

Cómo Crear un Banco de Alimentos

Kit de Herramientas para Establecer Nuevos Bancos de Alimentos

Índice

Objetivo de este Kit de Herramientas

¿Qué son los bancos de alimentos?

El banco de alimentos es un activo de la comunidad.

No es la solución al problema del hambre sino un catalizador.

Requiere que todos los segmentos de la sociedad participen.

Es una infraestructura dependiente del alineamiento funcional de políticas y recursos de los sectores público, privado y de voluntarios.

¿Cómo funciona? ---- función principal ---- variaciones en el tema (EE.UU./México)

Programas auxiliares --- programas de desastre, entrenamiento de habilidades, servicio directo, vestimenta, agua, etc.

¿De dónde obtiene los productos? --- industria alimenticia (filantropía/decisiones comerciales) --
- gobierno, público, compras.

APÉNDICE A – EL CUADRO RUDNICK

¿De dónde obtiene financiación? --- empresas, fundaciones, gobierno, público, ingresos "percibidos".

¿De dónde obtiene la mano de obra? ---- personal rentado, voluntarios, directorio, pasantías.

Evaluación del potencial para establecer un banco de alimentos

Definición de necesidad

Evaluación de políticas actuales y entorno de servicio

Evaluación de recursos disponibles

APÉNDICE B – Plan de Trabajo Muestra, Requisitos de Reclutamiento y Cronograma (de SA)

Diseñar la estructura y el plan operativo para el banco de alimentos

Alineación del enfoque y misión común de las partes interesadas

Creación de un foro inclusivo

Deliberación sobre el diseño de infraestructura

Diseño del Plan de Instalaciones

Diseño del plan de operaciones

Desarrollo del plan de negocios

Desarrollo del plan de financiación

Implementación del plan

OBJETIVO DE ESTE KIT DE HERRAMIENTAS

Este Kit de Herramientas se presenta no sólo como un manual abarcativo paso a paso para establecer bancos de alimentos sino también como una guía educativa para ayudar al lector a:

- entender mejor la historia y el concepto de los bancos de alimentos
- reconocer la amplitud de la participación requerida para la operatoria exitosa de un banco de alimentos
- identificar los recursos necesarios para sostener el banco de alimentos
- desarrollar un proceso de planeamiento creíble e inclusivo
- lanzar una operación de bancos de alimentos que sea viable

¿QUÉ SON LOS BANCOS DE ALIMENTOS?

Banco de Alimentos – (sustantivo): una organización de caridad sin fines de lucro que recolecta alimentos y productos de supermercado excedentes, no vendibles o donados y/o comprados y los distribuye entre personas/familias de bajos ingresos y/u organizaciones caritativas de base que proveen estos artículos a quienes los necesitan.

Un banco de alimentos es – y debe ser – un activo comunitario. Si bien puede ser desarrollado y operado por una ONG existente o una entidad legal constituida en forma independiente, sus “propietarios” deben ser en última instancia los miembros de la comunidad en la que se encuentra y asiste a la población. Queda claro que dicha propiedad no es literal en el sentido jurídico, pero es muy real en el sentido práctico. Si la comunidad local no participa y no tiene una sensación de ser propietaria del banco de alimentos, estará destinado a la mediocridad en el mejor de los casos y al fracaso en el peor.

En la mayoría de los casos, los bancos de alimentos no serán la mejor solución al problema del hambre en la comunidad ni en el país. En general, la solución real del problema se encuentra en una salida mucho más compleja de la pobreza en la comunidad o el país. Sin embargo, una vez dicho esto, los bancos de alimentos representan una coalición singular de representantes clave de tres sectores de la sociedad en un contexto que no solo permite sino que también promueve el diálogo serio y la acción destinados a hacer frente a las necesidades de personas (pobres) que sufren hambre. Los tres sectores a los que nos referimos, por supuesto, son el sector público (el gobierno en todos los niveles), el sector privado (la comunidad empresaria, incluyendo la industria alimenticia y los medios de comunicación) y el sector de los voluntarios (la comunidad de ONGs).

La ausencia de cualquiera de estos tres sectores en el diseño e implementación de un sistema de bancos de alimentos dará como resultado la pérdida grave de la propiedad comunitaria y probablemente generará una implementación defectuosa que en última instancia terminará en el fracaso. Por el contrario, una coalición exitosa que represente a los tres sectores brinda un foro para el debate constructivo así como la evaluación de necesidades, oportunidades y colaboración. Funciona como un catalizador para dejar de lado la conveniencia del pasado de sus participantes y mirar objetivamente los hechos relativos a la necesidad y la falta de infraestructura suficiente para atender esa necesidad. En última instancia, lleva a derribar muros y extender una mano para generar un esfuerzo de verdadera colaboración con el enfoque unificado de aliviar el hambre para quienes los sufren en la comunidad – cualquiera sea la causa de esa condición.

