

---

2

CÓMO INICIAR UN BANCO DE ALIMENTOS

# Sentar las bases

*Conozca los pasos básicos del proceso de creación de un banco de alimentos y cómo empezar a elaborar su proceso de planificación.*



The Global  
FoodBanking  
Network

OCTUBRE DE 2021

## En esta serie de guías

Esta es la segunda de un conjunto de seis guías que conforman la serie **Cómo iniciar un banco de alimentos**. Estas guías fueron creadas como un recurso para cualquiera que esté considerando seriamente establecer un banco de alimentos en su comunidad. Lo guiarán a través de los pasos para dar forma a un robusto plan operativo y una sólida base financiera, preparándolo para cumplir exitosamente con su objetivo en la lucha contra el hambre.

Para obtener más información o acceder a la serie completa, visite:  
[www.foodbanking.org/es/guia-nuevos-bda](http://www.foodbanking.org/es/guia-nuevos-bda)

### GUÍA N.º 1

## Entender los bancos de alimentos

Conozca la manera en que los bancos de alimentos ayudan a las comunidades, algunos modelos operativos comunes y el papel de la GFN.

### GUÍA N.º 3

## Evaluar la viabilidad

Aprenda a evaluar las necesidades de su comunidad y los servicios y recursos disponibles para decidir si es viable un nuevo banco.

### GUÍA N.º 5

## Generar apoyo

Aprenda a reunir el capital inicial para su banco de alimentos e implemente estrategias para desarrollar una cartera de donantes fiable.

### GUÍA N.º 2

## Sentar las bases

Conozca los pasos básicos del proceso de creación de un banco de alimentos y cómo empezar a elaborar su proceso de planificación.

### GUÍA N.º 4

## Diseñar un plan de negocio

Aprenda a crear una hoja de ruta para su banco y articular su misión, los servicios y recursos necesarios y las proyecciones financieras.

### GUÍA N.º 6

## Lanzamiento y más allá

Aprenda a planificar un lanzamiento público, a evaluar el desempeño de su banco y a realizar los ajustes del primer año.

### Agradecimientos

Este trabajo ha sido posible gracias al generoso apoyo de la fundación PIMCO.

La serie de guías **Cómo iniciar un banco de alimentos** está protegida por derechos de autor y es propiedad exclusiva de The Global FoodBanking Network y no podrá, sin el consentimiento expreso por escrito de la GFN, ser reutilizada, editada o duplicada. El uso de esta serie no concede la condición de miembro de la GFN ni crea una vinculación con la GFN, así como tampoco obliga a la GFN a comprometerse con sus esfuerzos para crear un banco de alimentos en su comunidad, apoyar tales esfuerzos o ampliar un banco existente.

# Sentar las bases

*La creación de un banco de alimentos requiere un proceso abierto con un liderazgo fuerte, una amplia participación de la comunidad y un compromiso serio. Comprender y planificar cuidadosamente cada fase es la clave del éxito.*

## ¿Cuáles son los pasos para iniciar un banco de alimentos?

**LOS BANCOS DE** alimentos cambian vidas y ayudan a enaltecer a las comunidades reduciendo el hambre y la malnutrición. Desde 2006, The Global FoodBanking Network (GFN) se ha aliado con líderes locales para poner en marcha operaciones de bancos de alimentos en países donde antes no existían, haciendo posible que las personas necesitadas tengan acceso a los alimentos, y empoderando a las comunidades asistidas por los bancos de alimentos para que ayuden a quienes padecen hambre y carecen de una adecuada nutrición.

Establecer un sistema de bancos de alimentos implica varias fases, cada una de ellas acompañada de una guía de esta serie para ayudar a orientar a los lectores:

- *Guía N.º 1: Entender los bancos de alimentos*
- *Guía N.º 2: Sentar las bases*
- *Guía N.º 3: Evaluar la viabilidad*
- *Guía N.º 4: Diseñar un plan de negocio*
- *Guía N.º 5: Generar apoyo*
- *Guía N.º 6: Lanzamiento y más allá*

En la mayoría de las situaciones, el proceso puede durar de tres a seis meses antes de que el proyecto haya avanzado hasta el punto de que la GFN pueda añadir valor. Es probable que se necesiten entre seis y ocho meses adicionales, o más, para que un banco de alimentos entre en funcionamiento.

Un proceso de planificación eficaz para el establecimiento de un sistema de bancos de alimentos requiere que todas las posibles partes interesadas en el sistema tengan voz respecto a su diseño. Para garantizar que el proceso sea lo más eficiente posible, sin dejar de ser abierto e integral, cada participante debe tener funciones y responsabilidades claramente definidas.

**Un nuevo banco de alimentos tarda en promedio entre 18 y 24 meses en pasar del concepto a la realidad.**

THE GLOBAL FOODBANKING NETWORK

Esta guía proporciona una visión general de todo el proceso de transición desde el concepto hasta el lanzamiento operativo y la estabilización de las operaciones del banco de alimentos. Por consiguiente, define el liderazgo del proceso de planificación (el equipo central) y también aborda la función del foro de planificación recomendado, un grupo más amplio de personas interesadas que ayudarán a desarrollar los planes de negocio y de capitalización bajo la dirección del equipo central.

