciones en dinero que recibe la



fundación, con el aporte de las organizaciones sin fines de lucro que realizan a cambio de la ayuda que reciben. De esta manera, participan con su propio esfuerzo con una contribución que tiene un valor equivalente al 5 por ciento del precio de mercado de los alimentos. “Este sistema al permitir dar a quien recibe, preserva la dignidad del que recibe, permitiéndole dar y aportar en la ecuación de donación” (Reporte Anual Fundación Banco de Alimentos, 2009: 19).

De lo explicado en los párrafos anteriores se desprende que la estrategia de recaudación de fondos que desarrolla la fundación, muestra una diversificación significativa, que implica un financiamiento que busca atraer recursos a través de distintos mecanismos, contando con numerosas fuentes proveedoras de recursos (*Social Enterprise Knowledge Network*, 2006). Todo ello le permite minimizar riesgos y proyectar con mayor autonomía hacia el futuro de su misión.

### **1.3.2 Sistemas para un manejo eficiente**

En términos de mejoramiento de la eficiencia, con el fin de alcanzar el fortalecimiento institucional, la organización implementó diversos sistemas que se describen en las siguientes líneas.

#### *Área de Sistemas*

Se desarrolló el Área de Sistemas para incrementar la calidad de las operaciones. A continuación se mencionan algunas de las acciones destacadas que tuvieron lugar en el 2010:

- La implementación de un Master Plan, gracias a la ayuda de voluntarios capacitados en el tema, que permitió mejorar el equipamiento y el software.
- La incorporación de un nuevo rack.
- La instalación de un server para tener acceso de forma remota al sistema informático Colsen.
- El establecimiento de 10 computadoras nuevas, gracias a la donación de Dow Chemical.

- La incorporación de tres impresoras nuevas, uno de ellas donadas por el Grupo de Teatro Placido.

#### *Eficiencia en el manejo de las bases de datos*

A fines del 2009 se empezó a utilizar el CRM *SalesForce* destinado al manejo de la base de datos. Gracias a esto, la fundación pudo realizar un mejor seguimiento de las donaciones de alimentos, dinero, bienes y servicios, contar con información resumida y automatizar algunos procesos.

#### *Sistema de “Risk Based Certification”*

Este sistema le permite a la organización centrar las auditorías del Sistema de Gestión de Calidad en los temas más relevantes. A modo de ejemplo, cuando la fundación tenía una mayor preocupación por mejorar la comunicación institucional con el objetivo de incrementar el valor nutricional y la cantidad de donaciones de alimentos, las evaluaciones de auditorías, tanto internas como externas, se enfocaron en la comunicación como una de las cuestiones de mayor importancia.

#### *Código de barras*

Se comenzó a desarrollar un proyecto para la implementación del código de barras ante la necesidad de mejorar la logística del depósito a través de un sistema más rápido y eficiente para las tareas de recepción, clasificación, almacenamiento, elaboración de pedidos y despacho de mercadería. De este modo, finalizando el año 2012 se presentó la idea a General Mills Foundation, quien le dio su aprobación y, en el mes de junio del 2013, le entregó los fondos correspondientes a la Fundación Banco de Alimentos para que se pueda poner en marcha. Los objetivos principales de dicha implementación son los siguientes. Primero, gracias al código de barras, se recolecta automáticamente datos que sirven para identificar los diferentes tipos de envoltorio con artículos comerciales y donaciones. Segundo, permite incrementar la eficiencia en la gestión del stock y administración de inventarios. Tercero, mediante una identificación más precisa, se pudo mejorar los distintos procesos y operaciones, alcanzado mayor seguridad y certeza en las transacciones que se realizan a diario<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2013.

### *Prevención y control del lavado de activos*

Desde el año 2011, se emplean rigurosos procedimientos con el fin de cumplir con la Res 30/2011 de la Unidad de Información Financiera (UIF), que es una normativa obligatoria para aquellas fundaciones a las que se le ha entregado donaciones con un valor superior a \$50.000, sea en dinero o en especie.

### **1.3.3 Gestión y estándares de calidad**

Con el objetivo de lograr su fortalecimiento institucional, la fundación implementa distintos mecanismos para reforzar capacidades ya existentes. En las siguientes líneas, se puede ver cómo distintos sistemas de medición y evaluación le permiten realizar un seguimiento de todas sus operaciones, gracias a lo cual puede mejorar continuamente.

Desde el 2007, la entidad ha mantenido la certificación del Sistema de Gestión de Calidad.<sup>16</sup> Esto consiste en una auditoría que se evalúa bajo la Norma ISO 9001/2008, abarcando todos los procesos: almacenamiento y logística, donaciones de alimentos, calidad, administración y contabilidad, comunicación y prensa, gestión de RRHH y desarrollo de recursos. De esta manera, se abordan simultáneamente los diferentes niveles de la organización, alcanzando un fortalecimiento multidimensional. Además, preocupados por alcanzar la mejora continua de sus procesos de calidad y gestión, realizan una auditoría de Buenas Prácticas de Manufactura. Asimismo, se ejecutan encuestas a las organizaciones, para conocer el grado de satisfacción de las mismas respecto al servicio que se les brinda y evaluar el rendimiento de la fundación.

Por otra parte, a partir del 2010, la organización recibe capacitaciones dictadas por especialistas en relación al manejo de los productos, trabajando, al mismo tiempo, junto a los donantes en la redacción de procedimientos operativos. Esto último le permitió contar con descripciones de las actividades realizadas en torno a una donación, como así también, con reportes especiales y seguimiento de la mercadería. Por otro lado, es capaz de brindar mayor calidad en sus servicios, a través del Área de Calidad que, ante la disminución en la demanda de frutas y verduras frescas por parte de las organizaciones comunitarias, lleva a cabo un seguimiento de las distintas etapas del proceso desde la recepción hasta su entrega, basados en un protocolo elaborado por las Áreas de Calidad y Nutrición.

---

<sup>16</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2014

### 1.3.4 Comunicación institucional

A partir del 2010 se trató de perfeccionar la comunicación con los distintos públicos externos, a través del diseño e implementación de una estrategia de comunicación, a cargo de la agencia *In2action Fundraising & Communication*. Esta estrategia tenía dos objetivos principales. Por un lado, apuntaba a informar y reforzar el vínculo con las organizaciones beneficiarias, donantes de alimentos, donantes de dinero y servicios, otras OSFL y el sector público. Por otro lado, pretendía lograr que cada vez más personas de la provincia de Buenos Aires conozcan a la Fundación Banco de Alimentos.

Sumado a ello, gracias al aporte de las distintas áreas, se pudo desarrollar un boletín impreso y electrónico para donantes individuales, un boletín electrónico para empresas donantes de alimentos y un boletín impreso y electrónico para donantes individuales compartidos con la Red Argentina de Bancos de Alimentos.

En línea con la estrategia de comunicación, se llevó a cabo el rediseño y actualización de la página web, incorporando, a su vez, contenido en inglés para facilitar la lectura y comprensión a su público extranjero. Por otra parte, a fines del 2010, se empezó a diseñar una página web para una mejor comunicación con las OSFL que reciben ayuda de la fundación, cuya implementación fue financiada por la empresa Hexacta<sup>17</sup>.

A través de la campaña publicitaria “Un minuto para dar”, que tuvo lugar en el año 2013, la Fundación Banco de Alimentos dio a conocer su trabajo contando historias en 16 videos de un minuto, donde miembros de organizaciones sin fines de lucro y voluntarios contaron sus experiencias y hablaron sobre el impacto positivo que es producto de la donación de alimentos, de la contención y capacitación. Gracias a este programa, se logró sumar donaciones, voluntarios, y más personas se acercaron para recibir ayuda del Banco<sup>18</sup>.

En el 2014, la fundación alcanzó altos niveles de participaciones en los distintos medios de comunicación. Las cifras más relevantes se resumen a en el **Anexo 5**.

Todo lo expuesto anteriormente muestra el esfuerzo que desarrolla la fundación para construir canales sólidos de comunicación con sus donantes, organizaciones beneficiarias y la comunidad en general. Gracias a ello, logran ganarse la confianza de

---

<sup>17</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2010.

<sup>18</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2013.

su público externo, brindando una explicación clara y regular de la actuación de la organización, qué hacen, por qué lo hacen y cómo lo hacen. En este sentido, construir confianza implica también comunicar la manera en que llevan a cabo sus procesos desde la transparencia.

Respecto a la transparencia, la fundación se ocupa de garantizarla mediante un riguroso proceso de trazabilidad de alimentos y productos. Asimismo, la fundación pone a disposición de su público su reporte financiero anual, donde se detallan las fuentes de ingresos y los egresos ejecutados (el **Anexo 7** muestra dichos reportes).

La necesidad de la organización de ser transparente, no solo responde a la obligación de captar donaciones, sino que también le brinda integridad, le permite contar con un mayor apoyo por parte del voluntariado y medir los resultados de su gestión, para continuar fortaleciéndose. En este sentido, debe rendir cuentas de sus actuaciones no sólo a sus donantes, sino también, a la sociedad. Esto requiere de una adecuada rendición económica y transparencia, y de la evaluación de programas para verificar si se cumple la misión de la organización (Vernis, et al., 2004).

### **1.3.5 Voluntariado**

La mayor parte del trabajo que se desarrolla dentro de la fundación es llevado a cabo por voluntarios. Los mismos se encargan de realizar diferentes tipos de tareas, permitiendo que el alimento llegue a las organizaciones comunitarias. Las actividades que efectúan van desde clasificar los alimentos y otros productos, hasta realizar los llamados telefónicos para contactar a los responsables de las organizaciones. Además, los voluntarios participan en colectas y cosechas, colaboran en el archivo o se encargan de actualizar la página web.<sup>19</sup>

Considerando que el staff cuenta con, solamente, 33 personas remuneradas y ante un público de aproximadamente 700 organizaciones, el trabajo voluntario es una parte esencial para su funcionamiento. Por esta razón, la fundación considera a los voluntarios como un componente fundamental de la cultura organizacional y de su identidad. A su vez, son imprescindibles para cumplir la misión y condición necesaria para continuar mejorando a lo largo del tiempo. Es tal la importancia de los voluntarios dentro de la

---

<sup>19</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2011.

fundación, que se procura su crecimiento personal y profesional, desarrollando su talento y creatividad.<sup>20</sup>

Uno de los desafíos que se presenta frente a la dependencia del trabajo voluntario son los llamados cuellos de botella, que se producen en los procesos de clasificación cuando reciben grandes cantidades de alimentos y cuentan con poco tiempo para clasificar y entregar a las organizaciones. Además, para poder realizar un mejor acompañamiento a las organizaciones comunitarias, según el testimonio de Paula Gonçalves Borrega, Responsable del Área Social, se necesita más personal para tener la posibilidad de incrementar la frecuencia de visitas, con el objetivo de recolectar mayor información de las mismas.

Por todo ello, y considerando que el fortalecimiento institucional se alcanza a través de la participaciones de todas las personas involucradas, resulta importante reforzar el apoyo que reciben del voluntariado, no solamente transmitiendo la misión de la organización, sino también, construyendo un vínculo duradero y permanente con los mismos. A modo de ejemplo, desde el 2012, junto con un grupo de más de veinte organizaciones del tercer sector, dentro de las cuales se pueden mencionar TECHO y Fundación DISCAR, los voluntarios, se reúnen para organizar un festejo y conmemorar el Día del Voluntario. Con esto queda en evidencia, que desde la Fundación Banco de Alimentos se fomenta permanentemente oportunidades de encuentro, con el objetivo de “construir comunidad” entre los voluntarios, reforzando vínculos. Otro ejemplo es la “Cena Anual de Voluntarios”, que constituye un espacio de reconocimiento y agradecimiento por la colaboración que brindan al Banco.<sup>21</sup> En el **Anexo 6** se presenta un breve resumen de los logros obtenidos en el 2014, en materia de captación de voluntarios.

### **1.3.6 Incrementos en su capacidad**

En el año 2011, con el objetivo de poder satisfacer el aumento en la demanda de alimentos y garantizar una mayor calidad nutricional, se consideró la necesidad de ampliar la capacidad del depósito, frente a la imposible de almacenar el creciente volumen de alimentos. Gracias a la donación recibida por la Fundación Empresarial Carrefour, y sin cambiar la ubicación geográfica de su sede original, se pudo realizar la

---

<sup>20</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2010.

<sup>21</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2014.

mudanza a un nuevo local, al lado del anterior, pero con el triple de metraje. Luego de un proceso de reforma de cuatro meses, el 21 de noviembre del 2011, se comenzó a operar en el nuevo establecimiento con las condiciones de seguridad necesarias, contando con un área exclusiva para la clasificación, con temperatura controlada según el tipo de alimento<sup>22</sup>.

Por otra parte, en el año 2014, mediante la donación de la Carrefour Fondation de un camión Mercedes Benz L710/42 Euro II, la Fundación Banco de Alimentos pudo incrementar su agilidad y eficiencia en la tarea de rescate de alimentos. Este nuevo transporte, apto para el reparto en centros urbanos y por caminos rurales o carreteras de corta a medianas distancias, posee una carrocería tipo furgón térmico y un equipo de refrigeración que permite el traslado de un máximo de 3.700 kilos de alimentos secos, refrigerados y congelados. Contando con estos nuevos recursos, se pudo mejorar la calidad nutricional al promover un aumento en el consumo de frutas, verduras y lácteos. Asimismo, a través de una donación de Unilever, la fundación puede contar con un vehículo propio desde el 2014, que le permite realizar las visitas a las organizaciones, incrementando su número a 1421 visitas en ese año.<sup>23</sup>

Este apartado da cuenta de cómo los recursos materiales pueden actuar como un facilitador o como un limitante para el cumplimiento de la misión, y a su vez, para los procesos de colaboración. En este sentido, gracias al incremento de la capacidad a través de los mecanismos explicados anteriormente, la fundación pudo fortalecer su gestión, al contar con las herramientas necesarias para un desarrollo más eficaz de sus programas.

---

<sup>22</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2011.

<sup>23</sup> La información del párrafo proviene del Reporte Anual 2014 de la fundación.



## **CAPÍTULO II: PROCESOS DE COLABORACIÓN CON OTRAS OSFL**

Partiendo de la clasificación de OSFL desarrollada por Iglesias y Carreras (2013) respecto del valor estratégico que las mismas le otorgan a las colaboraciones, Fundación Banco de Alimentos se constituye como una organización colaborativa. En este sentido, considera los recursos del entorno como recursos disponibles para poder responder a la problemática del hambre, potenciando el uso de alianzas y redes como mecanismo de actuación y creando un sistema interconectado que le permite el cumplimiento de su misión. A continuación, se describirá brevemente los principales procesos de colaboración en los que se ve implicada la organización, haciendo hincapié en los aspectos más esenciales de cada uno.