En el continuo que va desde la Generación de Contactos hasta la Colaboración, una infraestructura exitosa en un banco de alimentos depende de la colaboración total.

La **Generación de Contactos** es: intercambiar información para beneficio mutuo.

La **coordinación** es: intercambiar información y **alterar actividades** para beneficio mutuo.

La **cooperación** es: intercambiar información, alterar actividades, **compartir recursos** para beneficio mutuo y **lograr un objetivo en común.**

La **colaboración** es: intercambiar información, alterar actividades, compartir recursos, **aumentar la capacidad de cada uno** para beneficio mutuo y lograr un objetivo en común.

La comunicación es la base de cada uno y el catalizador que los pone en marcha.

Una vez que llega a este punto, el banco de alimentos tiene un terreno fértil para crecer y desarrollar un alineamiento funcional de políticas y recursos de los tres sectores y de esa forma transformarse en un activo sostenible y efectivo para su comunidad.

Entonces ¿cómo funcionan los bancos de alimentos? ¿Cuáles son las funciones y variaciones sobre el tema que se han desarrollado en distintos lugares del mundo?

El papel central de l banco de alimentos es recolectar alimentos en su comunidad que de otro modo irían a parar a la basura y ponerlos a disposición de aquellos que sufren hambre. Esto no debe sugerir que el banco de alimentos está distribuyendo desperdicios - o basura - a las personas que tienen hambre. Muy por el contrario, los bancos de alimentos (al menos los de buena reputación, los efectivos) distribuyen a los beneficiarios alimentos que son igual de buenos, hasta en el más mínimo detalle, que los que compran de las góndolas de un supermercado quienes pueden hacerlo. Las razones por las que este producto se considera “desperdicio” residen en que su valor comercial ha expirado porque ya no puede ser trasladado correctamente hasta el punto de venta en el mercado minorista debido a su corto período de consumo, errores de etiquetado, marca discontinuada, excedente de inventario, una leve variación en la receta, empaque dañado, etc. Ninguna de estas razones para que exista una donación es causal de daño en el producto o en su capacidad de ser utilizado por personas. Si dicha amenaza existiese para cualquier producto, el banco de alimentos no aceptará la donación o desechará el producto en lugar de distribuirlo.

De manera que la función principal es la adquisición de alimentos donados para ser distribuidos a las personas que los necesitan. El proceso de distribución se puede llevar a cabo de varias maneras. La mayoría de los bancos de alimentos distribuyen a través de una red de organizaciones comunitarias que tienen algún tipo de programa de alimentación. Esto incluiría comedores, refugios para indigentes, refugios para el abuso doméstico, centros de entrega de alimentos o centros comunitarios de alimentos, centros para el cuidado de niños, centros para el cuidado de ancianos, escuelas, programas extracurriculares, programas para la rehabilitación del alcohol y las drogas, orfanatos, etc. Algunos bancos distribuyen la mayoría de sus alimentos a través de programas de atención directa por medio de los cuales llevan los alimentos en grandes cantidades a una comunidad en particular y

facilitan la distribución a los residentes de esa comunidad o bien permiten que la población asistida se dirija al banco de alimentos para recibir una parte. Finalmente, algunos bancos hacen ambas cosas: distribuyen a través de organizaciones comunitarias y también realizan distribución directa. *Los recursos que brinda el banco de alimentos a las distintas organizaciones comunitarias a las que atiende no deben se deben subestimar.* Si bien muchas organizaciones han establecido relaciones muy positivas con donantes de alimentos en sus comunidades, generalmente no se realizan a una escala que permita recibir grandes donaciones de muchas fuentes. Por lo tanto, los productos que reciben, si bien son valiosos, están limitados a la necesidad que tengan. Así, las organizaciones se ven forzadas a comprar grandes cantidades de producto y generalmente los adquieren a un costo minorista o casi minorista. Todo esto requiere de una importante inversión de fondos y de tiempo del personal o los voluntarios para adquirir los productos que necesita. El banco de alimentos, por definición, tiene la capacidad de adquirir y gestionar donaciones a gran escala (múltiples cargas de camiones entregadas por donantes individuales) y la capacidad de comprar a gran escala, permitiendo de ese modo que las organizaciones comunitarias reinviertan los fondos y el tiempo de su personal o sus voluntarios en la misión principal de sus programas, y a la vez tener acceso a cantidades más grandes y a una variedad más amplia de productos alimenticios a menor costo.