## ¿Quién debe liderar el trabajo?

**EL TRABAJO DE** planificación para el lanzamiento del sistema de bancos de alimentos debe estar guiado por un equipo central de entre tres y siete personas muy comprometidas y motivadas para establecer el sistema de bancos de alimentos. Estas personas deben estar dispuestas a asumir la responsabilidad de hacer avanzar el proyecto de manera oportuna y eficaz.

La GFN puede colaborar con el equipo central en calidad de consultor para ayudar a garantizar que el proceso tenga en cuenta adecuadamente todas las cuestiones pertinentes para la evaluación de la viabilidad, el desarrollo del plan de negocio y la planificación de la capitalización. Si es necesario, en las primeras fases del proceso, la GFN puede prestar servicios de facilitación más directos, ayudando a crear el equipo central y el foro de planificación, entendiendo que su papel volverá a ser más de consultoría de temas a medida que el equipo central asuma una mayor gestión y control “local”.

El equipo central es responsable de dirigir todo el proceso de evaluación de la viabilidad de un

sistema de bancos de alimentos en la comunidad, de establecer el tono de la cultura y el enfoque del sistema de bancos de alimentos, de convocar al foro de planificación que diseñará los diversos parámetros administrativos, operativos y programáticos del sistema de bancos de alimentos, de desarrollar los planes de negocio y de capitalización, y de poner en marcha las operaciones.