### **2.1 Red Argentina Banco De Alimentos (REDBdA)**

La Red Argentina de Bancos de Alimentos es una Asociación Civil sin fines de lucro formada por 17 Bancos de Alimentos ubicados en distintas provincias de nuestro país. Se creó en Junio del año 2003, con el propósito de incrementar el trabajo conjunto y fortalecer las herramientas propias de cada uno, y está inscripta en la IGJ bajo Personería Jurídica N°: 806, con fecha 23 de agosto de 2005.<sup>24</sup>

A comienzos del 2003, ante una significativa donación de 100.000 kg. de calabazas al Banco de Alimentos de Mendoza, se comenzó a pensar en crear una red que permita optimizar la distribución de alimentos en base a las necesidades reales de cada lugar. De esta manera, se logró evitar el desperdicio de una gran cantidad de calabazas y se pudo abastecer a personas ubicadas en otras partes del país. Este hecho, que dio lugar a la constitución de la Red Argentina Banco de Alimentos, demuestra que cuando una OSFL alcanza mayor relevancia en su actividad, como consecuencia de su experiencia de trabajo y el notable impacto de sus acciones, su ámbito de operación tiende a expandirse a nivel geográfico y se constituyen nuevas sedes, organizaciones asociadas o redes de organizaciones. De forma simultánea, ello despierta la necesidad de gestionar

---

<sup>24</sup> Este apartado se encuentra basado en las siguientes fuentes de información: Berger, Gabriel, Jones, Mercedes y Browne, Marcela. 2005. *Relevamiento de buenas prácticas de gestión de recursos humanos voluntarios en organizaciones sociales*. Proyecto desarrollado en el marco del Programa Ser Solidario que lleva adelante la Secretaria de Desarrollo Social del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Universidad de San Andrés; la Página web de Red Argentina Banco de Alimentos: <http://redbda.org.ar/> (Recuperado el 2 de octubre de 2015).



organizaciones centrales o supraorganizaciones que tengan el rol de coordinadoras (*Social Enterprise Knowledge Network*, 2006).

Su visión es la de ser una entidad eficiente, promoviendo la unidad y el compromiso para enfrentar la problemática del hambre, la desnutrición y fomentar la educación nutricional. Reforzar el accionar de los Bancos de Alimentos y la creación de alianzas estratégicas, para promocionar la dignidad de cada persona en la Argentina a través de una mejor alimentación, constituye su misión. Aquí se ve que la red le asigna un gran valor estratégico a los procesos de colaboración, al trascender la propia entidad como referencia operativa y extenderse más allá de los límites organizativos, evaluando las capacidades y recursos disponibles (Iglesias y Carreras, 2013).

Dentro de los valores que caracterizan a la red se pueden mencionar la transparencia, la austeridad con eficiencia, el respeto a la diversidad, la solidaridad, la equidad, el compromiso y la confianza. Los objetivos principales de la Red son: reducir el hambre y la desnutrición en Argentina; fomentar el desarrollo de nuevos Bancos de Alimentos; acompañar, formar y trabajar junto a los Bancos de Alimentos en la asistencia alimentaria y en la ejecución de programas vinculados a la alimentación; coordinar los intercambios de alimentos entre los diferentes Bancos de Alimentos del país; representar a los Bancos de Alimentos en el país y en el exterior; controlar que los Bancos de Alimentos cumplan los procedimientos acordados; ayudar a alcanzar la menor cantidad de descarte de alimentos; establecer alianzas estratégicas y crear políticas apropiadas entre los actores sociales.

Por su parte, cada banco se presenta como una institución autónoma, y la Red Argentina Banco de Alimentos actúa como el órgano regulador y centralizador. El Consejo de Administración de dicha red está compuesta por representantes de los distintos bancos, que llevan a cabo reuniones anuales y dialogan permanentemente. En este punto, “la identificación de misiones superpuestas y de valores compatibles es la piedra fundamental para construir un intercambio de valor de gran riqueza” (Austin, 2003: 49).

Los cuatro pilares fundamentales del modelo de gestión de todos los bancos son:

1. *Restablecer el valor perdido*, evitando el desperdicio de alimentos que no pueden ser comercializados pero que se encuentran aptos para su consumo.

2. *Promover una adecuada nutrición*, suministrando alimentos ricos en vitaminas, minerales y proteínas y ofreciendo, a través de sus nutricionistas, recomendaciones y consejos para una mejor alimentación.

3. *Fomentar la educación nutricional*, a través de programas de capacitaciones, tales como cursos de nutrición, cocina, manipulación de alimentos, entre otros.

4. *Desarrollar Capital Social*, a través del trabajo conjunto entre la Red Argentina Banco de Alimentos y los Bancos de Alimentos del país, la articulación de voluntades y la coordinación de esfuerzos para alcanzar el objetivo que tienen en común.

### **2.1.1 El papel de Fundación Banco de Alimentos en la Red**

En junio del 2003, La Fundación Banco de Alimentos participó como miembro fundador de la Red, siendo el Banco de Alimentos de Buenos Aires el más grande del país y el que posee una mayor antigüedad. Al estar ubicado en una zona geográfica totalmente estratégica en un país centralizado, posee un protagonismo muy marcado dentro de la Red. Respondiendo a esta idea, Alan Manoukian, ex Director Ejecutivo de la fundación, afirma lo siguiente<sup>25</sup>:

Nosotros cuando empezamos el Banco de Alimentos nos tropezamos un montón de veces, y estoy seguro que los otros Bancos de Alimentos del país, gracias a que los fuimos acompañando y asesorando, tropezaron menos veces, porque le supimos transmitir toda nuestra enseñanza, que fue quedando en la cultura, y eso es fundamental.

En este punto, se debe mencionar que entre los bancos se descubren diferencias bastantes significativas. Por un lado, después de Buenos Aires, se encuentran los Bancos de Alimentos de Rosario, Córdoba, Mendoza y La Plata, que son los que tiene un mayor impacto y poseen grandes posibilidades de seguir creciendo. Por otro lado, especialmente los bancos de las provincias norte del país, tales como Jujuy, Salta y Tucumán, presentan dimensiones más pequeñas, debido, principalmente, a que la industria alimenticia del consumo masivo no está muy desarrollada en esas zonas y no cuentan con una población tan grande.

---

<sup>25</sup> Cita extraída de la entrevista realizada a Alan Manoukian, ex Director Ejecutivo de Fundación Banco de Alimentos, el día 17 de julio de 2015.

De todas formas, gracias a poder contar con una red de bancos con presencia en distintas provincias del país, la fundación puede optimizar el reparto de alimentos y, también, tener una mayor posibilidad de acceso a productores que donan a otros bancos. Esto se debe a que muchas de las empresas donantes, especialmente las que pertenecen a la industria alimenticia, tienen presencia nacional. Es decir, cuentan con fábricas y establecimientos en distintas localidades del país. En este punto, se puede mencionar el ejemplo de una empresa láctea que posee sus plantas en el interior del país. Claudio Teloni, como uno de los responsables del Área de Donantes de Alimentos, luego de realizar arduos esfuerzos para que esta empresa se convierta en donante, logró conseguir que aporte donaciones pero únicamente desde una de sus plantas que tiene en Córdoba. Ante esta situación, Claudio referenció inmediatamente a la empresa con sus colegas del Banco de Alimentos ubicado en esa provincia.<sup>26</sup>

Además, la colaboración entre ellos les permite fortalecerse institucionalmente, no solo compartiendo alimentos, sino que también generando vínculos más profundos, compartiendo información y experiencias, manteniendo una comunicación fluida y permanente. Entre de los canales de comunicación con los que cuenta para mantener sus relaciones con los otros Bancos, se pueden mencionar los siguientes: una flota de celulares que le permite estar todos conectados y hablar gratis; un sistema informático que permite administrar los excedentes de los bancos repartiéndolo entre ellos; y los medios tradicionales como el teléfono fijo y el correo electrónico<sup>27</sup>.

Sin embargo, una de las dificultades que se presenta en la red es la falta de un convencimiento de que el tiempo dedicado a invertir en fortalecerla es un beneficio para todos. No se presenta un mismo nivel de compromiso en cada una de las personas que la componen. *“Muchas veces estamos más enfocados en lo nuestro, cada uno en sus Bancos de Alimentos, y no en pensar en red o en cómo fortalecerla”*.<sup>28</sup> Un ejemplo de ello es la preocupación por el cumplimiento de las metas establecidas en las agendas anuales de cada banco, por sobre el cumplimiento de los objetivos de la red. La falta de ese compromiso constituye una muestra de que la relación no ha alcanzado el nivel estratégico. Ante esto, es importante mantener constantemente una elevada motivación

---

<sup>26</sup> Información extraída de la entrevista realizada a Claudio Teloni, el 31 de Julio del 2015.

<sup>27</sup> Op. Cit.

<sup>28</sup> Op. Cit.

y convencer a todos los integrantes de que el fortalecimiento de la red implica un fortalecimiento individual de cada Banco.

Muy ligado a ello, la empatía es necesaria a la hora de gestionar vínculos con otras organizaciones. Ser capaz de ponerse en el lugar del otro, entender las distintas situaciones y realidades, y tratar de afrontar los problemas comunes en forma conjunta, de brindar ayuda y, a su vez, ser capaces de aceptar la ayuda de los demás. En palabras de Claudio Teloni, responsable del Área de Donantes de Alimentos, “*se debe tratar de concientizar y concientizarnos cada vez más de que si trabajamos para fortalecer la red como institución, más allá de las fronteras de cada banco, claramente nos beneficiamos todos*”.

Posteriormente se describen algunos de las principales actividades que desarrolla la fundación junto con la Red, para ilustrar la forma en que la misma permite crear ventajas que se relacionan con muchos de los retos de gestión que la fundación debe enfrentar.

### **2.1.2 Programas que desarrolla Fundación Banco de Alimentos con la Red**

#### *Programa de Rescate de Frutas y Verduras*

Del Reporte Anual 2009, puede extraerse que, a partir de ese año, la fundación comenzó a desarrollar, junto a la Red Argentina de Bancos de Alimentos y con el apoyo de Kraft Cares, el programa de “Rescate de Frutas y Verduras”. Los resultados que arrojaron el primer año son los siguientes:

- Fueron cosechadas dos hectáreas de kiwis, brindadas por un productor de La Plata;
- La empresa Jugos del Sur de Neuquén donó más de 50 toneladas de manzanas;
- Se recibieron, aproximadamente, 25 toneladas de naranjas y mandarinas por mes por parte de productores agropecuarios.

### *Donaciones destacadas*

En el 2011, a través de un convenio establecido entre la Red Argentina de Bancos de Alimentos y la Cámara Argentina de Productores Avícolas (CAPIA), se realizó la donación de un millón de huevos para 15 Bancos de Alimentos del país en el transcurso de ese año. Particularmente, se le destinó a la Fundación Banco de Alimentos 170.000 unidades.<sup>29</sup>

Sumado a ello, todos los años se efectúa la Colecta Nacional de Alimentos en las sucursales de dos grandes cadenas de supermercados, Carrefour y Walmart. Dicha colecta la realiza la fundación junto con la red de bancos, y pretende generar conciencia en la comunidad sobre la problemática del hambre y malnutrición en Argentina.<sup>30</sup>

### *Primera Conferencia Latinoamericana de Bancos de Alimentos “Unidos para alimentar el futuro”*

Se realizó en el mes de mayo del 2011 en Bogotá, Colombia, donde también participaron Chile, México, Guatemala, EE.UU., Brasil y Ecuador. Dentro de los temas abordados, se destacan los progresos hechos por Brasil en su intento de combatir el hambre, la exclusión y pobreza, como así también, la subrayada gestión de los Bancos de Alimentos mexicanos con el sector público. Además, la Fundación Banco de Alimentos formó parte de un programa de capacitación en Bancos de Alimentos de México. Todas estas experiencias, brindaron posibilidad de compartir experiencias con bancos de otros países, de aprender del trabajo de los demás y de recopilar buenas prácticas para aplicar en la Argentina<sup>31</sup>.

### *Capacitaciones*

Los integrantes de los distintos Bancos de Alimentos del país son convocados a asistir a jornadas de capacitación. Dentro de este grupo de capacitaciones se destacan los encuentros entre Bancos de Alimentos adheridos a la Red y el intercambio de experiencias con Redes y Bancos de Alimentos del mundo.

Un ejemplo de ello, es el programa de Fortalecimiento Organizacional promovido por IBM Argentina, que se desarrollo en el 2015 para miembros del staff de los Bancos de

<sup>29</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2011.

<sup>30</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2014.

<sup>31</sup> El presente apartado se basa en información obtenida del Reporte Anual 2011, de la Fundación Banco de Alimentos.

Alimentos de Buenos Aires, Córdoba, La Plata, Mendoza, Río Cuarto y Valle de Uco. Con el objetivo de alcanzar un desarrollo y fortalecimiento permanente a través de la capacitación, especialistas en gerenciamiento de proyectos, liderazgo y colaboración de IBM dictaron tres capacitaciones: Comunicación Digital, Gestión de proyectos y Liderazgo.<sup>32</sup>

## **2.2 Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI)**

Además de participar en una red de bancos de alimentos, constituida por instituciones que desarrollan el mismo tipo de actividad, la organización forma parte de una red compuesta por miembros muy diversos. De este modo, la Fundación Banco de Alimentos es una de las 99 organizaciones sin fines de lucro, no gubernamentales, apartidarias e independientes que conforman la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI). Su objetivo es ser el vínculo entre las OSFL que están interesadas en contar con el apoyo de la Cooperación Internacional y los Agentes de Cooperación Internacional.

RACI considera fundamental que las organizaciones conformen una red integrada y caracterizada por su gran heterogeneidad para poder tener un abordaje completo de los desafíos que enfrenta nuestro país y potenciar el impacto de sus acciones. De acuerdo con lo establecido por Rovere y Tamargo (2005), esto envuelve un proceso de transformación y adaptación de la organización, no solo en la dinámica interna de la red, sino también en su relación con el contexto externo. Sumado a ello, se le brinda la oportunidad a las OSFL de acceder a recursos y conservar, al mismo tiempo, la sustentabilidad de los programas que desarrollan.

Para cumplir con la misión de “Contribuir a la transformación social de la Argentina, a través de la conformación de un espacio de intercambio y diálogo interinstitucional, que contemple a todos los actores y agentes vinculados con el proceso de Cooperación Internacional”, la Red cuenta con el Área de Capacitación y Fortalecimiento. Dicha área se encarga de desarrollar distintos programas, tales como seminarios, talleres, charlas y debate, permitiendo que las organizaciones puedan verse beneficiadas a través de la

---

<sup>32</sup> Fuente: Red Argentina Banco de Alimentos <http://redbda.org.ar/> (Recuperado el 2 de octubre de 2015).

adquisición de nuevas herramientas y capacidades.<sup>33</sup> En el **Anexo 8** se describe algunos de sus principales programas.