¿Los bancos de alimentos ofrecen otros servicios a su comunidad más allá de su función principal? ¡Sí! Dependiendo de la comunidad o país, los bancos de alimentos ofrecen una gran gama de programas adicionales para atender en forma directa a su población asistida. Dado el importante lugar que desarrolla un banco en la comunidad está en posición de poder ayudar a llenar los vacíos en esa atención. Es muy común que un banco de alimentos lance un servicio en respuesta a una necesidad en particular y luego lo derive a una nueva ONG que pueda poner más atención y desarrollo de recursos para la necesidad de que se trata.

Algunos ejemplos de servicios adicionales incluyen:

- Capacitación en habilidades: los bancos de alimentos pueden poner en marcha programas de entrenamiento en colaboración con colegas y/o gobiernos para preparar a los adultos de bajos recursos para un empleo rentado, desplazándolos de una posición de necesidad hacia una de auto-sustentabilidad. Dichos programas pueden contener títulos oficiales o certificados y generalmente incluyen también un entrenamiento en habilidades para la vida

(creación de un presupuesto, administración de las finanzas, ética en el trabajo, etc.)

Finalmente, estos programas incluyen también algún grado de gestión de casos por medio del cual el banco de alimentos asiste a sus graduados en la obtención de un empleo y realiza un seguimiento durante uno o dos años para apoyarlos y monitorear su camino a la autosuficiencia.

- **Distribución de ropa:** Esto se explica por sí mismo. Algunos bancos de alimentos operan también bancos de ropa. La ropa se solicita de una forma muy similar a los alimentos y productos de supermercado, y los donantes las entregan por muchas de las razones que las empresas alimenticias donan alimentos (pequeñas fallas, vestimenta estacional, excedente de inventario, etc.)
- **Atención de desastres:** Los bancos de alimentos son socios naturales de los sectores de gobierno y privado en casos de atención de desastres. Las redes de bancos de alimentos poseen depósitos en todo el país, los bancos tienen camiones, personal pago y voluntario existente para facilitar la distribución; generalmente tienen una red de sitios de distribución (sus organizaciones miembro). Lo más importante es que entienden las necesidades diarias de su comunidad y tienen una red de comunicaciones regulares con las entidades que muy probablemente tengan un rol oficial en el esfuerzo de atención, dentro del gobierno, del sector privado y entre las ONG afines. En muchos casos, incluso los bancos de alimentos no se han mostrado a sí mismos como una respuesta viable e interesada sino que son llamados a responder por los gobiernos y la comunidad en virtud de muchas de las razones mencionadas anteriormente. Es recomendable que las redes nacionales de bancos de alimentos se acerquen proactivamente a los líderes en gestión de desastre de los gobiernos, el sector privado y el sector voluntario y que participen en el desarrollo de planes locales y nacionales de atención de desastres, de manera que cuando la contingencia nos golpee el rol de los bancos de alimentos ya esté definido y todas las partes estén preparadas para colaborar de la forma correspondiente. Es importante comprender que los recursos de un banco de alimentos rápidamente pueden verse sobrecargados durante un desastre importante si no ha sido proactivo en el establecimiento de relaciones con los organismos de gobierno y las ONG mencionados. Una catástrofe no es el momento para convertirse de repente en un “actor” en el campo del desastre. La Gestión de Emergencia es un rol diferente y de igual importancia que deben tener en cuenta los bancos de alimentos, especialmente si la zona atendida es propensa a desastres naturales o causados por el hombre que son recurrentes o

frecuentes.

- Programas curriculares o extracurriculares de atención a los niños: Muchos bancos de alimentos le dan prioridad a la atención a los niños y para poder promover esos servicios realizan campañas con el fin de poner de relieve este asunto. Dichos programas pueden incluir la distribución de alimentos y servicios de cocina para implementar programas de desayuno y/o almuerzo en la escuela, agregando un componente de comida a instituciones ya existentes e independientes que funcionan fuera del horario escolar como los Clubes de Niños y Niñas, programas sociales o de tutoría implementados por Iglesias/Sinagogas/Mezquitas o programas mediante los cuales los niños reciben alimentos que son fáciles de preparar y de comer para llevarse a casa durante el fin de semana cuando no tienen acceso a los programas de alimentación de la escuela.
- Derivaciones a programas de servicio público: Algunos bancos de alimentos operan programas mediante los cuales brindan entrenamiento y/o ayuda en la solicitud, para aquellos beneficiarios que pueden cumplir con los requisitos para participar de programas de gobierno y/o servicios privados orientados a la comunidad de bajos recursos, pero que no se han inscrito en ellos.

¿De dónde provienen los productos del banco de alimentos? De diversas fuentes.

- **Industria alimenticia** – Son muchos los motivos que tienen la industria alimenticia para donar, dependiendo del país en el que opera y de las leyes/reglamentaciones que en él rigen. (El tema de los incentivos legales será tratado más adelante en la sección de Políticas Públicas).