**“Contar con un equipo muy sólido es lo que nos permitirá ser sostenibles como banco de alimentos”.**

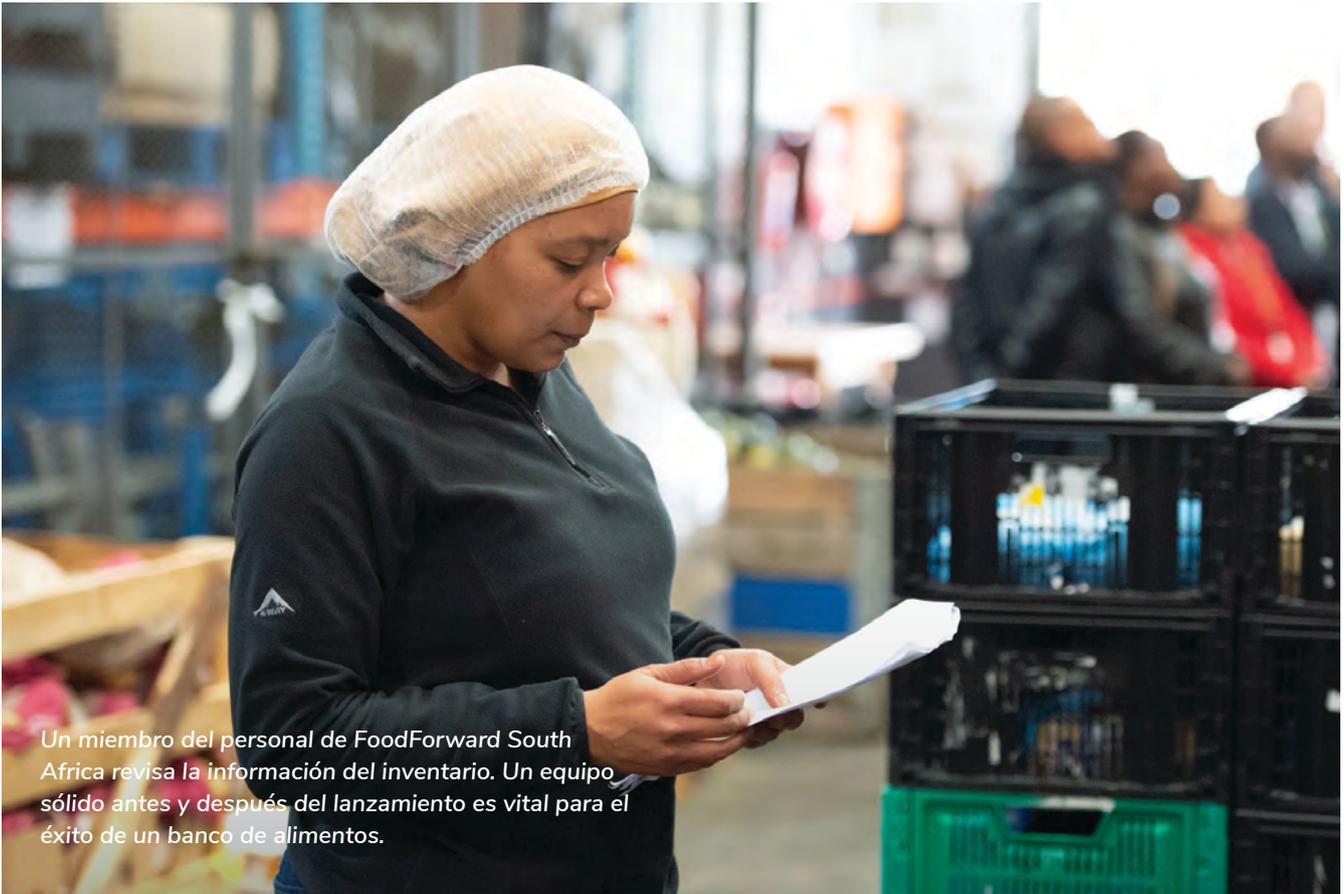
MICHAEL SUNBOLA, PRESIDENTE,  
LAGOS FOOD BANK INITIATIVE NIGERIA

El equipo central debe articular la naturaleza y el propósito de la organización tal como acabará presentándose al foro de planificación, a los medios de comunicación/público, al gobierno y a las partes interesadas del sector privado y de toda la sociedad civil. En esta etapa es importante que todos los participantes del foro trabajen desde la misma perspectiva y con la misma información. Esta armonización será útil para conseguir el apoyo público y la financiación necesaria para sufragar los costos de la iniciativa de planificación. Además, hacerlo marcará el tono de

## Proceso de puesta en marcha de un sistema de bancos de alimentos

Establecer un sistema de bancos de alimentos comprende cinco fases y puede llevar entre 18 y 24 meses.





Un miembro del personal de FoodForward South Africa revisa la información del inventario. Un equipo sólido antes y después del lanzamiento es vital para el éxito de un banco de alimentos.

todo el proyecto y definirá la cultura institucional deseada. El equipo central definirá cada uno de los siguientes aspectos:

### Propósito y cultura

- **Visión:** Una declaración de aspiraciones que define lo que los bancos de alimentos conciben como el resultado ideal de su trabajo.
- **Misión:** Una definición concisa del propósito de los bancos de alimentos. La declaración de misión respalda la visión y comunica qué hará el banco de alimentos, para quiénes lo hará y qué logrará.
- **Valores:** Una declaración que enumera los principios básicos que impulsan la toma de decisiones y los programas del banco de alimentos.

### Compromiso de la organización con la comunidad

- **Componentes clave del servicio:** (ámbito urbano, rural, servicio a ONG o servicio directo a familias y personas, alcance del servicio) Una descripción del enfoque general del servicio

que el banco de alimentos planea prestar a la comunidad (es decir, a quiénes atenderá, dónde atenderá, cómo atenderá).

- **Marco de infraestructura general:** ¿Qué tipo de infraestructura necesitará el banco de alimentos para ser eficaz (por ejemplo, almacén, vehículos, equipos)?
- **Estructura legal:** ¿Qué tipo de entidad será el banco de alimentos? Algunos países tienen varios tipos de organizaciones sin fines de lucro, como fundaciones, corporaciones sin fines de lucro, fideicomisos. ¿Cuál de ellas será el banco de alimentos y por qué?
- **Estructura de gobierno:** ¿Cómo se definirá la estructura de gobierno? ¿Quiénes serán nombrados para la estructura y cómo serán seleccionados?
- **Estructura administrativa:** ¿Cómo se estructurarán la administración y el personal (por ejemplo, personal remunerado versus voluntario, estructura de responsabilidades y supervisión)?

## ¿Quién más participará?

**CON EL PLAN** de trabajo de la página 7 en mente, el equipo central es responsable de seleccionar a los miembros adecuados para participar en un foro de planificación. Este grupo suele estar formado por personas con conocimientos o conexiones relevantes, y en las que el equipo central se siente seguro de delegar responsabilidades de planificación específicas. El foro debe contar con suficientes participantes para poder crear subcomités eficaces que se centren en diferentes componentes clave del plan de negocio.

Normalmente, es esencial que el foro cuente con la participación de representantes comprometidos del gobierno, del sector privado y de la sociedad civil. Esto es clave para garantizar tanto la diversidad de perspectivas como la conexión con los recursos que serán necesarios para un funcionamiento totalmente transparente y receptivo del banco de alimentos. En la siguiente página se indica por dónde se puede empezar a buscar personas que aporten estas importantes perspectivas.

Es probable que haya costos vinculados a la reunión del equipo central y del foro de planificación, como salas de reunión y comidas, junto con costos adicionales para la obtención y recopilación de los datos necesarios para la evaluación de viabilidad y la planificación. En la mayoría de los países se imponen tasas para registrar un negocio, crear un nombre y adquirir la licencia correspondiente. El equipo central debe establecer un presupuesto para los gastos en el país y un plan de financiación para dichos gastos.

**Aproximadamente 768 millones de personas en todo el mundo padecieron hambre en 2020, un aumento de 118 millones de personas con respecto a 2019.**

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO)

Será importante identificar uno o varios patrocinadores principales que financien esta fase inicial, así como posibles recursos pro bono, como un departamento de investigación universitario que ayude en la fase de evaluación de viabilidad y un bufete de abogados que asesore en cuestiones legales y normativas.