### **2.3 Colaboración con las organizaciones sin fines de lucro**

En palabras de la Directora General, Marisa Giráldez, la organización presenta un fuerte interés por trabajar con aquellas organizaciones que demuestran una actitud responsable, para poder llegar a quienes padecen hambre de una manera más eficaz, cumpliendo así con su misión. Por esta razón, es sustancial analizar si las misiones de las otras organizaciones se acoplan a la propia, si la alianza reviste el mismo nivel de importancia para ambas partes, si las necesidades y capacidades de las distintas OSFL se pueden integrar y si se comparten los valores (Austin, 2003). En lo que respecta a la fundación, la misma implementa diversos mecanismos para asegurar la viabilidad de los procesos de colaboración con otras organizaciones. A modo de ejemplo, para poder recibir su ayuda, las organizaciones sin fines de lucro deben cumplir los pasos de inscripción que se enumeran a continuación:<sup>34</sup>

1. Completar un formulario de inscripción con los datos de contacto de la organización, el número de personas al que asiste y los tipos de comidas que ofrece (desayuno, almuerzo, merienda o cena), adjuntando la documentación legal aplicable al tipo de organización que es y firmando la Carta de Compromiso donde se responsabiliza frente a la fundación.
2. Evaluación y selección de la organización, que se lleva a cabo sobre la base de la documentación presentada por la misma, la zona geográfica en la que se localiza y su nivel de pobreza.
3. Se realiza una primera visita para confirmar que las instalaciones de almacenamiento de comida y de preparación de alimentos cumplen con las normas de higiene requeridas.
4. Comienza a gestionarse el vínculo, a través del cual se comienza a entregar alimentos.
5. Se continúa el seguimiento de las organizaciones, con un mínimo de dos visitas por año.

---

<sup>33</sup> La información del apartado fue recolectada de la Página Web de la Red Argentina para la Cooperación Internacional <http://www.raci.org.ar/acerca-de-raci/> (Recuperado el 5 de octubre de 2015)

<sup>34</sup> Para mayor información ver **Anexo 9**.



Además, deben ajustarse a los requisitos exigidos por la fundación, que son los siguientes:

1. Poseer personería jurídica o depender directamente de una organización que posea aval legal verificable.
2. Alimentar a personas necesitadas de forma gratuita y sin condiciones.
3. No ejercer discriminación por raza, religión, credo, lugar de residencia o partido político, en la distribución de la comida recibida.
4. Mantener las instalaciones en condiciones sanitarias adecuadas para los servicios que ofrece.<sup>35</sup>

El cumplimiento de estos pasos y requisitos para poder comenzar a gestionar procesos de colaboración con las otras OSFL, constituyen lo que Jones (2001) define como costos de transacción. Es decir, que las organizaciones implicadas deben someterse a distintos procedimientos administrativos que se agregan a las tareas propias de cada entidad. Asimismo, recibir la ayuda de la fundación conduce a la necesidad de que el personal dedique parte de su tiempo a gestionar el vínculo. En el **Anexo 10**, se puede visualizar el alcance de la fundación en cuanto a la ubicación y cantidad de OSFL, junto con un gráfico que sintetiza las características de las mismas.

### **2.3.1 Seguimiento de la organización**

A través del Área Social, en forma periódica, se lleva a cabo vistas de seguimiento a las entidades beneficiarias, con el objetivo de evaluar las condiciones de los depósitos de acuerdo a las medidas de higiene y limpieza, el uso de los diferentes instrumentos de cocina y la administración de los alimentos. Además, se apunta a reforzar el vínculo y actualizar información acerca de las características del servicio brindado. De esta manera, puede tener un mayor control y estar al tanto de los cambios que hayan implementado las organizaciones, tales como cambios en la cantidad de personas atendidas o en la cantidad o tipo de comidas ofrecidas. Gracias a ello, se puede lograr una distribución de alimentos más eficaz y una mejor rendición de cuentas a los donantes. En este sentido, Juan José Bertamoni, miembro del Comité Social de la Fundación, establece lo siguiente,

---

<sup>35</sup> Los pasos de inscripción y los requisitos exigidos se documentan en el Reporte Anual 2014 de la Fundación Banco de Alimentos.

La mejora de los procesos de gestión de las organizaciones comunitarias vinculadas a la Fundación Banco de Alimentos constituye un factor clave a la hora de brindar asistencia alimentaria, dado que son estas organizaciones las que principalmente están en contacto con la población que se encuentra en situación de vulnerabilidad (Reporte Anual, 2013:21).

En base a ello, las organizaciones deben ser capaces de mostrarse confiables frente a donantes y a la sociedad en general, a través de la explicación de sus actuaciones. Esto último merece ser destacado, porque las asociaciones entre OSFL implican una mutua aceptación de riesgo, donde cada una puede quedar en una situación de tener que rendir cuentas por el comportamiento del otro (Austin, 2003). En este caso particular, la fundación actúa como un canal entre las empresas de la industria alimenticia y las organizaciones que atienden de forma directa a las personas que padecen hambre. Frente a ello, debe asegurarse que las organizaciones beneficiarias realicen un adecuado uso de los alimentos, para luego rendir cuenta acerca del destino de las donaciones. Por esta razón, cuando se detecta que una organización no cumple con los requisitos mínimos exigidos, se la somete a una evaluación, y si no presenta una justificación razonable deja de recibir la ayuda de la fundación. En este sentido, *“el tener instituciones confiables, que hacen buen uso de los alimentos, que entienden el programa y que se comprometen con el mismo, ese es un factor de éxito”*.<sup>36</sup>

### **2.3.2 Programas y Capacitaciones**

Fundación Banco de Alimentos desarrolla distintos programas tendientes a asistir y mejorar la calidad de la nutrición de las personas de las organizaciones beneficiarias. Ello constituye una parte importante de la misión y se realiza para poder complementar, enriquecer y agregar valor a la entrega de alimentos. Paula Gonçalves Borrega, como responsable del Área Social, establece que *“la forma de dejar capacidad instalada es fortalecer la gestión de las organizaciones comunitarias con las que trabajamos”*.<sup>37</sup>

De esta manera, además de ser un apoyo para las organizaciones sin fines de lucro desde lo alimenticio, la fundación pretende responder a sus problemas económicos, a sus necesidades de logística y brindarle oportunidades de capacitación y encuentro entre

---

<sup>36</sup> Cita extraída de la entrevista realizada a Marisa Giráldez, Directora General, el día 24 de julio del 2015.

<sup>37</sup> Cita recuperada de la entrevista a Paula Gonçalves Borrega, Responsable de Área Social de Fundación Banco de Alimentos, realizada el día 24 de julio del 2015.

ellas. En el **Anexo 11** se presenta el relevamiento de los programas, describiendo sus objetivos y operaciones.

Del análisis de los distintos programas se extrae, en línea con Jones (2001), que los procesos de colaboración tienden a ampliarse a lo largo del tiempo, pero eso no implica que no se produzcan quiebres, retrocesos y evoluciones no lineales. En este sentido, el desarrollo de confianza e integración pueden conducir, o no, hacia la construcción de alianzas para el intercambio de conocimientos, la elaboración de propuestas y la ejecución de acciones en conjunto.

Por otra parte, cabe destacar que gracias a las colaboraciones que ejerce la fundación con otras OSFL, se puede observar que la misma se encuentra más fuerte institucionalmente. Esto se debe a que, para cumplir su misión de ayudar a quienes padecen hambre, no sólo deben contar con el alimento donado por las empresas, sino que también requiere de instituciones a quién destinárselo, para que ellas, a su vez, sean las encargadas de atender directamente las necesidades de las personas. En este sentido, “las alianzas son vehículos para cumplir la misión de cada uno de sus participantes, lo cual significa que deben ser consideradas como parte integral de la estrategia” (Austin, 2003: 37). Es por ello que, ante la existencia de organizaciones comunitarias más débiles, se desarrollan programas y se destinan recursos con el fin de fortalecerlas.

### **2.3.3 Proyecto de Acompañamiento a Organizaciones**

Debido a la relevancia y envergadura de este programa, se decidió realizar su descripción y análisis de forma separada al resto de los programas. De acuerdo a la Directora General de la fundación, “*este programa es integral, y es en el que más se hace énfasis en lo que ha sido el fortalecimiento institucional de las organizaciones*”<sup>38</sup>.

A partir del año 2013, gracias a los fondos provenientes del aporte de una de las empresas donantes, SC Johnson, se lleva a cabo el Proyecto de Acompañamiento a Organizaciones Comunitarias. Del Reporte Anual 2014, se extrae que, durante ese año, el programa se desarrolló en 12 organizaciones de Bajo Boulogne y 34 de Pilar y

---

<sup>38</sup> Cita extraída de la entrevista realizada a Marisa Giráldez, Directora General de Fundación Banco de Alimentos, el día 24 de julio del 2015

Virreyes, y consistió en trabajar de forma integral abarcando tres áreas. En este sentido, Paula Gonçalves Borrega expresa<sup>39</sup>:

Nosotros pensamos que cubriendo ese abanico podíamos generar un cambio en la calidad de esa institución y, en consecuencia, en la vida de las personas que van a esa organización.

En primer lugar, se atendió al abastecimiento de alimentos de aquellas organizaciones que presentaban mayores dificultades económicas. Para ello, la fundación las liberaba del pago de la contribución y del flete, haciéndose cargo de todos los gastos correspondientes.

En segundo lugar, en el área de formación, se buscó mejorar los hábitos alimenticios de los integrantes de las organizaciones a través del trabajo de un equipo de nutricionistas voluntarias. El primer año, además de brindar talleres, se realizó un diagnóstico nutricional, donde se evaluó el peso y la estatura de los niños. El segundo año, se comenzó el tratamiento nutricional para aquellas personas a las que se les había diagnosticado bajo peso u obesidad. El tercer año, el programa extendió su alcance, no solamente aumentando el número de niños bajo tratamiento, sino que también se atendieron a padres y otros familiares. Además, se sumó una “juegoteca saludable”, donde se realizan juegos didácticos de nutrición para lograr una mayor conciencia de la importancia que tiene una alimentación sana. Por otra parte, se les ofrece a las organizaciones la oportunidad de enviar sus menús semanales al equipo de nutrición para que éste los analice y emita sugerencias y recomendaciones.<sup>40</sup>

Dentro de la formación, también se desarrolló el programa de gestión institucional, constituido por tres componentes básicos: desarrollo institucional, desarrollo de recursos y comunicación, y articulación con el entorno. Esto último tiene el objetivo de convertir a las organizaciones en instituciones cada vez más sólidas y autosuficientes. De esta forma, los programas de capacitación y formación que la fundación brinda a las diferentes entidades beneficiarias, permite ver que su objetivo es evitar que las organizaciones dependan exclusivamente de la Fundación Banco de Alimentos para poder funcionar. Esto encuentra estrecha relación con la idea de que para alcanzar un

---

<sup>39</sup> Cita recuperada de la entrevista a Paula Gonçalves Borrega, Responsable de Área Social de Fundación Banco de Alimentos, realizada el día 24 de julio del 2015.

<sup>40</sup> Información resultante de la entrevista a Ivana González, Nutricionista de Fundación Banco de Alimentos, realizada el día 24 de julio del 2015.

verdadero fortalecimiento institucional, las organizaciones deben contar con una diversificación de ingresos, no debiendo depender únicamente de una sola fuente para poder subsistir. A modo de ejemplo, puede mencionarse el caso de “Casa del Niño Pilar”, que gracias a los talleres dictados como parte este programa, desarrollaron una nueva fuente de recursos. Esta consiste en el alquiler de su establecimiento los fines de semana para eventos, lo que le genera ingresos para cubrir diversas necesidades de la organización.<sup>41</sup>

El tercer aspecto abordado fue el de equipamiento, para lo cual se le solicitó a las organizaciones que expresen las distintas necesidades de herramientas, tales como vajilla y electrodomésticos, para luego evaluar su pertinencia y satisfacerlas.<sup>42</sup>

### **2.3.4 Fortalecimiento de los vínculos**

Como parte de los elementos considerados claves para que la colaboración con otras OSFL pueda llevarse a cabo con éxito, se destaca la formación de vínculos entre organizaciones, estableciendo regularmente reuniones y una comunicación fluida. Dentro de los canales de comunicación diarios con las organizaciones comunitarias, se encuentran las visitas que se realizan a las instituciones, el llamado telefónico del Área de Administración cuando ofrecen los alimentos y elaboran la lista de pedidos, el envío de newsletters, la posibilidad de ponerse en contacto con la nutricionista ante cualquier duda o necesidad, y el contacto con el Área de Calidad, en caso de haberse entregado un producto en malas condiciones.

Sumado a ello, los encuentros con colegas, compartir experiencias y conocer la realidad de otros actores sociales ayuda a fortalecer a las organizaciones internamente.<sup>43</sup> En este sentido, el intercambio es importantísimo cuando se poseen las mismas problemáticas, ya que se comparten soluciones y se ofrecen recomendaciones de manera recíproca. Respondiendo a ello, la Fundación Banco de Alimentos, con el apoyo de Molinos Río de la Plata S.A., celebró su décimo aniversario en compañía de los miembros de las organizaciones comunitarias. En este encuentro, se le agradeció a las organizaciones por

---

<sup>41</sup> Información extraída de la entrevista realizada a Marcela, Directora de la Asociación Civil “Casa del niño Pilar”.

<sup>42</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2013.

<sup>43</sup> La afirmación se base en el relato de Alan Manoukian, en la entrevista realizada el 17 de Julio del 2015.

su apoyo y colaboración, ya que gracias a ellas se pudo llegar, con alimentos y formación, a un gran número de personas con problemas alimenticios.<sup>44</sup>

En este apartado, merece destacarse algunas de las acciones desarrolladas por la fundación, en el año 2011, con el objetivo de gestionar relaciones entre los miembros de las organizaciones, para que puedan desplegar redes entre ellos y, al mismo tiempo, informar más acerca del trabajo que realiza el Banco. Por un lado, el proyecto “Alimentando redes”, con la ayuda de la Fundación Danone, consistió en el dictado de 14 talleres a 85 entidades, cuya finalidad era reforzar el trabajo en red por partido. Por otra parte, en el encuentro de organizaciones realizado bajo el concepto “nutrir a los que nutren”, se citó a los miembros de todas las organizaciones para homenajearlos y, además, a través de una charla, se le transmitieron una serie de consejos y conocimientos para que puedan cumplir con su misión.