Sin embargo, más allá de estos incentivos legales y regulatorios, las empresas de productos de supermercado toman las decisiones sobre las donaciones en base a dos factores internos: la filantropía y las buenas decisiones comerciales. Las empresas generalmente quieren ser reconocidas por hacer lo correcto en las comunidades que abarcan su mercado. Reconocen los beneficios a largo plazo para sus operaciones comerciales al ser reconocidas como buenos ciudadanos corporativos. También saben que sus empleados están más felices cuando son conscientes de que su empleador apoya a la comunidad. Por estas razones, las empresas donan productos por voluntad propia.

Existen también muchos factores de corto plazo que motivan a las empresas a donar. Desechar productos cuesta mucho dinero. Hay costos de transporte hasta el relleno sanitario, costos para depositarlo allí y en ciertos casos, costos para destruir el producto antes de enviarlo al relleno sanitario a fin de asegurarse que no se sea desviado. Los bancos de alimentos ofrecen una alternativa a tener que desechar que ahorra dinero a las empresas, asegura que el producto será bien utilizado y tiene también el potencial de generar beneficios impositivos.

Los productos que donan están mal etiquetados, próximos a vencer, tienen una leve variación en la receta, son estacionales, están discontinuados, son artículos cuyo testeo fracasó, etc. Los agricultores y la industria pesquera donan productos excedentes o que ni siquiera fueron cosechados debido a las condiciones del mercado. Las donaciones provienen de todos los segmentos de la industria:

- Fabricantes
- Mayoristas e intermediarios
- Minoristas
- Empresas de servicios alimenticios
- Restaurantes y empresas de servicios gastronómicos
- Agricultores y pesquerías
- *El público en general*
 - Las colectas de alimentos son la forma más común para que el público done alimentos. Empresas, iglesias/mezquitas/sinagogas, organizaciones fraternales, clubes de jóvenes, escuelas/universidades, etc. realizan diversos tipos de colectas de alimentos en las que se le pide público que lleve alimentos no perecederos a los puntos centrales de recolección . Los bancos de alimentos y/o sus organizaciones miembro recogen, seleccionan e inspeccionan los productos y luego los distribuyen a sus población asistida.
 - Las contribuciones en dinero también son comunes para el público. La gente dona dinero especialmente con el objeto de comprar alimentos necesarios.
- *Gobierno*
 - Los gobiernos nacionales/federales pueden donar productos alimenticios básicos que compran a distintas industrias para respaldar los precios del mercado. También

aportan fondos para comprar materias primas que necesitan los bancos de alimentos y sus organizaciones.

- Los gobiernos provinciales/estadales donan fondos para comprar artículos necesarios
- Los gobiernos de los condados/locales donan fondos para comprar artículos necesarios

¿De dónde proviene la financiación del banco de alimentos? También tiene origen en varias fuentes.

- ***Donaciones corporativas*** – Por muchas de las razones por las que las empresas alimenticias donan sus productos, las corporaciones donan fondos a los bancos de alimentos. Estas donaciones generalmente se realizan en respuesta a un proceso formal de propuestas y suelen estar restringidas a ciertos usos de acuerdo con lo definido en la propuesta presentada por el banco.
- ***Donaciones de fundaciones*** – Estas donaciones también están basadas en una propuesta presentada por el banco de alimentos a la Fundación. Por lo general están más orientadas a proyectos o programas específicos en lugar de cubrir costos generales de funcionamiento.
- ***Público en general*** – El público apoya a los bancos de alimentos a través de contribuciones solicitadas por medio de distintos mecanismos. El sitio web, las gacetillas y los eventos especiales del banco de alimentos, típicamente solicitan donaciones a individuos. Muchos de los bancos operan con campañas de marketing directo a través de las cuales solicitan donaciones públicas con envíos por correo, campañas por e-mail y anuncios de servicio público en radio, televisión y avisos en periódicos.
- ***Gobierno*** – Los gobiernos en todos los niveles tienen programas a través de distintos organismos o ministerios por medio de los cuales las ONGs pueden acceder a la financiación para programas y proyectos específicos.
- ***Ingresos “percibidos”*** – Algunos bancos de alimentos cobran a sus organizaciones miembro una cuota de membresía y/o un cargo por manejo de productos recibidos del banco de alimentos. Si atienden en forma directa a la población asistida, también pueden cobrar un muy pequeño cargo por la manipulación del producto distribuido.