## Estructura del equipo de planificación

**Compuesto por** personas muy comprometidas y dispuestas a dirigir el trabajo.



**Equipo principal**

3 A 7 PERSONAS

**Responsable de** definir la naturaleza y el propósito de la organización, de reunir el foro de planificación y de hacer avanzar el proceso.



**Compuesto por** personas de una amplia gama de sectores e industrias relevantes dispuestas a compartir conocimientos especializados y conexiones.



**Foro de planificación**

MÁS DE 10 PERSONAS

**Responsable de** dar forma a los detalles de las operaciones previstas y la administración de la organización, y de comprometer a los aliados relevantes.

## Perspectivas del foro de planificación

El foro de planificación requiere la participación de múltiples sectores para garantizar una amplia gama de conocimientos especializados, así como conexiones con los recursos necesarios.



### Gobierno

Los representantes del sector público que estén familiarizados y puedan asesorar sobre las políticas públicas existentes pueden agregar una perspectiva valiosa.

Los candidatos típicos incluyen:

- **Ministerio de Desarrollo Social**
- **Ministerio de Educación**
- **Ministerio de Salud**
- **Ministerio de Agricultura** (e industrias alimentarias)
- **Ministerio de Finanzas**
- **Autoridad de regulación de la inocuidad de los alimentos**



### Negocios e industria

Es esencial involucrar a los representantes del sector privado y a los líderes empresariales del sector ampliado, no solo de la industria alimentaria.

Los candidatos típicos incluyen:

- **Empresas alimentarias y agro-industriales de todos los segmentos de la cadena de suministro** (explotaciones agrícolas, minoristas, servicio de alimentos, etc.)
- **Asociaciones comerciales de los sectores alimentario y agroindustrial**
- **Cámaras de comercio**
- **Sector de logística**
- **Sector de la cadena de frío**
- **Sectores de marketing y relaciones públicas**
- **Sector de gestión de TI**
- **Sector de la salud**
- **Sector de gestión de recursos humanos**
- **Sector de consultoría empresarial**
- **Sector bancario**
- **Sector de los seguros**
- **Sector contable**
- **Sector jurídico**



### ONG y sociedad civil

Hay muchas perspectivas en las ONG y en la sociedad civil que pueden ser fundamentales para el diseño del sistema de bancos de alimentos.

Los candidatos típicos incluyen:

- **Organizaciones de alimentación**
- **Grupos de autoayuda**
- **Proveedores de servicios residenciales** (albergues, orfanatos, centros de atención a personas mayores, etc.)
- **Ámbito académico**
- **Sector de la salud**
- **Organizaciones de servicio** (Rotary, Club de Leones, etc.)
- **Organizaciones de gestión sin fines de lucro**
- **Organizaciones de lucha contra el hambre**
- **Organizaciones de lucha contra la pérdida y el desperdicio de alimentos**
- **Asociaciones relevantes de organizaciones sin fines de lucro**
- **Organizaciones religiosas**
- **Organizaciones de gestión de voluntarios**

## Plan de trabajo del foro de planificación

El plan de trabajo del foro de planificación se centra en el diseño de las operaciones y la administración del banco de alimentos. Esto es esencial para la creación de un plan de negocio. A continuación se exponen algunas de las cuestiones clave que el foro de planificación debe tener en cuenta.

### Ubicación y alcance

- ¿Dónde estará ubicado el banco de alimentos?
- ¿De qué área de servicio será responsable el banco de alimentos (ámbito municipal, estatal/provincial o nacional)?

### Requisitos de activos

- ¿Cuáles son los requisitos de los activos duros?
  - Instalaciones: tamaño y distribución del almacén y las oficinas
  - Equipos de almacén: montacargas, transpaletas, estanterías, cadena de frío, etc.
  - Mobiliario y equipamiento de oficina
  - Vehículos: camiones, furgonetas, coches, cadena de frío
- ¿Cuáles son los requisitos de los activos blandos?
  - Personal: remunerado y voluntario (ver *Ejemplo de organigrama del banco de alimentos* en Recursos para obtener orientación sobre las necesidades del personal recomendado).
  - Necesidades del programa: suministros, materiales de apoyo, etc.
  - Software y herramientas de gestión de datos: contabilidad, Microsoft Office, control de inventarios, métricas de funcionamiento, etc.

### Operaciones

- ¿Cuál es el plan de alcance comunitario (organizaciones de servicios comunitarios o servicios directos a los clientes)?
- ¿Cuál es la logística de distribución?
- ¿Cuáles son los elementos económicos del sistema, incluida la recaudación de fondos?
  - Metas, estrategias y plan de ejecución de recaudación de fondos
  - Plan de procuración de productos
- ¿Cómo va a definir la inocuidad de los alimentos y las normas de funcionamiento (Procedimientos Operativos Estándar)?