En enero del 2011, se emitió el primer boletín electrónico “Vinculándonos”, destinado principalmente a las organizaciones beneficiarias. Este mismo año, se efectuó una campaña para fomentar la alimentación saludable y el consumo de frutas y verduras, lo que incluyó, también, la creación de una nueva sección de Nutrición en la página web y la impresión de banners para el Área de Retiro de Alimentos.<sup>45</sup>

Por otra parte, a fines el año 2013, se terminó de desarrollar una página web dirigida a las organizaciones sin fines de lucro, con el objetivo de mejorar la comunicación, volviéndola más rápida y eficiente, y fortalecer los vínculos entre ellas y la Fundación Banco de Alimentos. Además, a través de esta página web, todas las organizaciones pueden tener acceso a mayor información sobre los alimentos disponibles y hacer sus pedidos en el horario que les resulte más conveniente. Por otro lado, se evitan los gastos de teléfono y problemas de señal o batería, que muchas veces entorpecía la comunicación. Cabe resaltar como ventaja, que los miembros de las organizaciones también pueden participar en distintos foros para debatir temas de interés, responder encuestas, estar al tanto de las noticias de la fundación, actualizar sus datos y realizar todo tipo de consultas. Considerando la definición de *foro*, en Berger y otros (2005), esta estrategia implica la creación de una comunidad de organizaciones, en este caso virtual, donde los integrantes se unen para reflexionar e intercambiar conocimientos y experiencias. Para la implementación de este nuevo medio de comunicación, fue

---

<sup>44</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2010.

<sup>45</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2011.



necesario capacitar a las organizaciones comunitarias para que puedan hacer un uso eficaz de la página y aprovechar todos sus beneficios.<sup>46</sup>

### **2.3.5 Ejemplos de OSFL con las que contribuye Fundación Banco de Alimentos**

En lo que respecta a las organizaciones con las cuales contribuye Fundación Banco de Alimentos, en el presente apartado se presentan dos entidades beneficiarias de similares características para poder analizar las contribuciones y resultados que fueron producto de los procesos de colaboración. Al mismo tiempo, se pretende realizar un análisis del impacto del programa de “Acompañamiento a Organizaciones Comunitarias”, haciendo una comparación entre una organización que se encuentra bajo dicho programa - Casa del Niño Pilar- y otra que no - Asociación Civil Sopa de piedra.

Por un lado, Casa del Niño Pilar, fundada en 1985, es una organización sin fines de lucro cuyo objetivo es atender a la alimentación, contención y educación de los niños. Brindan tres comidas (desayuno, almuerzo y merienda), dictan clases de apoyo escolar y realizan distintas actividades recreativas. Además, tratan de asistir a las familias del barrio, cubriendo distintas urgencias y necesidades. Está compuesta por un reducido grupo de personas, dentro del cual pueden mencionarse a Miguel Zakhem, Presidente y Representante Legal, una Directora General que cumple con las funciones de coordinación y planificación de actividades, una cocinera, dos mujeres de limpieza y dos maestras de apoyo escolar.<sup>47</sup>

Por otro lado, la Asociación Civil Sopa de Piedra fue creada en 1997 como apoyo escolar. Posteriormente, a raíz de la crisis económica del país, comenzaron a funcionar como comedor para poder responder a las necesidades de ese momento. Actualmente, ofrece servicio de comida a quienes realmente tienen problemas para acceder a una adecuada alimentación, como es el caso de personas discapacitadas o de familias numerosas. Además, brinda apoyo escolar, talleres de computación y diversas actividades recreativas para los jóvenes del barrio. Se constituye como una organización familiar, donde trabaja la madre con la ayuda de sus siete hijos, y cuenta con un grupo variable de colaboradores, que rondan en un promedio de 6 a 3 personas. Daniel Villagrande, junto con su madre, son los directores de la organización, y se encargan de

---

<sup>46</sup>Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2013.

<sup>47</sup> Información extraída de la entrevista realizada a Marcela, Directora de la Asociación Civil Casa del niño Pilar, el día 5 de agosto del 2015.

la administración y coordinación. En cuanto al resto de los integrantes, no hay una distribución clara de las tareas.<sup>48</sup>

A continuación, se presenta un cuadro donde se describen los recursos con los que cuenta cada organización, los procesos de colaboración que desarrollan con la fundación y los resultados de gestión producto de dichos procesos.



---

<sup>48</sup> Información extraída de la entrevista a Daniel Villagrande, Director de la Asociación Civil "Sopa de piedra", el día 30 de septiembre del 2015



Cuadro 2: Comparación entre Casa del Niño Pilar y Asociación Civil Sopa de Piedra

	<b>CASA DEL NIÑO PILAR</b>	<b>ASOCIACIÓN CIVIL SOPA DE PIEDRA</b>
<b>Recursos disponibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beca de Unidad de Desarrollo Infantil (UDI) y capacitaciones provistas por la Municipalidad de Pilar</li> <li>- Aporte de la Fundación Caminando Juntos para la creación de una biblioteca</li> <li>- Donaciones de Miguel Zakhem</li> <li>- CESVI Pilar le entregó 10 computadoras</li> <li>- Eventuales donaciones de particulares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsidio municipal para el pago del alquiler del establecimiento</li> <li>- Subsidios del Banco Internacional de Desarrollo</li> <li>- Organización de ferias de ropa donada por personas del barrio</li> <li>- Venta de Rifas</li> <li>- Donación de alimentos provenientes de Carrefour</li> <li>- Eventuales donaciones de particulares</li> </ul>
<b>Programas y Capacitaciones desarrollados por FBA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donación de alimentos</li> <li>- Programa Acompañamiento a Organizaciones Comunitarias: Capacitaciones de desarrollo institucional</li> <li>- Cursos para la formación en nutrición y evaluación del menú</li> <li>- Cursos de higiene y manipulación de alimentos</li> <li>- Seguimiento y control del estado nutricional de los chicos</li> <li>- Programa VAMOS</li> <li>- Invitación a eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donación de alimentos</li> <li>- Charlas de Nutrición y Taller de Manipulación de Alimentos</li> <li>- Programa de BECAS</li> <li>- Invitación a eventos</li> </ul>
<b>Colaboración hacia FBA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aporte de la contribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aporte de la contribución</li> <li>- Voluntariado en las jornadas de clasificación de alimentos</li> </ul>
<b>Canales de comunicación entre FBA y la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teléfono</li> <li>- Correo electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teléfono</li> </ul>
<b>Resultados de Gestión producto de los procesos de colaboración con FBA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras de mayor cantidad y variedad de alimento</li> <li>- Mejora en la calidad del servicio que brinda y en la alimentación de las personas</li> <li>- Capacidad de planificación y organización, que se refleja en una mayor autonomía</li> <li>- Creación de una nueva fuente de ingreso, a través del alquiler del establecimiento para eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras de mayor cantidad y variedad de alimento</li> <li>- Posibilidad de destinar mayores recursos y tiempo al desarrollo de otras actividades</li> <li>- Capacidad de planificación y organización, volviéndose capaces de conseguir alimento a través de otras fuentes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, a partir de las entrevistas realizadas a los directores de las respectivas organizaciones.

Del cuadro se desprende que, si bien ambas organizaciones cuentan con otras fuentes de recursos, el aporte que reciben de la Fundación Banco de Alimentos es el único que va más allá de una ayuda económica. En este sentido, además de la entrega de alimentos, también se ven beneficiadas a través de otros programas que les brindan la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y capacidades.

Por otra parte, podemos observar una colaboración recíproca gracias a la entrega de la contribución que realizan las organizaciones a cambio de los alimentos que reciben. En este punto, también es importante mencionar la participación de los integrantes de la Asociación Civil Sopa de Piedra como voluntarios en los procesos de clasificación, permitiendo crear un mayor compromiso mutuo. A pesar de los esfuerzos de la fundación por desarrollar distintos canales de comunicación con las organizaciones, tal como se describió en el apartado ‘Fortalecimiento de vínculos’, los que continúan predominando son los medios tradicionales como el teléfono y el correo electrónico.

En términos del programa Acompañamiento de Organizaciones Comunitarias, puede verse que tiene un gran impacto en la gestión de Casa del Niño Pilar, ya que le permite su fortalecimiento institucional y alcanzar mayores niveles de autonomía. Sin embargo, las diferencias entre una organización que se encuentra bajo dicho programa y otra organización que no participa del mismo, no son realmente significativas. Ello conduce a pensar que el resto de los programas también son relevantes para el desarrollo institucional de las organizaciones beneficiarias, aunque tengan un menor impacto en sus actividades. Esto queda demostrado en la respuesta que los integrantes de ambas organizaciones dieron ante la pregunta de “¿Qué pasaría si Fundación Banco de Alimentos dejaría de funcionar? Marcela, Directora de la Asociación Civil Casa del niño Pilar, estableció lo siguiente,

Tendríamos que volver a pensar qué vamos a comprar y cómo lo vamos a hacer. No dejaríamos de funcionar, pero achicaríamos muchísimo el stock de alimentos. Sin embargo, la verdad que gracias a las capacitaciones que nos brindó la fundación hoy contamos con una estructura más sólida.

Por otro lado, Daniel Villagrande, Director de la Asociación Civil "Sopa de piedra" aseguró que,

Sería un problema grande. Igualmente, podríamos continuar subsistiendo porque nos enseñó mucho de cómo encarar las problemáticas y cómo encarar los temas de alimentación. Eso es lo más importante que nos deja.

## **2.4 Otras colaboraciones importantes**

Dada su relevancia, en el presente apartado se efectuara una breve descripción de las principales alianzas estratégicas que desarrolla la fundación con otras OSFL, con el objetivo de alcanzar un modelo de trabajo sustentable en el tiempo. A continuación, se pretende ilustrar con ejemplos, cómo dichas alianzas le brindan la posibilidad de potenciar el trabajo individual, incrementar el impacto de su intervención y aumentar la cantidad de recursos disponibles.

Por un lado, cabe mencionar la participación en la convocatoria a charlas para las organizaciones sobre la “Problemática del niño en riesgo de desnutrición”, organizada por el Centro de Desarrollo Comunitario y CONIN, y en la jornada sobre desnutrición infantil, realizada por la Fundación CONIN, en el año 2010.<sup>49</sup> De esta manera, la fundación es capaz de complementar sus conocimientos sin tener la necesidad de realizar un desarrollo a nivel interno. Ligado a ello, una de las incorporaciones más significativas que hizo la fundación en cuanto a la lista de organizaciones beneficiarias fue la de todos los centros CONIN ubicados en su radio de acción. Ello permite ver cómo las organizaciones que comparten la misma preocupación por la problemática del hambre, se unen para generar confianza y compartir recursos e información con el objetivo de poder responder con mayor eficacia a un necesidad social.

Por otro lado, la Asociación Civil MovilizaRSE desarrolla programas para producir y recolectar alimentos, con el fin de combatir el hambre, entre los cuales se pueden mencionar “La Chocleada”, “La Naranjada” y “La Papa Solidaria”. Los productos que se obtienen son entregados a centros asistenciales de todo el país a través de la Red

---

<sup>49</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2010

Argentina de Banco de Alimentos y Cáritas Argentina.<sup>50</sup> De ello se desprende que, al aliarse con otras organizaciones, MovilizaRSE puede alcanzar sus alimentos a más personas, teniendo un mayor acceso a distintas regiones del país. Esto le permite ampliar de manera significativa el impacto de su accionar en la sociedad.

Cabe mencionar también que, la Fundación Banco de Alimentos y la Fundación Reciduca, implementaron una campaña de reciclado, donde un reciclador se encarga de recolectar los residuos de papel, film y cartón del Banco. Con dichos materiales, Reciduca lleva a cabo diferentes tipos de programas educativos, de formación laboral y de cuidado del medioambiente.<sup>51</sup> A su vez, se trabajó diariamente con FEDEVI, que hizo una recolección más amplia de elementos, retirando no solo cartón, film y pallets, sino que también papel y plásticos.<sup>52</sup> De esta forma, estas alianzas permiten movilizar recursos inactivos e inutilizados desde la fundación hacia las organizaciones dedicadas al reciclaje. Considerando a Iglesias y Carreras (2013), este tipo de colaboración implica una forma efectiva de conseguir recursos que se encuentran en otras organizaciones, y que sería complejo obtener a nivel interno.

Por último, es importante destacar que las fundaciones Forge, Cornell, Reciduca, Conciencia, Help y Caminando juntos, y la Iglesia presbiteriana de San Andrés, entre muchas otras, integran el equipo de voluntarios de la Fundación Banco de Alimentos, ayudando en diferentes actividades. Recordando la importancia de los voluntarios dentro del desarrollo y funcionamiento de la fundación, en este caso se puede observar la relevancia del concepto de sinergia desarrollado por Austin (2003). En este sentido, al tener habilidades complementarias pueden lograr más trabajando en forma conjunta, de lo que lograrían al trabajar cada una por separado. Ello tiene como consecuencia la interdependencia inevitable, ya que ninguna institución que trabaja de forma aislada puede contar con suficiente información y recursos para ser capaz de responder eficazmente a una necesidad social determinada.

---

<sup>50</sup> Fuente: Página web de RSCRadio <http://rscradio.com.ar/movilizarse-celebra-los-10-anos-de-la-chocleada/> (Recuperado el 6 de octubre de 2015).

<sup>51</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2011.

<sup>52</sup> Fuente: Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2013.

### **CAPÍTULO III: CONCLUSIONES GENERALES**

El objetivo principal del presente trabajo de graduación fue comprender y analizar la forma en que una organización sin fines de lucro contribuye con otras organizaciones para que éstas alcancen el fortalecimiento institucional.

Sabiendo que para establecer procesos de colaboración efectivos con otras organizaciones, primero es necesario contar con un modelo de trabajo sólido y sustentable en el tiempo, se consideró indispensable observar la forma en que la Fundación Banco de Alimentos implementa distintos mecanismos para fortalecerse con el objetivo de cumplir su misión y mejorar sus estrategias de colaboración. Por un lado, quedó en evidencia la importancia que posee una intensa gestión de fondos para poder contar con mayor autonomía en la toma de decisiones y aumentar el impacto de sus programas. En este sentido, se consideró que la diversificación de las fuentes de recursos permitía evitar la dependencia frente a un solo donante y legitimar la misión de la organización, ya que ello promueve la participación de distintos actores de la sociedad. Por otro lado, en un contexto interconectado y global, la comunicación institucional se mostró fundamental para que las organizaciones puedan mejorar su gestión, captar fondos y atraer la ayuda de voluntarios. Al mismo tiempo, le permite alcanzar la transparencia en sus procesos, rendir cuentas a la sociedad y obtener la confianza de su público externo, al ofrecer una explicación clara y permanente de la actuación de la organización.

Asimismo, para responder al fortalecimiento institucional de la organización, se manifestó imprescindible generar fidelidad por parte de los integrantes de la organización. En el caso de estudio, se muestra cómo la fundación trabaja para lograr que cada vez más personas se involucren con el desarrollo de los programas y, al mismo tiempo, se esfuerza por conseguir un compromiso a largo plazo. Ligado a ello, las capacitaciones y la generación del conocimiento del personal dentro de la organización le brinda la oportunidad de mejorar la calidad de su trabajo y ser capaz de responder mejor a las exigencias del entorno.