Finalmente ¿de dónde obtiene su fuerza laboral el banco de alimentos? Nuevamente, las fuentes son varias:

- ***Personal rentado*** – La mayoría de los bancos de alimentos, si bien dependen en gran medida de voluntarios para hacer su trabajo, tiene al menos un equipo principal de profesionales para gestionar las distintas áreas de operación. Los fondos para contratar y sostener al personal rentado provienen de las distintas fuentes mencionadas anteriormente. Si bien los voluntarios son muy valiosos, en muy pocas ocasiones un banco de alimentos tiene la disponibilidad de voluntarios suficientes y consistentes para asumir las continuas responsabilidades de gestionar una organización de la escala y alcance que representa el banco de alimentos. Por lo tanto, resulta necesario contratar a un director general y varios puestos clave de gerencia para asegurar la efectividad y consistencia en las operaciones así como en la administración. Las cuestiones relativas a las relaciones con los donantes (de alimentos y de fondos), las relaciones públicas y con la comunidad, la atención a la población asistida, la gestión de la seguridad de los alimentos, el control de inventario y la administración fiscal requieren de una supervisión concertada y dedicada.
- ***Voluntarios*** – Esta categoría es la parte vital de todo banco de alimentos exitoso. Las operaciones diarias de varias de las áreas funcionales del banco de alimentos demandan un gran contingente de trabajadores para mantener en movimiento el flujo de productos y las entregas de productos. El total de los recursos humanos incluso de un banco pequeño excede las capacidades financieras de ese banco, por lo que el esfuerzo para reclutar, capacitar y gestionar voluntarios eficientes es un componente central de las operaciones de un banco de alimentos.
- ***Pasantes*** – Este es un recurso pequeño pero valioso para los bancos de alimentos. Los estudiantes que se encuentran cursando sus carreras universitarias en áreas profesionales de estudios y los pasantes en ciertas situaciones de empleo deben realizar una pasantía en su campo antes de completar su programa de estudios. Estas pasantías pueden durar 3 meses, 6 meses o un año. Los bancos de alimentos se benefician significativamente del trabajo de estas mentes jóvenes y creativas porque se realizan proyectos de desarrollo de programa, investigación o mejora operativa.
- ***Personal militar*** – Otro grupo de gente especializada pero potencialmente valiosa puede provenir de las distintas ramas del ejército. Los comandantes y los líderes quieren que su personal esté involucrado en los intereses comunitarios locales o regionales. Los bancos de alimentos pueden ser los receptores de este recurso humano valioso una vez que los comandantes estén convencidos de que el banco atiende una necesidad comunitaria

importante. Se debe mencionar también que el establecimiento de de una sólida relación de trabajo con el ejército durante tiempos de calma puede resultar muy valioso en tiempos de desastre. Cuando el banco de alimentos se enfrenta a la demanda de asistir con el esfuerzo de respuesta, ésta relación puede generar el acceso a recursos que están bajo el control del ejército.

EVALUACIÓN DEL POTENCIAL PARA ESTABLECER UN BANCO DE ALIMENTOS

La realización de una evaluación efectiva de la necesidad y el potencial para el establecimiento de un banco de alimentos requiere de una investigación seria y del entendimiento del entorno. Por supuesto, la necesidad básica es entender clara y fácticamente la dimensión del hambre y sus causas. Si bien muchos de los que trabajan en el área de servicios sociales en la comunidad deben tener una “intuición” sobre las causas y la magnitud del hambre en la comunidad, un esfuerzo creíble para enfrentar la problemática dependerá de los hechos y de una articulación empírica del problema. La articulación anecdótica es valiosa en tanto respalda el argumento, pero no será un argumento para aquellos a quienes se les solicitará que aporten los recursos concretos.

Por lo tanto, el primer paso es establecer una clara **definición de la necesidad**. La recolección y el análisis de estudios gubernamentales, académicos e informes de servicio de las ONG existentes y creíbles brinda un valioso recurso para comenzar esta investigación. Es necesario identificar quiénes son los que sufren hambre, por qué lo sufren, dónde están ubicados y cuántos son.

También es necesario identificar la amplitud del **entorno actual de política y atención**:

- Cuáles son los programas de servicios sociales, centrados en el hambre, que están siendo implementados por
 - el gobierno – en todos los niveles
 - programas de alimentación escolar
 - donaciones en efectivo para la compra de alimentos
 - distribución directa de alimentos
 - programas de mitigación de desastre
 - otros

- el sector voluntario
 - comedores
 - distribución de parcelas de alimentos
 - programas de alimentación en la escuela
- Cuáles son las políticas públicas que existen para facilitar y alentar los programas de distribución de alimentos
 - deducción de impuestos para los donantes
 - donantes de alimentos corporativos
 - donantes de fondos corporativos
 - donantes de fondos individuales
 - protección de responsabilidad
 - para donantes de alimentos
 - para voluntarios y miembros del directorio