### Administración

- ¿Cómo definirá las normas administrativas (SOP)?
- ¿Cómo definirá las siguientes políticas y recomendaciones administrativas?
  - Integración de la Junta Directiva
  - Alianzas institucionales clave
  - Parámetros de gestión
- ¿Cómo planificará la definición y gestión de programas relacionados con lo siguiente?
  - Servicio urbano
  - Servicio rural
  - Poblaciones objetivo especiales (por ejemplo, programas de alimentación infantil, programas de atención a personas mayores)

## ¿Qué sucede en cada paso del proceso de planificación?

### Evaluar la viabilidad

La primera tarea consiste en determinar si un sistema de bancos de alimentos es viable en el contexto del marco normativo, la magnitud del hambre y la malnutrición en la comunidad, la estructura de los sectores alimentario y agroindustrial, los desafíos de la infraestructura civil y la situación de la filantropía en la comunidad. Consulte la **Guía N.º 3: Evaluar la viabilidad** para ayudar en este proceso.

Esta fase implica una seria revisión y comprensión del entorno dentro de la comunidad, lo que incluye conocer quién pasa hambre y por qué, dónde se encuentran las personas que padecen hambre dentro de la comunidad, qué consideraciones especiales pueden afectar el servicio, entre otras cosas. También implica un estudio en profundidad de todos los programas de alimentación existentes, ya sean gestionados por organismos gubernamentales, el sector privado o la sociedad civil. Estas revisiones exhaustivas contribuirán, en última instancia, a que el sistema de bancos de alimentos se establezca y funcione con éxito.

Evaluar los resultados del análisis de las necesidades en comparación con el análisis de los servicios actuales proporcionará una valiosa orientación sobre las carencias de servicios y ayudará a determinar las prioridades de la base de programas del posible banco de alimentos.

#### HAMBRE

Este término se utiliza comúnmente para referirse a la condición de no tener suficiente comida, no tener acceso a una variedad de alimentos nutritivos o tener problemas para acceder a los alimentos regularmente.

También debe haber una evaluación de la base de recursos: alimentos, fondos y voluntarios. Por último, la evaluación debe analizar el marco legal y normativo en el que operará el banco de alimentos. Esto incluiría una revisión de las leyes y reglamentos existentes relativos a asuntos de inocuidad de los alimentos, cuestiones de

transporte, solicitud y distribución de recursos en especie, protección de la responsabilidad de las empresas que realizan donaciones de productos de buena fe, e incentivos o desincentivos fiscales. Al final de la fase de evaluación, se dispondrá de información suficiente para tomar una decisión sobre la conveniencia de seguir adelante.

### Diseñar un plan de negocio

Suponiendo que la fase de evaluación conduzca a la decisión de seguir adelante con el establecimiento de un sistema de bancos de alimentos, es fundamental desarrollar un plan de negocio que —junto con un plan de capitalización (desarrollo de recursos)— sea uno de los dos productos resultantes de la fase de planificación. Consulte la **Guía N.º 5: Generar apoyo** para ayudar en este proceso.

El foro de planificación puede optar por establecer subcomités para ayudar a trabajar en sus responsabilidades con respecto a la redacción de los planes de negocio y de capitalización. Estos comités serán responsables ante el foro, y se espera que avancen a través de sus cargos de manera oportuna, manteniendo al foro informado de su actividad y de cualquier cuestión.

El plan de negocio definirá la estructura, el gobierno, la gestión, las operaciones y la administración del banco de alimentos. Incluirá las previsiones y decisiones necesarias en relación con las necesidades de personal, los requisitos de instalaciones y de flota, los procedimientos operativos, las demandas logísticas, los procedimientos de prestación de servicios, los planes de comunicación y de relaciones con los medios, y los planes de alcance comunitario y de establecimiento de alianzas. También incluirá planes de recaudación de fondos continuos para garantizar un crecimiento adecuado y sostenible y la ampliación de los servicios.

Lo más importante es que el plan defina las metas y los objetivos del alcance y la escala del servicio del banco de alimentos:

- ¿Ayudará a las personas que padecen hambre directamente o a través de otras ONG (o ambas)?
- ¿Intentará proporcionar el 100 por ciento de las necesidades alimentarias de una organización de servicios comunitarios o una cantidad menor?



Un hombre recoge verduras de una granja en Bogotá, Colombia, para compartirlas con personas que pasan hambre. Las granjas locales pueden ser una valiosa fuente de donaciones para los bancos de alimentos.

- ¿Apuntará a llegar a todas las personas de la comunidad que padecen hambre o se dirigirá a ciertos segmentos de la población vulnerable?
- ¿Proporcionará solo alimentos envasados no perecederos o también proporcionará alimentos refrigerados y congelados y productos frescos (lácteos, frutas y verduras, productos de panadería, etc.)?
- ¿Proporcionará solo alimentos o también productos no alimenticios (artículos de limpieza, pañales, artículos de cuidado personal, artículos de alimentación, alimentos para mascotas, etc.)?
- ¿Gestionará únicamente alimentos y productos alimenticios, o también otros artículos como ropa, muebles y enseres domésticos?
- ¿Cómo definirá su actividad de distribución objetivo y se comparará con esos objetivos?

### Generar apoyo

Una vez que se haya completado la planificación y el banco de alimentos esté listo para pasar del concepto a la realidad, el proyecto pasará a la

fase de capitalización. En esta fase, los representantes adecuados del proyecto solicitan las fuentes de financiación identificadas a fin de generar los recursos financieros necesarios para capitalizar la puesta en marcha del sistema de bancos de alimentos.

Los niveles de financiación objetivo deben ser definidos de manera que incluyan:

- Todos los costos de capital (instalaciones, equipamiento, flota, mobiliario y equipo de oficina, etc.).
- Costos operativos del primer año (ocupación, costos de personal, costos logísticos, seguros, costos administrativos. Ver *Ejemplo de presupuesto para la puesta en marcha de un banco de alimentos* en Recursos).
- Posibles compras de alimentos (un banco de alimentos recién creado puede necesitar complementar su inventario para estar totalmente preparado para atender a su comunidad).

Hay muchos factores que influyen en la decisión de cuándo es el momento adecuado para lanzar la

operación: ¿debe retrasarse hasta que se consiga el 100 por ciento de la financiación prevista en el plan de capitalización? ¿O hay que iniciar las operaciones cuando se consigue el 50 por ciento? El equipo central y el foro de planificación deben tomar esta decisión.

### Lanzamiento y más allá

Una vez desarrollado un plan de negocio viable y asegurada la capitalización necesaria, es el momento de iniciar las operaciones.

Es importante que se considere cuidadosamente la selección del personal para garantizar el éxito de la implementación y la estabilidad del banco de alimentos. Suponiendo que las características y las habilidades de los puestos directivos clave (por ejemplo, CEO/director general, directores de operaciones, directores de desarrollo, etc.) se definieron en la fase de planificación, ahora hay que poner especial atención en garantizar que haya debida diligencia en el proceso de contratación para seleccionar a los mejores candidatos para estos puestos.

También es importante que la Junta Directiva se constituya con la misma debida diligencia. Los conocimientos y habilidades específicos son esenciales para el trabajo eficiente y eficaz de la Junta, y los directores deben ser elegidos sobre la base de estos criterios en lugar de simplemente por el reconocimiento del nombre percibido o la capacidad de generar contactos.

#### **ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS COMUNITARIOS (OSC)**

Cualquier organización (no familia o persona) que recibe productos de un banco de alimentos y los redistribuye a personas necesitadas. Estos grupos también pueden recibir el nombre de comedores, organismos aliados o instituciones beneficiarias.

Es fundamental que todas las operaciones se sometieran a una evaluación frecuente para identificar los problemas e inquietudes que surjan, de modo que puedan resolverse rápidamente. Es de esperar que varios aspectos del plan no funcionen como se anticipaba y requieran atención. Por ejemplo, los procedimientos para que las organizaciones de servicios comunitarios realicen sus pedidos y recojan los productos pueden no funcionar como estaba planificado debido a problemas imprevistos de flujo de tráfico en las

instalaciones. Del mismo modo, el volumen de productos donados que requieran tratamiento especial por parte de voluntarios puede superar las expectativas, generando un problema de acumulación de productos en las instalaciones. Cuestiones como estas pueden ser frecuentes y no muy complejas. Sin embargo, pueden convertirse en cuestiones críticas si no se identifican, analizan y tratan a tiempo.

Se debe planificar la realización de evaluaciones operativas completas al cumplirse los tres meses, seis meses y un año del inicio de las operaciones. Estas evaluaciones formales garantizarán que los imprevistos se traten adecuadamente de forma exhaustiva y reflexiva, garantizando que la resolución de un problema no cree nuevas preocupaciones en torno a otro. Cada problema debe tratarse de forma que se garantice que el funcionamiento global siga siendo lo más fluido y eficaz posible.

Esta fase debe incluir la perspectiva externa de entidades apropiadas como la GFN, una empresa de contadores públicos para realizar una auditoría certificada de los procedimientos fiscales y los estados financieros (después de un año completo) y las autoridades locales de regulación de la inocuidad de los alimentos. En el momento de la creación del banco de alimentos, los miembros de la Junta Directiva deben comprometerse a permanecer en ella y participar activamente durante al menos dos años tras el inicio de las operaciones, con el fin de garantizar la continuidad y la fidelidad a la visión, la misión y los valores iniciales de la organización.

A medida que los bancos de alimentos avanzan en la prestación de servicios, la GFN está dispuesta a ayudar a evaluar la eficiencia y la eficacia de las operaciones, a ayudar a corregir el rumbo cuando sea necesario y a proporcionar formación permanente y asistencia técnica para facilitar la mejora continua y el impacto en la comunidad.

## Próximos pasos y cómo podemos ayudar

**NUESTRA MISIÓN EN** The Global FoodBanking Network es alimentar a aquellos que padecen hambre en el mundo mediante la acción unificada y la promoción de los bancos de alimentos. Desde 2006, hemos apoyado la puesta en marcha de organizaciones de bancos de alimentos en 15 países, ampliando el acceso a los alimentos y capacitando a las comunidades para paliar el hambre.

Según nuestra experiencia, un sistema viable de bancos de alimentos requiere el compromiso de los responsables locales en todo el proceso de desarrollo y establecimiento. Por lo tanto, nuestro papel no será el de investigador, autor del plan o recurso de financiación. La GFN funcionará como consultora y asesora del equipo local de planificación y garantizará que se aplique el mejor pensamiento crítico en cada aspecto del proceso. Además, utilizaremos nuestras conexiones con empresas globales, ONG y aliados multilaterales para ayudar a abrir puertas y solicitar la participación de los representantes locales de esos aliados.

### Próximos pasos

Para avanzar en la creación de un banco de alimentos, siga los siguientes pasos:

1. Elabore una lista de personas y organizaciones a las que le gustaría dirigirse para solicitar su participación, centrándose en el gobierno, el sector privado y la sociedad civil.
2. Reúna a su equipo central y al foro de planificación, y determine cómo gestionará el proceso de planificación. Comparta la **Guía N.º 1: Entender los bancos de alimentos** y la **Guía N.º 2: Sentar las bases** con todos los que acepten participar y pídale que lean las guías para prepararse para el trabajo que se espera de ellos.
3. Solicite la **Guía N.º 3: Evaluar la viabilidad** en [www.foodbanking.org/es/guia-nuevos-bda](http://www.foodbanking.org/es/guia-nuevos-bda). A partir de los pasos indicados, se debe definir el proceso de evaluación de la viabilidad, realizar la investigación y publicar el informe.
4. Contáctese con la GFN si tiene alguna pregunta enviando un correo a nuestro equipo a [newfoodbankteam@foodbanking.org](mailto:newfoodbankteam@foodbanking.org).

*Le deseamos buena suerte y esperamos tener noticias tuyas.*

## Recursos

Aprenda más con ejemplos prácticos y modelos que lo ayudarán a crear un banco de alimentos.

12 **Ejemplo de organigrama de un banco de alimentos** 

13 **Ejemplo de presupuesto para la puesta en marcha de un banco de alimentos** 

### Créditos de las fotos

**Portada:** Quito, Ecuador, 1 de marzo de 2021: Huevos donados a la espera de ser clasificados en el Banco de Alimentos Quito. (Foto: The Global FoodBanking Network/Ana María Buitron)

**Página 3:** Ciudad del Cabo, Sudáfrica, agosto de 2019: Un miembro del personal del banco de alimentos revisa la información del inventario. La misión de FoodForward South Africa está impulsada por el personal y los voluntarios

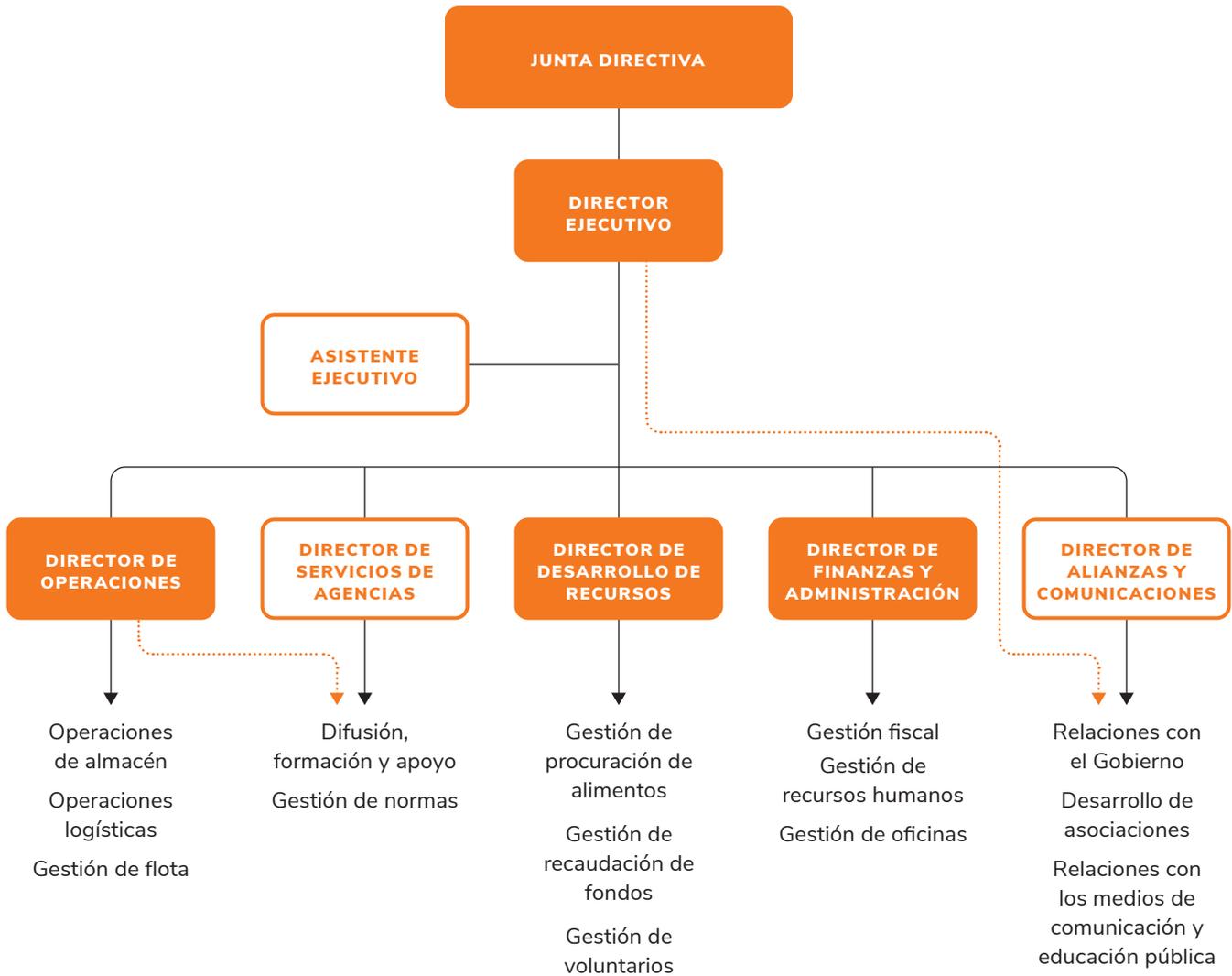
que trabajan arduamente en el almacén del banco de alimentos para ayudar a alimentar a su comunidad. (Foto: Ken Jones Photography)

**Página 9:** Bogotá, Colombia, 23 de abril de 2020: Un hombre recoge verduras en una granja para compartir con personas que padecen hambre. (Foto: Asociación de Banco de Alimentos de Colombia)

### Ejemplo de organigrama de un banco de alimentos

Este gráfico identifica los puestos clave de gestión que son habituales en los bancos de alimentos y las áreas funcionales que deben depender de cada directivo. Se indican los puestos cruciales para la puesta en marcha, así como los que pueden cubrirse más adelante a medida que se disponga de recursos financieros.

- Puestos clave antes del lanzamiento
- Se pueden incorporar después del lanzamiento
- Reporte directo
- ⋯ Reporte interino



## Ejemplo de presupuesto para la puesta en marcha de un banco de alimentos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL 3 AÑOS
<b>AYUDAS E INGRESOS DEL PÚBLICO</b>				
Ayudas de empresas				0,00
Ayudas de fundaciones				0,00
Ayudas del Gobierno				0,00
Donaciones de particulares				0,00
<b>Total de apoyo del público</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Tarifas cobradas a beneficiarios				0,00
Ingresos procedentes de la venta de materiales promocionales				0,00
Ingresos procedentes de la venta de alimentos comprados				0,00
Intereses/Varios				0,00
<b>Total de ingresos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL DE AYUDAS E INGRESOS DEL PÚBLICO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>GASTOS</b>				
<b>Costos de los empleados</b>				
Sueldos y salarios				0,00
Impuestos sobre la nómina del empleador				0,00
Beneficios para los empleados				0,00
Gastos de contratación y reconocimiento de voluntarios				0,00
Desarrollo profesional				0,00
<b>Honorarios profesionales</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Honorarios de los consultores				0,00
Honorarios legales				0,00
Honorarios de contabilidad y auditoría				0,00
Honorarios bancarios				0,00
<b>Costos de ocupación</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Alquiler/hipoteca				0,00
Electricidad				0,00
Gas natural				0,00
Compra/alquiler/arrendamiento de equipos de almacén				0,00
Suministros de almacén				0,00
Servicio de control de plagas				0,00
Señalización				0,00
<b>Costos administrativos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Líneas de teléfono y fax				0,00
Teléfonos móviles				0,00
Acceso a Internet				0,00
Compra/alquiler/arrendamiento de equipos de oficina				0,00
Suministros de oficina				0,00
Cuotas de membresía				0,00
Correos y envíos				0,00
Compra y licencias de software				0,00
Alojamiento de sitios web y plataformas de redes sociales				0,00
Impresión y diseño				0,00
Reclutamiento y reconocimiento de voluntarios				0,00
Depreciación				0,00
<b>Gastos de viaje</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Viajes del personal				0,00
Viajes de la Junta Directiva				0,00
Gastos de reuniones/conferencias				0,00
Formación profesional				0,00
<b>Costos de seguros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Cobertura de responsabilidad civil general				0,00
Cobertura de responsabilidad civil de productos				0,00
Seguro de vehículos				0,00
<b>Costos de gestión de flota</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Compra/arrendamiento de vehículos				0,00
Mantenimiento				0,00
Combustible				0,00
Gastos de transporte de terceros				0,00
<b>Otros gastos operativos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Otros				0,00
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>EXCEDENTE (DÉFICIT)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>