Posteriormente, se describió los procesos de colaboración que la fundación implementó con otras organizaciones del mismo sector, para determinar el impacto y en qué medida se ven fortalecidas las OSFL a través de dichos procesos. Dentro de las distintas

prácticas y actividades desarrolladas se pueden mencionar la participación a charlas y talleres, con el objetivo de capacitarse en distintos temas de interés que favorecen el desarrollo de habilidades de los miembros de las organizaciones. En este sentido, es fundamental la existencia de canales de comunicación sólidos y espacios de encuentros regulares, que permitan reforzar las relaciones entre actores con una problemática social común, compartiendo experiencias y conocimientos, construyendo confianza y garantizando la participación de todas las personas involucradas.

A su vez, se pudo observar que el capital humano de cada organización juega un rol fundamental en el desarrollo de procesos de colaboración entre OSFL. En este sentido, se requiere que los miembros de las organizaciones se muestren comprometidos con la consecución de los objetivos que se proponen alcanzar en forma conjunta. De esta manera, se manifestó la necesidad de contar con personal encargado, específicamente, de diseñar, planificar, coordinar y gestionar las colaboraciones con otros.

También, dentro de las herramientas para poder implementar eficazmente procesos de colaboración entre OSFL, se destacaron los sistemas de medición de resultados. Esto no sólo permite identificar si la colaboración con otras organizaciones del mismo sector contribuye a alcanzar la misión, sino que también promueve el reconocimiento de oportunidades de mejora y aprendizaje mutuo. A su vez, se consideró imprescindible un análisis de las debilidades internas para conocer cuáles son las fuerzas que podrían buscarse en aliados potenciales para complementarlas, determinando así con quienes se desea establecer relaciones de colaboración.

Al analizar los distintos tipos de colaboración, se demostró que, tanto la formación de alianzas como redes con otras OSFL, demanda un esfuerzo sostenido por parte de las organizaciones que los implementan. Ello demuestra que no son creaciones instantáneas, sino que evolucionan a lo largo del tiempo, pudiendo sufrir retrocesos o quiebres. En este sentido, se reconoció que el desarrollo de los procesos de colaboración con otras organizaciones tiene un costo financiero en relación al personal dedicado a gestionarlos y a las estructuras y herramientas que son necesarios para implementarlos. Ligado a ello, las organizaciones deben enfrentar desafíos a causa de gestionar colaboraciones con otras instituciones del sector.

En cuanto a los desafíos culturales, resulta importante que las organizaciones compartan una misma comprensión de la problemática social y de la manera en que pretenden

abordarla. Por este motivo, se requiere un análisis conjunto de la situación y una armonía entre los objetivos de las organizaciones que colaboran entre sí. En este sentido, el tener misiones y valores similares o complementarios fomenta el contacto y la cooperación entre ellas.

Por su parte, la debilidad económica de muchas organizaciones que reciben alimento de la fundación se consideró como un freno al desarrollo de procesos de colaboración. Esto se puede ver, por ejemplo, en la incapacidad muchas entidades de solventar los costos de flete para poder retirar los alimentos. Sin embargo, para hacer frente a esta situación, la Fundación Banco de Alimento desarrolla programas, tales como el VAMOS o el programa de Becas, cuyo objetivo es brindarle una ayuda financiera a las organizaciones para que el vínculo con éstas no se interrumpa.

Sumado a ello, la difícil realidad que viven muchas organizaciones sin fines de lucro y la urgencia por “apagar los incendios” del día a día, lleva a que no puedan dedicar tiempo suficiente a colaborar con otras. En este punto, puede recordarse la dificultad que se presenta en la Red Argentina Banco de Alimentos, respecto a la falta de un convencimiento de que el tiempo dedicado a invertir en fortalecerla es un beneficio para todos. La preocupación por alcanzar las metas establecidas en las agendas anuales de cada banco, muchas veces coloca en segundo plano el cumplimiento de los objetivos de la red.

Sin embargo, luego de analizar con profundidad el caso, se puede concluir que, gracias a sus estrategias de colaboración con otras organizaciones, la fundación se mostró capaz de fortalecerse institucionalmente, al mismo tiempo que contribuyó con el fortalecimiento de otras organizaciones.

Ante el aumento de la cantidad de personas de nuestro país que viven en condiciones de pobreza y con problemas para poder acceder a una adecuada alimentación, y frente a la dificultad de poder abordarlas trabajando en forma aislada, se evidenció la necesidad desarrollar soluciones junto con otras organizaciones para alcanzar la misión de ayudar a los que padecen hambre y generar un mayor impacto en sus programas. Esto se debe a que la realidad actual conduce a que una sola organización no sea capaz de poseer de la suficiente información, conocimientos, habilidades y recursos para poder responder a la complejidad creciente de las demandas sociales.



En este sentido, tanto las redes como las alianzas, le facilitan el acceso y manejo de información y conocimientos necesarios para poder comprender y abordar la problemática de la desnutrición de una manera más eficaz. Un ejemplo de ello son los talleres y cursos de nutrición que brinda la fundación a las entidades beneficiarias. También, deben volver a mencionarse las jornadas de capacitación a las que asisten los integrantes de los distintos Bancos de Alimentos del país, como parte de la Red Argentina de Bancos de Alimentos.

De esta manera, los integrantes de las organizaciones pueden compartir experiencias y recursos, intercambiar buenas prácticas y aprender unos de otros, incrementando las capacidades de las organizaciones. Ello le brinda la posibilidad a las organizaciones de poder responder a aquellos retos que exceden sus capacidades individuales, sin tener que desarrollarlas a nivel interno. Asimismo, las colaboraciones, tal como se desprende del análisis del caso de la Fundación Banco de Alimentos, permiten la creación y adquisición de nuevas habilidades, capacidades y herramientas, que se agrega a lo que cada organización aporta.

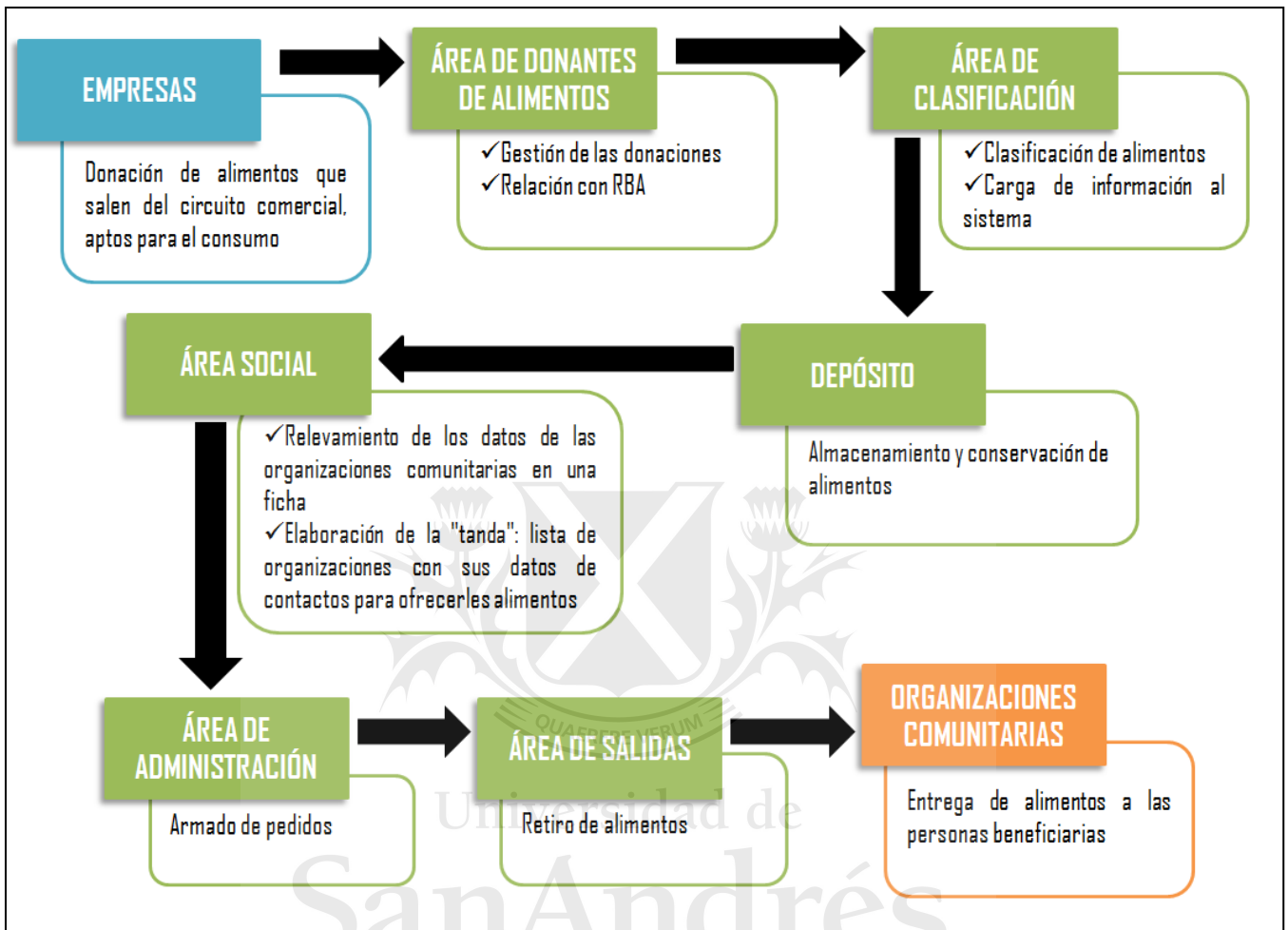
En términos de impacto social, la fundación demostró tener la capacidad de extender su ámbito de actuación. Por un lado, a través de las organizaciones receptoras de alimentos, puede acceder a la población de muchos partidos de CABA y del Gran Buenos Aires. Por otro lado, al formar parte de una red de bancos, amplía su cobertura geográfica a más provincias del país, mediante el trabajo en conjunto con otros 16 bancos. A su vez, la colaboración con otras OSFL, le permiten a la fundación reforzar su credibilidad y legitimidad, no solamente frente a los donantes de alimentos, sino también frente a los voluntarios y la sociedad en general.

Luego de estudiar las estrategias de colaboración que desarrolla Fundación Banco de Alimentos, resulta importante entender que para alcanzar un mayor fortalecimiento institucional, es importante que una OSFL sea capaz de gestionar procesos de colaboración con los tres sectores, tanto el público, el privado y el tercer sector. Hoy en día, frente a un contexto dinámico y con creciente demanda, es muy difícil para las organizaciones que trabajan de forma aislada, poder cumplir su misión y tener un fuerte impacto en la comunidad. De esta manera, la colaboración de todos favorece la gestión cotidiana, y lo más importante es la regularidad y el compromiso en el vínculo.



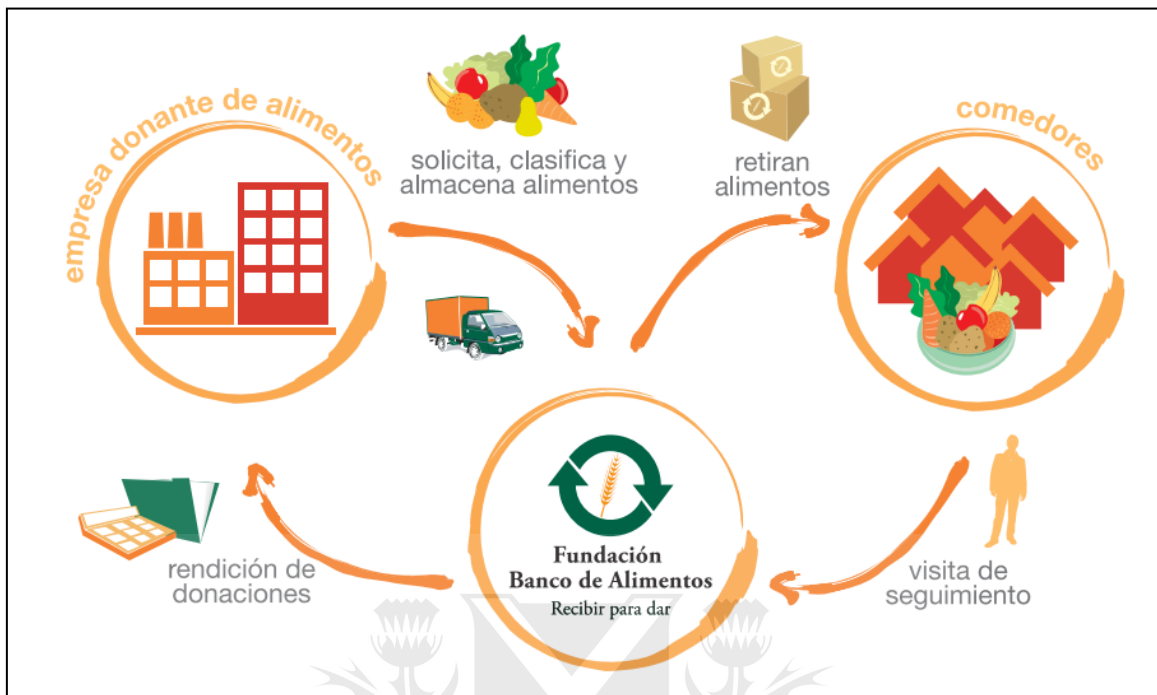
## ANEXOS

### Anexo 1: Flujo de operaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista realizada a Paula Gonçalves Borrega, Responsable de Área Social.

## Anexo 2: Programa Rescate de Alimentos

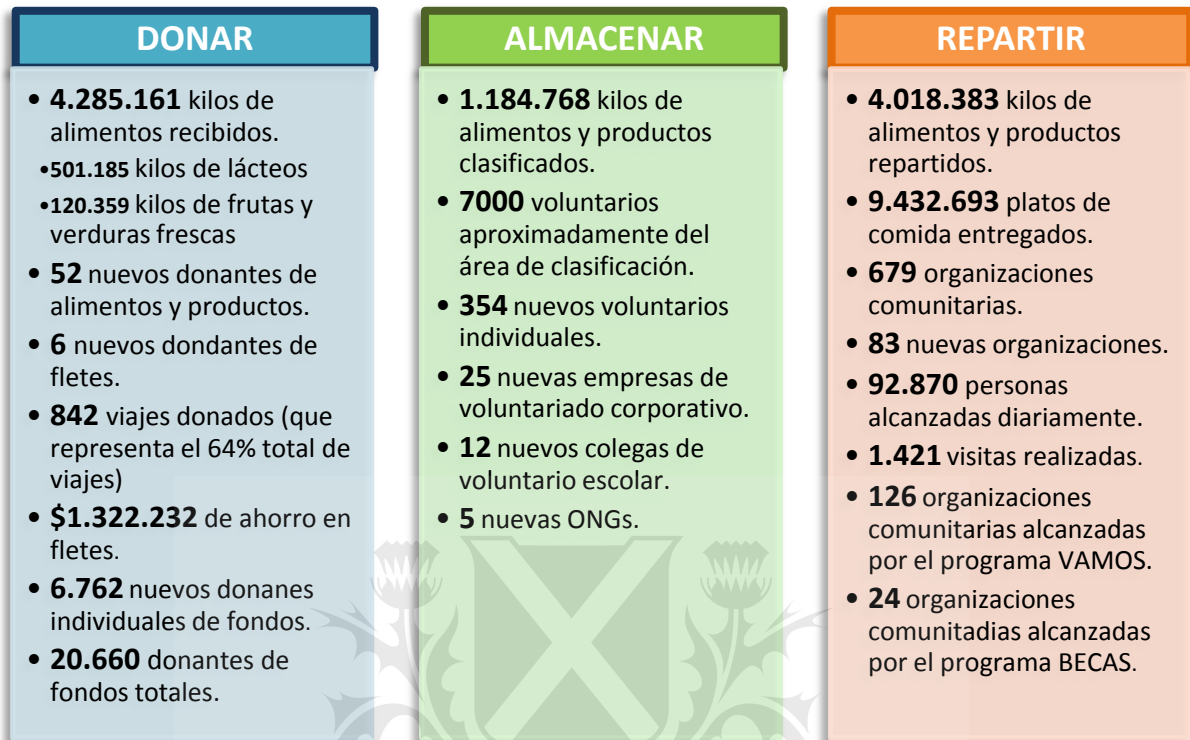


Fuente: Reporte Anual 2011, Fundación Banco de Alimentos.

Universidad de  
**San Andrés**

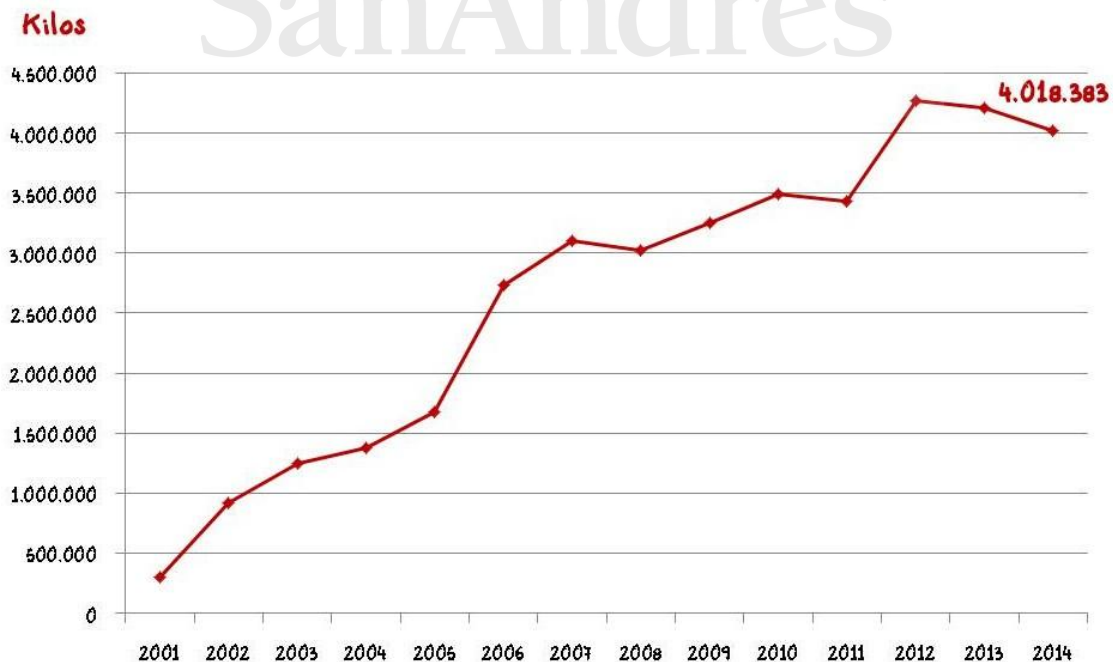
## Anexo 3: Evolución de la fundación a lo largo de su historia

### 3.1 Resultados de gestión arrojados en el 2014

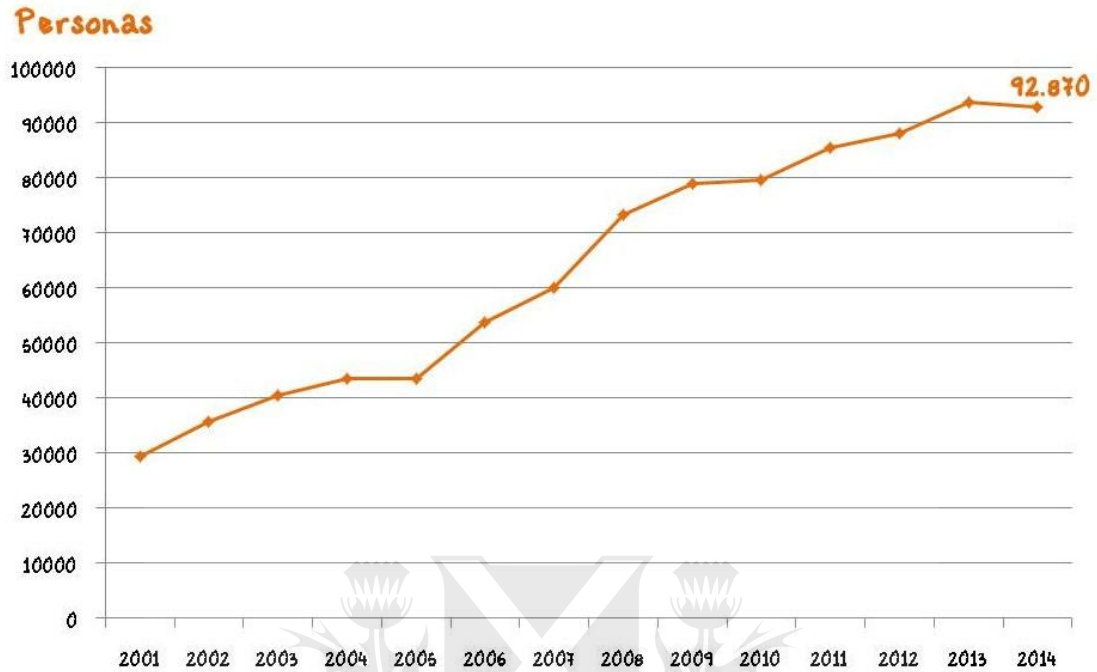


Fuente: Reporte Anual 2014, Fundación Banco de Alimentos.

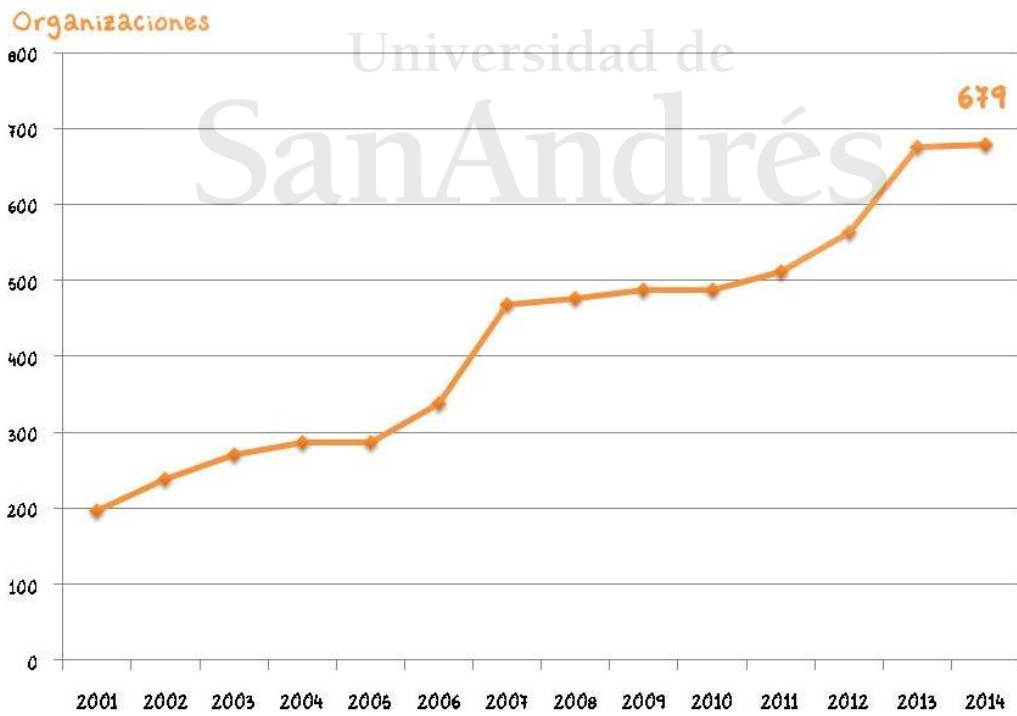
### 3.2 Evolución de los kilogramos de alimentos y productos repartidos por año



### 3.3 Cantidad de personas beneficiadas por año



### 3.4 Cantidad de organizaciones beneficiadas por año



## Anexo 4: Donantes de Fondos



Fuente: Elaboración propia, a partir del Reporte Anual 2014, Fundación Banco de Alimentos.

Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 5: Comunicación Institucional



Fuente: Reporte Anual 2014, Fundación Banco de Alimentos.

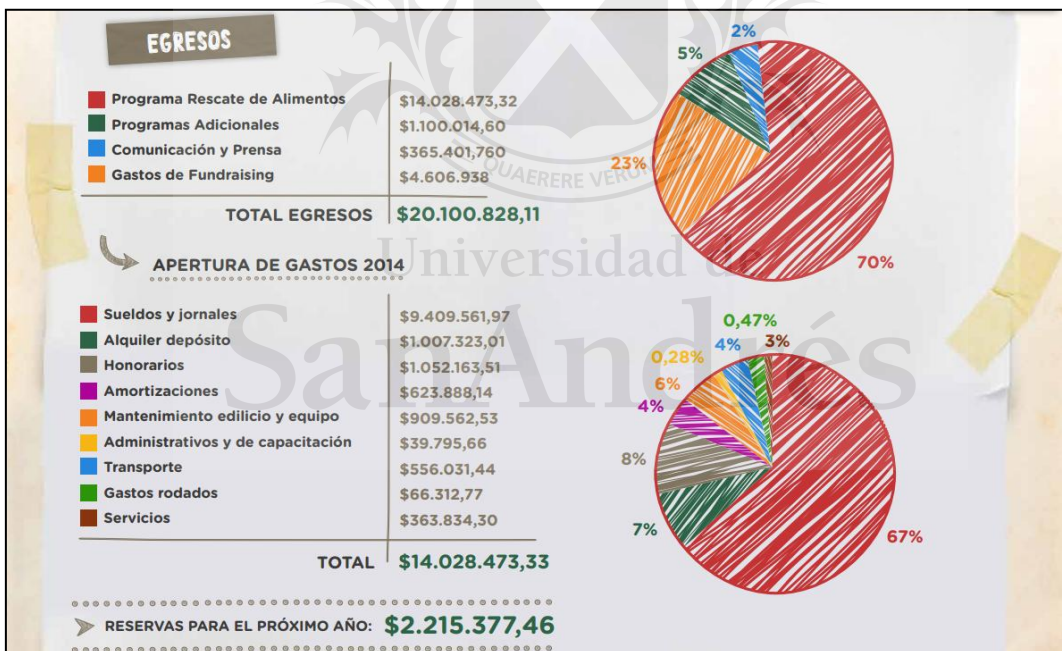
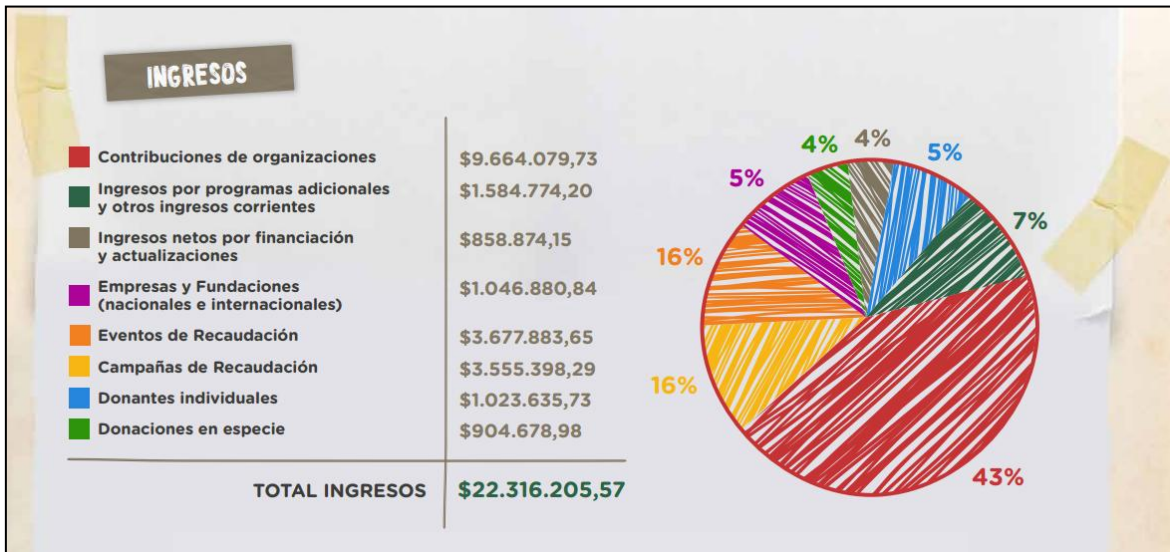
## Anexo 6: Captación de voluntarios



→ Gracias a los 7000 voluntarios, se pudo clasificar 1.484.786 kilos de alimentos y productos

Fuente: Elaboración propia, a partir del Reporte Anual 2014, Fundación Banco de Alimentos.

## Anexo 7: Reporte financiero 2014



Fuente: Reporte Anual 2014, Fundación Banco de Alimentos.



## Anexo 8: Capacitación y fortalecimiento en RACI

Fuente: <http://www.raci.org.ar/capacitacion-y-fortalecimiento/> (Recuperado el 5 de octubre de 2015).

### > *Jornadas de capacitación sobre Cooperación Internacional*



Gracias al apoyo de Banco Galicia y de diversas instituciones en el país, RACI viaja año a año a distintas ciudades de Argentina a realizar las jornadas de capacitación “Cómo acceder a la Cooperación Internacional: Elaboración de proyectos y la fuentes de financiamiento” destinado a Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), profesionales, académicos y representantes del sector interesados en profundizar sus conocimientos sobre la presentación de propuestas para acceder a financiamiento externo y fortalecer institucionalmente el trabajo de

las organizaciones.

Desde el 2009, se realizaron talleres en 14 provincias del país en los que participaron más de 600 representantes de la sociedad civil.

### > *Publicaciones*



#### **Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional – Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil (OSC)**

A través del Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional se busca desarrollar y fortalecer institucionalmente a las organizaciones de la sociedad civil, otorgándoles herramientas, mecanismos y buenas prácticas para colaborar con el fortalecimiento institucional y con el proceso de búsqueda de fondos de las organizaciones.

#### **Directorio para las**

El OSC que



#### **de Cooperación Internacional – Una guía de fuentes de recursos organizaciones de la sociedad civil (OSC)**

Directorio de Cooperación Internacional es una guía de recursos para colabora con la optimización del trabajo y los recursos en el proceso de búsqueda de fondos de las organizaciones y de los Agentes de la Cooperación Internacional; y contribuye con la eficientización de los recursos que provienen del exterior.

### > *Programa Australia Leadership Award Program (ALAF)*



La Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) junto con Queensland University of Technology (QUT) organiza un programa de liderazgo para representantes de la Sociedad Civil de América Latina que se desarrolla en Australia.


Desde fines de 2010, RACI y QUT presentan una propuesta al programa Australia Leadership Award Program (ALAF) de la Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional (AusAID) con el propósito de fortalecer el liderazgo y mejorar la capacidad de las ONG de la región en la gestión de programas. Como organización

contraparte, la Red selecciona año a año líderes de América Latina para que participen del programa para aumentar el conocimiento teórico y práctico de los participantes en el liderazgo.

## Anexo 9: Pasos de Inscripción

### 9.1 Formulario de Inscripción en lista de espera

Fuente: Pagina web Fundación Banco de Alimentos: <http://www.bancodealimentos.org.ar/formularios/inscripcion-lista-espera/inscripcion.pdf> (Recuperado el 6 de octubre de 2015).



Fundación  
Banco de Alimentos  
Recibir para dar

**Inscripción en lista de espera**

Fecha.....

Nombre de la organización .....

Domicilio **donde presta servicio**: Calle ..... N° .....

Entre las calles: .....

Barrio..... Localidad.....

Partido..... Código Postal.....

Responsable..... Cargo:.....

Teléfono..... C.U.I.T.:.....

Transporte público para llegar al lugar:

Colectivo/tren..... desde..... ramal.....

**Descripción del servicio principal:**.....

Fecha de inicio de actividades: .....

Indique en el cuadro, **la cantidad** de personas y **el horario** en que brinda servicio:

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
<b>Desayuno</b>	Cant.							
	Hora							
<b>Almuerzo</b>	Cant.							
	Hora							
<b>Merienda</b>	Cant.							
	Hora							
<b>Cena</b>	Cant.							
	Hora							

**No olvide adjuntar:**

- Copia de la resolución que otorga Personería Jurídica de la organización.
- Si es Parroquia, el aval del Párroco con su correspondiente designación.
- Si pertenece a otro culto, número de inscripción en el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.
- Si es escuela, acta de constitución de la Cooperadora con la correspondiente designación de autoridades.
- Deberá además adjuntar una breve reseña de todos los servicios que brindan.

Enviar todo por fax al 4509-6442 o por mail a [organizaciones@bancodealimentos.org.ar](mailto:organizaciones@bancodealimentos.org.ar)

Luis María Drago 5530 Villa Zagala, Partido de San Martín – 4724-2334/0016/3533  
[www.bancodealimentos.org.ar](http://www.bancodealimentos.org.ar)

## 9.2 Carta de Compromiso

Fuente: Correo electrónico de Paula Gonçalves Borrega, recibido el 24/07/2015.

### CARTA DE COMPROMISO

La Organización, en este caso \_\_\_\_\_ se compromete ante la Fundación Banco de Alimentos con las siguientes obligaciones:

- Alimentar a personas con necesidad de manera gratuita.
- No discriminar a los asistentes por raza, color u otra condición.
- No retirar ni utilizar los alimentos y/o productos para uso particular.
- No canjear los alimentos y/o productos retirados por bienes o servicios de ningún tipo.
- No vender los alimentos y/o productos entregados por la Fundación Banco de Alimentos.
- No hacer política partidaria con los alimentos y/o productos entregados por la Fundación Banco de Alimentos
- Dar datos verdaderos a la Fundación Banco de Alimentos, cuando miembros de la misma lo soliciten.
- Notificar a la Fundación Banco de Alimentos el cambio de domicilio, teléfono o responsables.
- Comunicar a la Fundación Banco de Alimentos si varía la cantidad de personas atendidas por la organización.
- Informar en caso de modificación en la prestación del servicio. Por ejemplo si dejan de dar almuerzo y dan desayuno, en caso de suspensión del mismo, etc.
- Permitir el acceso a la alacena y/o depósito, donde se guardan los alimentos y/o productos.

**En el caso que la Fundación Banco de Alimentos autorice la entrega de productos y/o alimentos a familias, la Organización deberá:**

- Completar un **Registro de Entrega** y un **Registro de Beneficiarios**, ya sea propio o proporcionado por la Fundación Banco de Alimentos, los que serán solicitados durante las visitas periódicas.
- Brindar información certera acerca de la frecuencia y cantidad de alimento y/o productos entregados.
- Entregar los alimentos y/o productos en conformidad con lo arriba planteado.

Las personas a cargo de la organización serán consideradas **responsables** frente a la Fundación Banco de Alimentos por la correcta distribución y buen uso de los alimentos y/o productos retirados.

El incumplimiento de estas pautas tendrá como consecuencia la **desvinculación** de la organización, de la Fundación Banco de Alimentos

\_\_\_\_\_  
Firma Responsable  
Organización

\_\_\_\_\_  
Aclaración

\_\_\_\_\_  
DNI

### 9.3 Ficha para visitas a organizaciones comunitarias


Fuente: Correo electrónico de Paula Gonçalves Borrega, recibido el 24/07/2015.

**PAGINA COLSEN**
**1**

Cargado por:

COLSEN

SALESFORCE



Fundación  
Banco de Alimentos

0 Subgrupo

Ult Entrega

Ult Visit

Ingreso

Fecha Visita

Cart Comp:  ok  Entreg

**FICHA PARA VISITAS A OCV**

Nombre de la organización:  **OCV:**

Persona Entrevistada:  Realizada por:

**Domicilio**

Calle y N°

Entre calles  Cuit

CP  Localidad  Part.

Barrio

**Contactos**

Coordinador  Tel

Responsable  Tel

Resp Ped 1  Tel

Teléfono  Mail1

Resp Ped 2  Tel

Teléfono  Mail2

**Especificar cantidad de raciones de comida entregadas**

	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Desayuno:	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>
Merienda	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>
Almuerzo:	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>
Cena:	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>

**En qué horario brindan servicio?**

Desayuno:  Almuerzo:  Merienda:  Cena:

**Cuál es la edad de la población de la entidad?**

	0 a 2 años	3-5 años	6 a 12	13 a 18 Adolescentes	18 a 65 Adultos	" +65" Ancianos	Total
Cantidad:	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>

**MARCAR LA RESPUESTA QUE CORRESPONDA**

**Detalle de Cuenta**

Nombre de la cuenta		Estado	
Cuenta principal		Propietario de la cuenta	
Tipo de registro de cuenta		Teléfono	
N° OCV		Fax	
Subgrupo			

**Descripción**

**Dirección**

Dirección de envío				
Ciudad de envío				
Estado				
Código postal de envío				
País de envío				

**Ubicación en Filcar**

Filcar Página	_____
Filcar Fila	_____
Filcar Columna	_____

**CARACTERÍSTICAS DE LA CONSTRUCCIÓN EDILICIA Y DEL BARRIO**

Régimen de tenencia del local de la OCV: \_\_\_\_\_ ¿Tiene título de propiedad del predio?: \_\_\_\_\_

¿Cómo son las calles de acceso a la org? \_\_\_\_\_ ¿Se inundan los accesos? \_\_\_\_\_

¿Se puede llegar en camión? \_\_\_\_\_ ¿Se encuentra en una villa? \_\_\_\_\_

¿El predio tiene red cloacal? \_\_\_\_\_

Servicios en la cocina:

Agua de red pública	Gas Red	Electricidad
Agua de Pozo	Gas Zeppelin	Leña/ Carbón
Agua de bidón	Gas Tubo	Otro
Agua Cañería ext	Gas Garrafa	Otro (agua-gas) _____

Material predominante cub. ext. de techo: \_\_\_\_\_ Material predominante de pisos interior: \_\_\_\_\_

Especificar otro (material techo) \_\_\_\_\_ Especificar otro (material piso) \_\_\_\_\_

¿Tiene Internet en la OCV? \_\_\_\_\_ ¿Con qué frecuencia revisa el mail? \_\_\_\_\_

**Información del sistema**

**Transportes**

Nombre de Transporte	Ramal	Desde dónde toma	Hasta dónde toma	Cuadras

Nombre de la Organización: \_\_\_\_\_ Realizada por: \_\_\_\_\_

Tipo de Visita: \_\_\_\_\_ Persona entrevistada: \_\_\_\_\_

Tipo de registro:	Fecha de Visita
	Fecha Limite Próxima Visita
Comentarios:	

**Sección I. INFORMACIÓN DE SERVICIO**

¿Entregan viandas?	Cantidad de raciones de viandas:
¿Coincide lo observado con lo declarado?	
¿Entregan bolsas a las familias?	¿Qué contienen las bolsas entregadas?
¿Hay registros de la entrega de bolsas?	
¿A cuántas familias les entregan bolsas?	¿Con qué frecuencia entregan las bolsas?

**Sección II. A. NUTRICIÓN Preguntas**

¿Con qué frecuencia planifican el menú?	¿Quiénes planifican el menú?
Especificar otra ¿Cuántas veces por semana comen fruta? ¿Controlan profesionales estatura/peso?	¿Cuántas veces por semana comen verdura? Adaptan algún Menú

**Sección II. B. NUTRICIÓN Observaciones**

La persona que manipula alimentos usa:	(indicar: cofia y/o delantal)
La higiene del manipulador es:	
¿Tienen mosquiteros en la cocina?	Separación de alimentos y prod limpieza
¿Ingresan animales a la cocina?	¿Cómo considera la limpieza de la desp?
La basura se deposita en:	¿Es necesario capacitar al personal?
La higiene de la cocina es:	

**Sección II. A.2. Cocina: equipamiento en funcionamiento y fumigación**

Heladeras Familiares	Heladeras Industriales
Freezer Familiares	Freezer Industriales
Hornallas Familiares	Hornallas Industriales
Hornos Familiares	Hornos Industriales
Gasto mensual en insumos para cocinar	Comentarios a Nutrición, Higiene y Equip
¿Con qué frecuencia fumigan?	

## Sección III. GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

¿Cómo retira los alimentos de FBA?

¿Cuánto gastó en el último flete?

¿Consolida?

¿Con quién?/¿Por qué?

## Sección III. A. Personas que trabajan al menos una vez por semana

Rentadas trabajan en Equipo	Rentadas total
Rentadas trabajan en Cocina	
Con incentivo trabajan en Equipo	Con incentivo total
Con incentivo trabajan en Cocina	
Voluntarios trabajan en Equipo	Voluntarios total
Voluntarios trabajan en Cocina	¿Le interesa trabajar con más voluntarios?
<b>Completar: Cuadro 1 y Cuadro 2</b>	
Observaciones de gestión	

## SECCIÓN VI. OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

Algún comentario sobre FBA:

Recomendaciones y necesidades

## SECCIÓN VII. ANEXO 0

Principal Servicio	Especificar otro (principal servicio)						
¿Realizan actividades con las familias?							
<b>Completar: Cuadro 3</b>							
<b>Completar: Cuadro 4</b>							
Características o criterios de trabajo con la población							
¿Si no trabajaran c/FBA, cómo afectaría?	<table border="1"> <tr> <td>Cerrar</td> <td>dejar de alimenta</td> <td>Reducir cantidad</td> <td>Reducir calidad</td> <td>Más donaciones</td> <td>Sin impacto</td> </tr> </table>	Cerrar	dejar de alimenta	Reducir cantidad	Reducir calidad	Más donaciones	Sin impacto
Cerrar	dejar de alimenta	Reducir cantidad	Reducir calidad	Más donaciones	Sin impacto		
Trabajan con obras Sociales							
¿Gestionan trámites?	¿Qué trámites gestionan?						
Certifican AUH	Cuántas personas reciben este beneficio						
Tiene cupo completo:	(indicar: Sí/No/ No tienen cupo)						
En el último mes vino gente que no pudieron atender	¿Cuántas personas hay en espera?						
Porcentaje de abandono de actividades	Principales motivos de abandono de act.						
Porcentaje de repitencia	Causas						
Iglesia o religión a la que pertenecen							
Requisitos para participar del servicio alimenticio							
¿Realizan act. para mostrar en público?							
Porcentaje de reincidencia							
Observaciones (anexo)							



<b>Cuadro1</b>		<b>Vínculos con otras organizaciones</b>				
Nombre de la Organización		Descripción del vínculo				
-		-				
-		-				
-		-				

<b>Cuadro 2</b>		<b>FUENTES DE RECURSOS</b>				
Tipos: Cooperadora - Recursos Económicos - Donaciones de Alimentos - Emprendimientos productivos						
Tipo de fuente	Nombre del recurso u organismo que lo otorga	cantidad Pub/Priv	\$ Monto	Frecuencia de cobro/entrega	Cantidad de becados, Principal destino del \$, Productos que les donan o Emprendimiento Produc	Observaciones
-						
-						
-						
-						
-						
-						

<b>Cuadro 3</b>		<b>Servicios-Talleres de la organización</b>				
Nombre del Servicio		Descripción del servicio				
-		-				
-		-				
-		-				

<b>Cuadro 4</b>		<b>CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN QUE ASISTE A LA ORGANIZACIÓN</b>				
Barrio		Característica (Barrio, Villa o Asentamiento)				
-		-				
-		-				
-		-				
-		-				

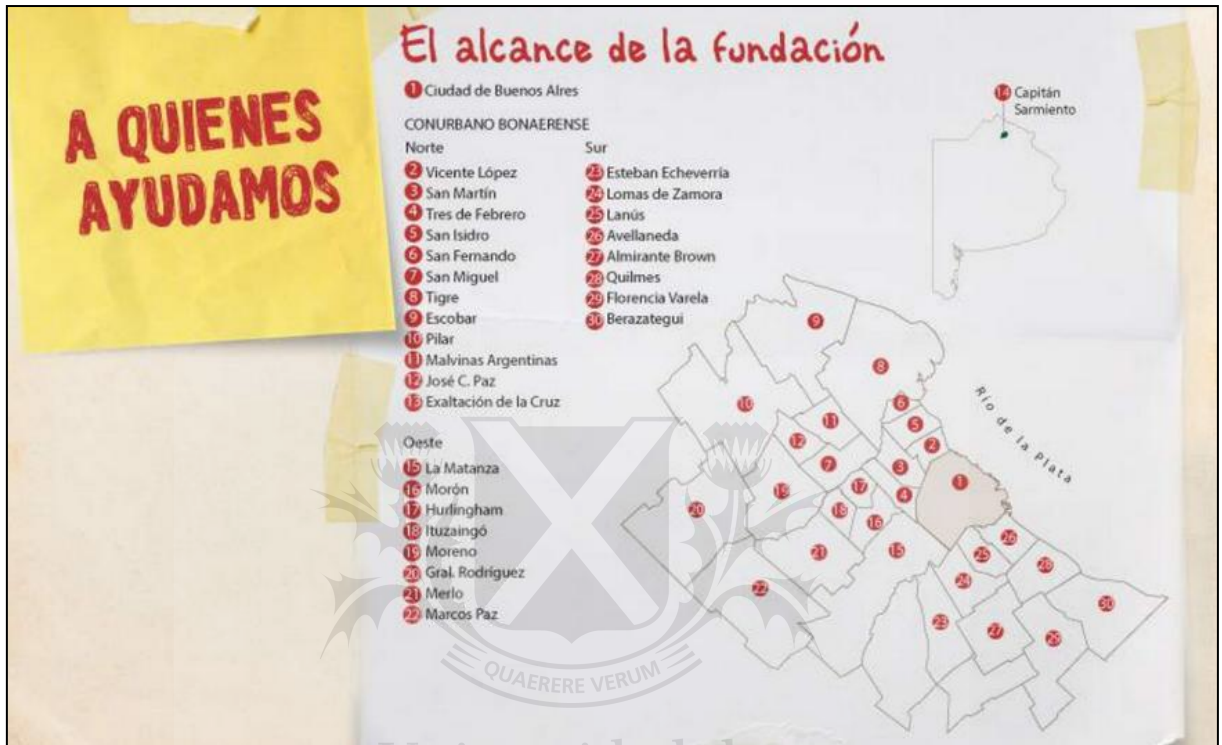
  

<b>Historial de comentarios</b>	

## Anexo 10: Relevamiento de Organizaciones Comunitarias

Fuente: Reporte Anual 2014, Fundación Banco de Alimentos.

### 10.1 El alcance de la fundación



### 10.2 Población atendida y servicio ofrecido



## **Anexo 11: Programas y Capacitaciones brindadas por la fundación a las organizaciones sin fines de lucro**

### **Programa Meren-Dar**

Desde el 2002 hasta el 2008, con el apoyo de Kraft Cares, la Fundación Banco de Alimentos realizó la entrega leche y fruta para poder complementar mejor el desayuno o merienda de cientos de chicos.

### **Programa Huertas**

Es un programa que tuvo su origen en el 2007 y finalizó en el mes de junio del 2010. Le brindaba a las organizaciones beneficiarias la oportunidad de tener sus propias huertas para cosechar frutas y verduras, permitiéndoles, de esta manera, alcanzar a una mejor nutrición. La actividad fue financiada por Procter & Gamble y Deutsche Bank, y llevada a cabo por un grupo de instructores del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

### **Programa VAMOS**

Tuvo sus inicios en el 2007, y su objetivo es cubrir los gastos de flete de las organizaciones que se veían imposibilitadas de retirar alimentos al no contar con el dinero suficiente para cubrir los dichos gastos.

Gracias a las donaciones provenientes de las empresas Tasa Logística y EXO logística S.A. y Telefónica, el programa se desarrolla todos los sábados. En el año 2014, se realizaron 139 entregas a 126 organizaciones comunitarias, llegando, de esta manera, a 17.910 personas beneficiadas.

### **Curso “Manipulación de Alimentos” e “Higiene y Salud”**

Ambos cursos están dirigidos a los responsables de cocina de las organizaciones comunitarias y tienen como objetivo capacitarlos en el manejo de alimentos, higiene e inocuidad de los mismos. La primera edición del curso de “Manipulación de Alimentos” fue en el 2008, y se desarrolló con la ayuda de la Universidad Argentina de la Empresa, donde participaron 20 personas, que recibieron su título de “Manipulador de Alimentos” concedido por la Dirección General de Higiene y Seguridad de CABA. En el 2009, el

programa se realizó con el apoyo del Centro de Desarrollo Comunitario de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UBA. Por su parte, el curso de “Higiene y Salud”, tuvo su inicio en el 2009 y se desarrolla junto a la Fundación Navarro Viola.

### **Orientación Nutricional**

El objetivo principal de este programa es mejorar la alimentación de las personas que asisten a las distintas organizaciones que reciben alimento de la fundación. Esto comenzó cuando se puso a disposición una nutricionista para que los encargados de las organizaciones comunitarias puedan efectuar consultas, plantear dudas y recibir información acerca de un mejor aprovechamiento de alimentos.

En el 2010 se constituyó el Equipo de Nutrición, conformado por cuatro voluntarias, que brindaban asesoramiento nutricional, elaborando recetas con alimentos nuevos y que comúnmente no son entregados, mejorando los menús y proporcionando dietas especiales para casos particulares. Además, este equipo se encargaba de dictar talleres con temáticas de nutrición y alimentación comunitaria para organizaciones y beneficiarios.

Hoy en día, con este programa no solamente se apunta a capacitar a las organizaciones, sino que también se pretende generar espacios de trabajo entre los beneficiarios y la fundación promoviendo el intercambio de experiencias. La idea es brindar las primeras herramientas para que entiendan de qué manera deben trabajar y cuáles son los requisitos mínimos respecto a la manipulación de alimentos.

### **Programa Copa de Leche**

Este proyecto, que se desarrolla junto al Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, tiene como propósito principal garantizar la entrega de leche diaria en el desayuno o merienda. Se inició en el año 2009, y cada entrega de leche se efectúa junto a los alimentos y productos que cada organización retira normalmente.

## **Programa Becas**

En el año 2011, se creó el programa ante la dificultad de un conjunto de organizaciones de realizar la contribución monetaria correspondiente para poder retirar el alimento de la fundación, liberando a las mismas del compromiso del aporte por un lapso de 10 meses. Además, como complemento de ello, se brindó una capacitación acerca de la búsqueda de fondos. En este primer año, se benefició a 18 organizaciones.

## **Proyecto de voluntariado en organizaciones**

Se implementó mediante la participación del Área de Recursos Humanos, y tiene como propósito ofrecerle voluntarios dispuestos a colaborar a aquellas entidades beneficiarias que tengan necesidades particulares. Algunas de las actividades que realizan los voluntarios son: apoyo escolar, tareas de mantenimiento, acompañamiento terapéutico, entre otras.



Universidad de  
**San Andrés**

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros y otros manuscritos

Ashoka Emprendedores Sociales. 2006. *Ampliación de la base de apoyo ciudadano. Un camino hacia la sustentabilidad y el impacto social de las organizaciones*. Mendoza: Encuentro Moviliza.

Austin, James E. 2003. *El desafío de la colaboración. Cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas*. Ediciones Granica S. A.

Berger, Gabriel, Jones, Mercedes y Browne, Marcela. 2005. *Relevamiento de buenas prácticas de gestión de recursos humanos voluntarios en organizaciones sociales*. Proyecto desarrollado en el marco del Programa Ser Solidario que lleva adelante la Secretaria de Desarrollo Social del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Universidad de San Andrés.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. 2010. *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México: McGRAW-HILL.

Iglesias, María y Carreras, Ignasi. 2013. *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2012-13. Barcelona: El Tinter.

Indij, Damian., Leendertse, Kees., Taylor, Paul. 2010. *Herramientas de gestión de redes. Guías para establecer una red*. Secretariado de Cap- Net. Pretoria, Sud África.

Jones, Mercedes. 2001. *Organizaciones de la sociedad civil: la cooperación y las alianzas como modelo posible de colaboración intrasectorial e intersectorial*. Trabajo presentado en la Jornada sobre Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Buenos Aires. CEDES, UDESA, UTDT.

Jones, Mercedes. 2009. *Desafíos de la articulación social. Fuerzas en tensión y costos ocultos de la colaboración en red*. Trabajo presentado en la XV Jornada Argentina del Sector social “Sociedad Civil 2.0: De las agendas paralelas a la acción colectiva”. Universidad de San Andrés.



La Piana, David. 1998. *Beyond Collaboration. Strategic restructuring of nonprofit organizations*. Revised edition. The James Irvine Foundation & National Center for Nonprofit Boards.

Nieto Carramiñana, Enrique., García del Junco, Julio, Reyna Zabala, Rafael. y Robina Ramírez, Rafael. 2012 *Determinantes y motivaciones de los procesos de colaboración entre las principales ONG españolas*. Revista Española del Tercer Sector número 20 Enero-Abril 2012, Fundación Luis Vives.

Rovere, Mario., Tamargo, María del Carmen. 2005. *Redes y coaliciones o cómo ampliar el espacio de lo posible*. Documento escrito en el marco del Proyecto SEKN/Argentina Ciclo II dirigido por el profesor Gabriel Berger. Universidad de San Andrés.

San Martín, Gonzalo. 2011. *Filantropía comprometida: oportunidades y desafíos para la alianza entre el sector privado y la Sociedad Civil. La experiencia de NESsT en Argentina*. VIII Conferencia Regional de América Latina y el Caribe de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector (ISTR) “Sociedad Civil: Hacia su crecimiento y consolidación” en Buenos Aires.

Social Enterprise Knowledge Network. 2006. *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

Stake, Robert E. 1998. *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.

Steckel, Richard., Boyson, Jack. 2004. *Creación de empresas sociales mediante alianzas estratégicas. Herramientas para las ONG*. Banco Interamericano de Desarrollo, International Youth Foundation. Printer Colombiana S.A.

Urbano Pulido, David., Toledano Garrido, Núria. 2007. *El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares*, Revista OIKOS, año 11, N° 24, diciembre de 2007, pp. 145 – 160.

Valderrama León, Mariano y Pérez Coscio, Luis, compiladores. 1998. *Cambio y fortalecimiento institucional de las organizaciones no gubernamentales en América Latina*. Buenos Aires: FICONG: ALOP.



Vernis, Alfred, Iglesias, María, Sanz, Beatriz y Saz, Ángel. 2004. *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Granica.

### **Reportes y Memorias de la Fundación Banco de Alimentos**

Fundación Banco de Alimentos- Anuario 2008: VIII Cena Anual “Recibir para dar”.  
<http://www.bancodealimentos.org.ar/wp-content/uploads/2014/07/11-Anuario- VIII-Cena-Anual -2008.pdf> (Recuperado 5 de mayo de 2015).

Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2009.  
<http://www.bancodealimentos.org.ar/wp-content/uploads/2014/07/08-anual-2009.pdf>  
(Recuperado 5 de mayo de 2015).

Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2010.  
<http://www.bancodealimentos.org.ar/wp-content/uploads/2014/07/07-anual-2010.pdf>  
(Recuperado 5 de mayo de 2015).

Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2011.  
<http://www.bancodealimentos.org.ar/wp-content/uploads/2014/07/04-ReporteAnual2011.pdf> (Recuperado 5 de mayo de 2015).

Fundación Banco de Alimentos- Memoria 2012.  
<http://www.bancodealimentos.org.ar/wp-content/uploads/2014/07/02-Memoria2012.pdf>  
(Recuperado 5 de mayo de 2015).

Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2013.  
<http://www.bancodealimentos.org.ar/wp-content/uploads/2014/06/REPORTE-2014-v06.pdf> (Recuperado 5 de mayo de 2015).

Fundación Banco de Alimentos- Memoria 2014.  
<http://www.bancodealimentos.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/Memoria-2014-21.pdf> (Recuperado 30 de julio de 2015).

Fundación Banco de Alimentos- Reporte Anual 2014.  
<http://www.bancodealimentos.org.ar/wp-content/uploads/2014/06/FBA-REPORTE-2014-ORIGINAL.pdf> (Recuperado 30 de julio de 2015).

## Otras fuentes

Del Pilar Municipalidad: <http://www.pilar.gov.ar/25-anos-casa-del-nino-de-agustoni>  
(Recuperado el 28 de Septiembre de 2015).

El diario digital de Pilar “Pilar de Todos”:  
<http://www.pilardetodos.com.ar/sociedad/sociedad/la-casa-del-nino-de-agustoni-celebra-su-aniversario> (Recuperado el 28 de Septiembre de 2015).

Fundación Banco de Alimentos: Página Web <http://www.bancodealimentos.org.ar/>  
(Recuperado el 9 de agosto de 2015).

Fundación Diario La Nación  
<http://premio.fundacionlanacion.org.ar/2007/2007practicass/087.php> (Recuperado el 3 de octubre de 2015).

Información Legislativa <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102664/norma.htm> (Recuperado el 14 de octubre del 2015).

Negocios & Management <http://negociosymanagement.com.ar/?p=1163> (Recuperado el 20 de septiembre de 2015).

Newsletter mensual de la Red Argentina de Bancos de Alimentos <http://us3.campaign-archive1.com/?u=a2c50541d731a8a425ef45848&id=aa9bd84d3c> (Recuperado el 2 de octubre de 2015).

Periódico Lo Nuestro:  
[http://www.diariolonuestro.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1914:proyecto-artistico-en-la-cava-nueva-imagen&catid=1:san-isidro&Itemid=67](http://www.diariolonuestro.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=1914:proyecto-artistico-en-la-cava-nueva-imagen&catid=1:san-isidro&Itemid=67)  
(Recuperado el 3 de octubre de 2015).

Portal uno San Isidro:  
<http://www.portalunoargentina.com.ar/organizacionesdetalles.asp?id=28&nombre=ASOCIACI%D3N%20CIVIL%20SOPA%20DE%20PIEDRA> (Recuperado el 3 de octubre de 2015).

Red Argentina Banco de Alimentos <http://redbda.org.ar/> (Recuperado el 2 de octubre de 2015).

Red Argentina para la Cooperación Internacional <http://www.raci.org.ar/> (Recuperado el 5 de octubre de 2015).

RSCRadio <http://rscradio.com.ar/movilizarse-celebra-los-10-anos-de-la-chocleada/> (Recuperado el 6 de octubre de 2015).

The Global Food Banking Network <https://www.foodbanking.org/why-support-gfn/corporate-foundation-partnerships> (Recuperado el 2 de octubre de 2015).

### **Entrevistas realizadas**

Alan Manoukian, ex Director Ejecutivo de Fundación Banco de Alimentos

Claudio Teloni, Responsable del Área de Donantes de Alimentos y actual Director de Desarrollo de Fundación Banco de Alimentos

Daniel Villagrande, Director de la Asociación Civil "Sopa de piedra"

Ivana González, Nutricionista de Fundación Banco de Alimentos

Marcela, Directora de la Asociación Civil "Casa del niño Pilar"

Marisa Giráldez, Directora General de Fundación Banco de Alimentos

Paula Gonçalves Borrega, Responsable de Área Social de Fundación Banco de Alimentos