También es necesario realizar una **evaluación de los recursos disponibles** para sostener el banco de alimentos. Esto incluiría analizar distintas categorías de necesidades de recursos:

- *Alimentos y productos de supermercado* – No es suficiente suponer que “si lo generamos ellos vendrán”. Entender los tipos de alimentos y productos disponibles para donación en los distintos segmentos de la industria es fundamental para pensar el desarrollo de un plan para acceder a esos productos y facilitar su distribución. La investigación debe incluir una identificación de las empresas principales en cada segmento de la industria (ver "De dónde proviene el Banco de Alimentos" más arriba) y conversaciones con esas empresas sobre los productos que están desechando y por qué. También debe incluir conversaciones sobre la voluntad de las empresas de donar si existe una infraestructura transparente y creíble. Del mismo modo, es fundamental que el banco de alimentos tenga un alto nivel de empatía con la población asistida respecto de los tipos de alimentos que se solicitarán. Por ejemplo, la carne congelada en grandes cantidades no es útil para una persona indigente que no tiene forma de cocinarla. Además, las grandes cantidades de productos enlatados no sirven de mucho si no se tienen las herramientas para abrirlas. El requisito para los alimentos se debe corresponder con las necesidades de la población asistida y las organizaciones atendidas. Si bien muchas organizaciones pueden ser “creativas” (comedores, refugios o sitios que tienen el lujo de tener recursos para experimentar) el objetivo debe ser lograr la mayor cantidad

posible de alimentos útiles de la forma más fácil.

- ***Financiación*** – Si bien el banco de alimentos puede generar ingresos por el cobro de cuotas, la mayor parte de su financiación se logrará con donaciones. Por lo tanto, es necesario investigar el potencial de las donaciones corporativas y de fundaciones, los aportes del gobierno (en todos los niveles) y el apoyo del público en general. Parte de este esfuerzo debe ser también la investigación de otras formas exitosas de servicios sociales.
- ***Voluntarios*** – El banco de alimentos tendrá la necesidad de tener una cantidad importante de voluntarios. Habrá tareas diarias de rutina como el trabajo administrativo, de oficina, limpieza, tareas en los depósitos, conducir vehículos y gestión de la organización. También habrá actividades especiales que sólo ocurrirán ocasionalmente como los eventos especiales de personal, manipular donaciones especiales, responder necesidades de atención de último momento, etc. También habrá necesidades críticas de alto nivel como las del Directorio, comités de asesoramiento, etc.
- ***Servicios legales*** – Si bien la mayoría de las necesidades en esta área aparecen durante el proceso de establecimiento, existirá una necesidad constante de asesoría jurídica a medida que el banco de alimentos evolucione. A pesar de que la mayoría de los asuntos que requieren asesoría jurídica variarán de un país a otro, siempre existirá la necesidad de tener algún nivel de apoyo legal. A fin de asegurar la capacidad del banco de alimentos de realizar sus tareas con confianza y con la promesa de sustentabilidad continua, la administración debe estar constantemente atenta a la posible exposición legal y consciente de las leyes o reglamentaciones nuevas y/o cambiantes que puedan afectar las operaciones del banco.
- ***Servicios de contabilidad*** – La transparencia es la clave del éxito de los bancos de alimentos. Es absolutamente indispensable que los bancos de alimentos puedan mostrar clara e inmediatamente el uso de los fondos donados por la comunidad. Al fin y al cabo, son un bien de la comunidad. El directorio y la gerencia tienen la función de actuar como administradores de la inversión de la comunidad en ese activo. Si bien el banco de alimentos puede pagar personal o reclutar voluntarios para ocuparse de la contabilidad diaria, es recomendable que se contraten los servicios de un contador público certificado para realizar en forma anual una auditoría formal de los estados contables del banco de alimentos. También es recomendable que el banco tenga la capacidad adecuada de generar estados contables regulares para gestionar los objetivos e informar a los donantes.

- ***Servicios de gestión de la construcción/arquitectura*** - Si el banco de alimentos planea ocupar una estructura que se encuentra vacía en la actualidad o diseñar y construir una nueva, lo recomendable es que busque la experiencia y talento de un arquitecto. Es fundamental tener un conocimiento profesional de las leyes que rigen la construcción local y de los requisitos para el almacenamiento de alimentos. Estas capacidades técnicas se pueden ver como una inversión en lugar de un gasto si no son provistas en forma voluntaria. La organización puede ahorrarse importantes recursos si hace las cosas bien la primera vez en lugar de acondicionar el edificio o adaptarlo a la ley de construcción vigente una vez que ya se estableció la ocupación. Esta postura también puede ser útil en cuanto al conocimiento interno de los recursos que se pueden llegar a necesitar en algún momento no muy distante en el futuro del depósito y de las operaciones.
- ***Apoyo logístico*** – La naturaleza misma del banco de alimentos demanda una atención continua a los desafíos de la gestión de la logística. Dependiendo del área de población asistida del banco, la problemática puede ser muy distinta. Las decisiones vinculadas a los procesos de distribución de productos deberán estar basadas en la identificación de preguntas de logística: ¿Los receptores (organizaciones o individuos) pueden recoger los alimentos en el banco? ¿La mayor parte del área de población asistida se encuentra en una zona rural y requiere que el banco de alimentos entregue los productos a las organizaciones o a un sitio central para agrupar a las organizaciones? ¿Qué tipos y cantidades de vehículos tiene el banco de alimentos? ¿Qué tipo y tamaño de instalaciones tiene el banco de alimentos? ¿Cuáles son las implicaciones en cuanto al personal que se necesita al responder estas preguntas? ¿Es más eficiente y efectivo contratar choferes y vehículos para lograr las metas de distribución del banco? ¿El transporte ferroviario es una opción? En las áreas densamente pobladas ¿existen restricciones en cuanto al tamaño y peso de los vehículos para las entregas? ¿Se requieren licencias o permisos especiales? El banco de alimentos también podría tener que responder a preguntas más elaboradas como las siguientes: ¿Existe una fuente confiable de cajas o bolsas para que los receptores puedan llevar los alimentos con seguridad? ¿Cuáles son las necesidades de transporte para que los receptores puedan llevarse los alimentos a sus casas? ¿Qué cantidad de alimentos debe recibir una persona/familia?
- ***Relaciones con los medios de comunicación*** – Para que el banco de alimentos siga creciendo y expandiendo su capacidad y sus servicios necesita tener difusión pública. Es fundamental tener una relación sólida con los medios de comunicación para la continuidad de la tarea del

banco. Se debe generar un Plan de Medios de Comunicación una vez que se haya tomado la decisión de avanzar en el establecimiento del banco de alimentos. Este Plan se debe utilizar para informar al público sobre el avance, las ideas y las comunicaciones que afectan al banco. Es una forma de solicitar donaciones monetarias, voluntarios y algunos de los recursos básicos mencionados anteriormente que tiene un costo bajo o nulo. El contacto con un miembro destacado y bien visto en los medios de comunicación locales sería una ventaja para el planeamiento y supervisión de los objetivos a corto y largo plazo del banco. Finalmente, se debe desarrollar un Plan de Comunicaciones de Crisis a fin de que el banco esté preparado para responder ante un caso de mala publicidad.

- *Programas de alimentación/programas de servicios sociales* – La mayoría de los bancos de alimentos cuentan con una red de organizaciones miembro para brindar servicios sociales dentro de sus comunidades. Por lo tanto, es necesario que el banco sepa quiénes son los prestadores de servicios que ya están operando en la comunidad. No sólo será favorable establecer una relación con estas organizaciones para proveerles productos sino que también deberá saber si existen desfases en la atención para que pueda crear nuevas organizaciones o desarrollar sus propio plan de logística para entregar productos en esas zonas.

<<ESTA SECCIÓN SE DEBE DESARROLLAR MÁS>>

DISEÑAR LA ESTRUCTURA Y EL PLAN OPERATIVO DEL BANCO DE ALIMENTOS

Después de haber realizado la investigación para definir la necesidad, identificar la base de recursos potenciales y decidir que el banco de alimentos es una opción viable para la comunidad, será necesario crear una coalición que pueda asumir la responsabilidad de pensar las cuestiones vinculadas al establecimiento de una estructura efectiva para el banco de alimentos y preparar un

plan para el lanzamiento de la operación. Esta coalición debe ser inclusiva y tener una sólida representación de los tres sectores de la sociedad.

Sin duda ciertas personas y organizaciones estarán preocupadas por el potencial del banco para interrumpir o cooptar relaciones existentes con distintos proveedores de recursos (alimentos, fondos, medios de comunicación y voluntarios). Esto es natural y normal. En realidad, es posible que la creación del banco efectivamente interrumpa o coopte ciertas relaciones existentes. Sin embargo, lo que resulta importante entender es que la creación del banco de alimentos brindará acceso, de hecho, a una mayor cantidad y variedad de productos a esas organizaciones cuyas relaciones han sido afectadas. La coalición debe prever que esta problemática ocurrirá y debe concentrarse en tratar de ayudar a quienes están involucrados a continuar mirando el panorama general y esperar que esas cuestiones se resuelvan pronto.

Con el compromiso de poner la mira en una misión común, el grupo se encargará del proceso de considerar los diversos asuntos administrativos, de gestión, operativos y logísticos vinculados con el establecimiento y operación del banco de alimentos. También tendrán en cuenta las implicaciones para los proveedores de servicios existentes, identificarán las áreas que necesitan programas de alimentación, desarrollarán un proceso para hacer participar a los proveedores existentes y generarán consenso sobre el establecimiento del banco de alimentos.

Instalaciones

Se deben tener en cuenta las necesidades de los bancos de alimentos en cuanto al tamaño y especificaciones del depósito (espacio de almacenamiento seco, refrigeración y espacio para congelar, espacio para oficinas y para actividades especiales), equipamiento, atención de rutina y suministros necesarios para mantener la seguridad y responsabilidad de los alimentos.

LINEAMIENTOS DE LOS BANCOS DE ALIMENTOS COMUNITARIOS

- a. Plan de infraestructura de Bancos de Alimentos:
 - i. ubicación del depósito
 - ii. construcción/renovación de instalaciones
 - iii. análisis de las necesidades de almacenamiento frío y seco
 - iv. procesamiento de producto y equipamiento de movimiento para el depósito
 - v. servicio de transporte y/o compra de vehículos

- vi. identificación de la red de distribución (organización miembro), procesamiento de producto, etc.
- b. Plan Local de Distribución de Alimentos (en coordinación con el sistema nacional) para atender las poblaciones asistidas con necesidades especiales dentro del área de atención de cada banco de alimentos:
 - i. personas en situación de pobreza en las ciudades
 - ii. habitantes de asentamientos informales
 - iii. personas que viven en zonas rurales
 - iv. personas afectadas por el VIH/SIDA (muy concentradas en asentamientos informales y zonas rurales)
- c. Plan de Desarrollo de Recursos:
 - i. Búsqueda de alimentos: Análisis detallado de las fuentes de alimentos
 - ii. Ayuda financiera: identificación de oportunidades de financiamiento por medio de subsidios del gobierno, donaciones corporativas y servicios en especie, oportunidades de marketing social para empresas, donaciones individuales y eventos comunitarios de recolección de fondos
 - iii. Voluntarios: identificación de voluntarios para que las operaciones del banco de alimentos aumenten el personal y éstos pueden desempeñarse en la administración del directorio para la Organización Patrocinadora
- d. Plan de Gestión
 - i. Crear un presupuesto operativo anual y una estrategia de inversiones de capital
 - ii. Plan de gestión y de personal
 - iii. Gestión del directorio: estatuto, cronograma de reuniones del directorio, capacitación, reclutamiento/composición de los miembros, etc.
- e. Plan de Implementación y Cronograma
 - i. Obtención de los fondos para el establecimiento
 - operaciones generales y programa
 - proyectos de capital (depósito, equipamiento, infraestructura de transporte)
 - desarrollo de propuesta de donaciones, establecer programas de recolección de fondos/desarrollo, etc.
 - ii. Establecimiento de las operaciones del depósito: sistema de inventario, seguridad alimentaria, monitoreo de la organización para el cumplimiento y la responsabilidad de producto
 - iii. Soporte de operaciones: sistema informático y de comunicaciones, registros contables y administración financiera, gestión del personal, etc.

Si bien los bancos de alimentos son organizaciones de caridad, deben ser considerados con la misma seriedad que cualquier empresa de almacenamiento y distribución de alimentos. Una vez dicho esto, es fundamental que todo el personal que tenga la responsabilidad de estar en contacto con el producto conozca todas las licencias, reglamentaciones y estándares sobre el manipuleo de alimentos. Los organismos de

gestión del banco de alimentos deben hacer cumplir diariamente todas las reglamentaciones sobre seguridad alimentaria.

La selección del sitio es crucial y el acceso a los donantes y las organizaciones debe impulsar el proceso. A pesar de que resulta tentador aceptar el edificio más barato para alojar al banco de alimentos, suele ser un grave error sacrificar ahorros en efectivo a corto plazo por metas a largo plazo. El depósito es el punto principal que determinará el éxito o fracaso del banco de alimentos. Lo ideal es que el banco sea ubicado estratégicamente y con mucha previsión.

Si las instalaciones se van a construir desde los cimientos se deberán contratar los servicios de un diseñador/arquitecto. Una vez más, el trabajo ad-honorem es una tentación pero será apropiado gastar dinero en un profesional que responderá a sus necesidades como cliente y no sólo los verá como receptores de generosidad. No existe un diseño molde que sirva para todos los bancos de alimentos. Ninguno se parece a otro y no debe serlo. Cada banco debe ser un reflejo de la zona, la población asistida, las organizaciones, los donantes y la comunidad que atiende.

<<ESTA SECCIÓN SE DEBE DESARROLLAR MÁS>>

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN