



Universidad Nacional de Río Cuarto



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración

DIEZ BRIZUELA, FEDERICO LUIS

75667

Responsabilidad social de las organizaciones en las ONG's: el caso de una ONG sin fines de

2016 **75667**

***Responsabilidad Social de las Organizaciones
en las ONG's: El caso de una ONG sin fines
de lucro de la Ciudad de Río Cuarto***

Directora: Lic. Capello Liliana

Alumno: Diez Brizuela, Federico Luis

D.N.I.: 33.911.467

Tel.: 3584199117

E-mail: federicoluisdiez@gmail.com

75667

70021

MFD:
Clasif:
E. 1726

2067

Índice

Introducción.....	4
Objetivos.....	7
Metodología.....	7
Marco Teórico	7
Principios de la RSO del Pacto Global	7
Principios Éticos de la RSO.....	8
Principios Éticos Referentes al Plano Organizacional	8
Principios Éticos Referentes al Plano Personal.....	9
Grados de la RSO	11
Dimensiones de la RSO	12
1° Dimensión: Visión y Estrategia.....	12
2° Dimensión: Gobierno Corporativo y Gestión.....	12
3° Dimensión: Social.....	14
4° Dimensión: Ambiente.....	17
Dimensiones de la RSO en las ONG's	18
1° Dimensión: Valores, Transparencia y Gobernabilidad.....	18
2° Dimensión: Público Interno.....	19
3° Dimensión: Medio Ambiente	20
4° Dimensión: Proveedores.....	21
5° Dimensión: Beneficiarios Directos.....	21
6° Dimensión: Comunidad.....	22
7° Dimensión: Gobierno y Sociedad.....	23
Estudio de Caso: Banco de Alimentos de Río Cuarto (ONG).....	24
Descripción	24
Misión	24
Objetivos.....	24
Historia.....	25
Estructura de la Organización.....	25
Metodología de Trabajo.....	26
Origen de los Alimentos	26
Actividades	26



Entidades Beneficiarias.....	27
Colaborar con la Organización	28
Resultados.....	29
Resultados Específicos de las Entrevistas realizadas a Miembros de la Comisión Directiva.....	29
Resultados Específicos de las Entrevistas realizadas a Miembros del Staff de Empleados.....	39
Resultados Específicos de las Entrevistas realizadas a Miembros Voluntarios	45
Conclusión.....	50
Anexos.....	55
Anexo N° 1: Modelo de Entrevista para Miembros de la Comisión Directiva	55
Anexo N° 2: Entrevista N°1	57
Anexo N° 3: Entrevista N°2.....	64
Anexo N° 4: Modelo de Entrevista para Miembros del Staff de Empleados	72
Anexo N° 5: Entrevista N°1	74
Anexo N° 6: Entrevista N°2.....	80
Anexo N° 7: Modelo de Entrevista para Miembros Voluntarios.....	86
Anexo N° 8: Entrevista N°1	87
Anexo N° 9: Entrevista N°2.....	91
Bibliografía.....	95



Introducción

La responsabilidad social (RSO) no es exclusiva de las organizaciones que sólo se ocupan de los beneficios. A pesar de que, hasta ahora, el interés y fomento de la responsabilidad social ha correspondido fundamentalmente al mundo empresarial, ésta es importante en todos los tipos de organizaciones y todos los sectores de actividad.

Para las organizaciones no gubernamentales (ONG's) este concepto debería ser un ejercicio de coherencia entre las finalidades y su devenir diario. Por consiguiente, sean más o menos consciente, éstas en cuanto a actores sociales relevantes, empiezan a plantearse cómo convertirse en organizaciones responsables.

Las organizaciones que prestan una atención adecuada a la RSO experimentan una mejora de sus resultados, crecimiento y mayores beneficios; que se traducen en un mayor impacto y atención en sus grupos de interés, un mejor entorno de trabajo, la utilización eficaz de los recursos naturales, decisiones gerenciales mejor informadas, construye fidelidad, enriquece la imagen y reputación, contribuye a un mejor posicionamiento en el mercado, entre otras.

La noción de responsabilidad social ha sido objeto de estudio por diversos autores en el tiempo. Los distintos significados atribuidos, pueden ser entendidos como etapas históricas en la evolución del concepto en el ámbito de las organizaciones. Cada una de las concepciones (responsabilidad como obligación legal, reacción social, sensibilidad social y actuación social) implica la incorporación de un nuevo enfoque.



Fuente: Guillén, M. 2005 Prentice-Hall, Inc. "Ética en las organizaciones. Construyendo confianza", páginas:367-372



La responsabilidad social entendida como obligación social: es aquella perspectiva teórica que defiende que la única responsabilidad de una organización es realizar su actividad dentro de los límites legales y normativos que impone la sociedad. En el caso de las organizaciones empresariales, la única responsabilidad consistiría en el logro de beneficios dentro del marco de la legalidad y de las normas éticas comúnmente admitidas, entendidas como reglas del juego o restricciones, como afirma el economista Milton Friedman¹, uno de los pensadores más representativo de esta postura. Trascendiendo el terreno de las empresas, esta postura implica definir la responsabilidad social de cualquier organización como el cumplimiento de su misión específica en sentido estricto, dentro de las normas que marcan las leyes y regulaciones, como indicadores de las reglas del juego.

La responsabilidad social entendida como reacción social: es aquella perspectiva teórica que defiende que la responsabilidad de una organización es realizar su actividad sin limitarse exclusivamente a los límites legales, normativos vigentes o en un grupo de implicados en ella, sino dando respuesta a los requerimientos o exigencias de los diversos grupos sociales como los sindicatos o los consumidores que reclaman sus derechos. En este enfoque, el referente acerca de cuál es la responsabilidad de la organización es el de los valores sociales imperantes en la sociedad que son exigidos a cada organización (Bowen, 1953)².

La responsabilidad social entendida como sensibilidad social: es la perspectiva teórica que defiende que la responsabilidad social de una organización es realizar su actividad sin limitarse exclusivamente a cumplir las leyes y reglas del juego, sino anticipándose a las necesidades sociales, más allá de la obligación y de la reacción ante problemas particulares. Se trata de una visión de la responsabilidad que es preventiva, más que curativa. Entiende que cualquier organización, como elemento constitutivo de una sociedad, debería tomar partido por los asuntos de interés público (Sethi, 1975)³.

¹Friedman, M.: *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

²Bowen, H.R.: *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row. New York. 1953.

³ Sethi, S.P.: "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns", *Academy of Management Review*, enero 1979, paginas 63-74.



La responsabilidad social entendida como actuación social: es la perspectiva teórica que defiende que la responsabilidad social de una organización debe estar integrada en todas sus acciones, y por tanto, debe contar con principios éticos de responsabilidad social, con procesos para su puesta en práctica y con instrumentos para la evaluación de estas actuaciones, como se expone en uno de los trabajos más representativos de esta postura (Wood, 1991)⁴. Se trata por tanto de un enfoque de responsabilidad social que integra a los tres enfoques anteriores, pero que supera la racionalidad estrictamente económica e incorpora juicios, criterios, de racionalidad ética.

La definición contemporánea⁵ dice: es la forma de gestión que se determina por la relación ética y transparente de la organización con todos los públicos con los que se relaciona y por el establecimiento de metas compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando los recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

En el caso de las ONG's, el concepto de responsabilidad social permite profundizar un estilo de gestión que posibilita renovar su compromiso con la comunidad, con su entorno y sus públicos de interés. En este sentido, es preciso tener en cuenta que encarar una gestión con responsabilidad social conlleva a profundizar la propia naturaleza solidaria de estas organizaciones.

“La responsabilidad social de las ONG's”⁶ es un estilo de gestión, que basado en la fortaleza de su misión y valores refuerza su compromiso con la democracia, la transparencia, el cuidado de la gente y del ambiente; atravesando toda la cadena de valor y aportando a la construcción de un nuevo modelo de gobierno y sociedad.

⁴Wood, D.J.: “Corporated Social Performance Revised”, *Academy of Management Review*, Vol 16, n°4, 1991. páginas: 691-718.

⁵Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE). Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social, 2007.

⁶Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE). Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social, 2007



Objetivos

El presente estudio tiene como objetivo fundamental reflexionar sobre las áreas de interés relevantes a la responsabilidad social en las ONG y conocer el caso especial del Banco de Alimentos de la ciudad de Río Cuarto teniendo en cuenta su situación, en la propia organización, para mejorar su funcionamiento.

Metodología

Para el relevamiento específico de la información se emplearon las técnicas observación directa y entrevista. La muestra seleccionada fue representativa y escogida de modo aleatorio. A tal fin, se diseñaron tres modelos, destinados a miembros de la comisión directiva, staff de empleados y voluntarios respectivamente. Cuentan con dos secciones: la primera presenta los datos demográficos del entrevistado; y la segunda exterioriza el cuestionario de preguntas propiamente dicho. A su vez, a fin de preservar la identidad de los interrogados su carácter es anónimo.

El proceso de entrevistas se planificó y ejecutó en tres instancias, a saber:

En la primera, se entrevistó a dos miembros de la Comisión directiva; para su realización se estimó una duración de tiempo aproximada de treinta minutos.

Luego, en la segunda, se entrevistó a dos miembros del Staff de empleados; para su realización se estimó una duración de tiempo aproximada de veinte minutos.

Finalmente, en la tercera, se entrevistó a dos miembros Voluntarios; para su realización se estimó una duración de tiempo aproximada de quince minutos.

Marco Teórico

Principios de la RSO del Pacto Global

El Pacto Global de Naciones Unidas (ONU) apela a las organizaciones de todo el mundo para que adhieran a valores y principios universales en materia de derechos humanos, normas laborales y medio ambiente. Se apoya en la evolución sostenida que ha tenido la



RSO en los últimos años y en la voluntad de las organizaciones de transparentar sus actividades. Con el fin de avanzar en esta dirección, promueve la incorporación de diez principios considerados fundamentales para satisfacer las necesidades de la población mundial. Estos principios, agrupados en los ámbitos de los derechos humanos, las normas laborales, la protección del ambiente y la lucha contra la corrupción, son los siguientes:

- Derechos Humanos:
 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
 2. No ser cómplice de abusos de los derechos.
- Ámbito laboral:
 3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva.
 4. Eliminar el trabajo forzado y obligatorio.
 5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
 6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.
- Medio Ambiente:
 7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
 8. Promover mayor responsabilidad medioambiental.
 9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.
- Anti – Corrupción:
 10. Las organizaciones deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y la criminalidad.

Principios Éticos de la RSO

Principios Éticos Referentes al Plano Organizacional

Estos principios afectan a la actuación de la organización en su conjunto frente a la sociedad. Se desprenden directamente de la necesidad de toda organización de cooperar al bien común y son por tanto fundamentos de la legitimidad ética de las organizaciones. Estos son: respeto, solidaridad y subsidiariedad.



Respeto: este principio implica el deber que tiene toda organización de respetar los derechos fundamentales de la persona, precisamente por el hecho de ser personas. Entre estos derechos básicos, se incluyen: el derecho a la vida, a la libertad, a la educación, a la integridad corporal, a la igualdad jurídica, a la honra, a la asociación, a la propiedad privada, etc. Se trata de una exigencia de la dignidad humana, y condición necesaria para que una organización pueda ser calificada como “humana” o como una “organización éticamente sana” pues no se convierte en un organismo destructivo de sus elementos integrantes.

Solidaridad: este principio establece que los individuos y los grupos sociales han de contribuir al bien de la sociedad a la que pertenecen de acuerdo con su propia naturaleza y capacidades. La organización puede contribuir al bien común sirviendo a la sociedad con una misión específica que aporte valor añadido, favoreciendo el desarrollo humano y las virtudes éticas de sus miembros, y de todos aquellos modos que considere oportuno. La cooperación al bien común es la condición que legitima a la organización y a quienes la componen, la que justifica su integración en la sociedad.

Subsidiariedad: este principio establece que las estructuras sociales de orden superior han de respetar y promover la iniciativa y la actividad de las organizaciones con miras al bien común, y éstas a su vez han de hacer lo mismo con las personas individuales. Implica ayudar desde una instancia que no es directamente responsable de lo que ocurre, a quien está en mejores condiciones de resolver los problemas por su proximidad, conocimiento, capacidad, etc. Las instancias superiores no deben realizar intromisiones injustas, sino respetando la iniciativa y la libertad de las de orden inferior de modo que lo que pueda hacer libremente una organización no lo realice el Estado, y lo que pueda realizar por propia iniciativa un particular no lo realice una organización.

Principios Éticos Referentes al Plano Personal

Estos principios ayudan a cada persona a comportarse libremente de modo responsable en su tarea diaria y en las distintas circunstancias particulares. No anulan ni contradicen a los principios de responsabilidad social referentes al plano



organizacional, sino que los concretan y ayudan a que la organización y sus miembros se hagan merecedores de la confianza del resto de agentes sociales. Estos son: justicia, profesionalidad y excelencia.

Justicia: este principio implica actuar conforme a la legalidad y la justicia, con objetividad y rigor. El cumplimiento de la legalidad vigente requiere de su conocimiento y del seguimiento de la letra y del espíritu; las leyes a las que se hace referencia deben ser justas. Incluye también la necesidad de actuar con objetividad e imparcialidad, evitando tomar decisiones guiadas exclusivamente por el sentimentalismo, o como fruto de la presión de un conflicto de intereses. Por último, se encuentra el rigor en el cumplimiento de las propias obligaciones que deben ser bien conocidas, en función del lugar que se ocupa en la organización, mandando y obedeciendo, cuando corresponda, sin intentar desempeñar funciones que no son las propias.

Profesionalidad: implica actuar con integridad, veracidad y prudencia o sabiduría práctica. Comportarse con integridad supone ser coherentes con el juicio de la propia conciencia ética, en ocasiones supone llenarse de fortaleza para corregir o de humildad y templanza para dejarse ayudar sin reaccionar negativamente. Además, requiere de la veracidad que implica llamar a las cosas por su nombre, exige compartir información con quien tiene derecho a conocerla, permite y fomenta que se haga la crítica constructiva. Todos estos criterios requieren, a su vez, de la virtud de la prudencia o sabiduría práctica que ayuda a juzgar, concretar y hacer en cada caso lo más adecuado al bien humano.

Excelencia: este principio involucra actuar con actitud de superación, de servicio y de cooperación. La actitud o el espíritu de superación lleva al empeño por la mejora continua, por el aprendizaje y el desarrollo en la organización. Este afán por aprender y mejorar debe estar puesto al servicio de los demás, tanto de los más próximos en la organización como de aquellos con los que ésta se relaciona. Cuando existe afán de mejora y auténtico espíritu de servicio es posible la cooperación y la contribución a la unión dentro de la organización, que lleva al esfuerzo permanente por apoyar un proyecto común, y actuar con unidad de propósito.



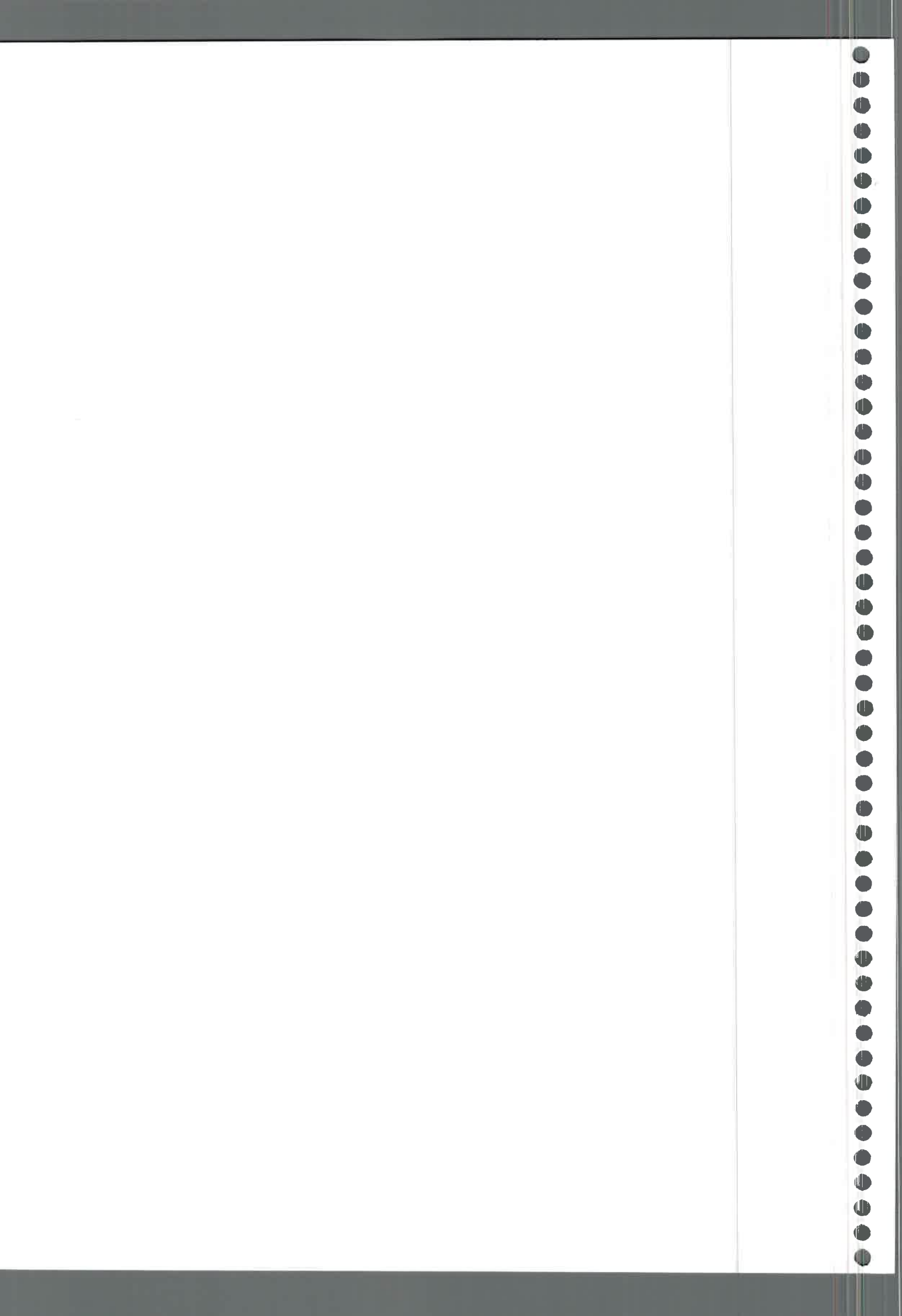
Grados de la RSO

Existen tres grados o grupos de responsabilidades sociales (primarias, secundarias y terciarias) de una organización. El enfoque que se utiliza es el de los círculos concéntricos de responsabilidad de una organización y el criterio que se sigue es el de proximidad o implicación de las distintas personas o grupos en el logro de la misión específica de la organización. De esta manera la responsabilidad de una organización será mayor para con aquellas personas u organizaciones que se encuentran más próximas por su razón de implicación o contribución al logro de su misión, pues en justicia es a ellas a las que debe su razón de ser.

Las responsabilidades primarias: son las obligaciones que se tienen para con aquellas personas directamente implicadas en la existencia de la organización, en su finalidad última o misión específica. Sin estas personas no habría organización. No se trata de negar la responsabilidad de la organización ante toda la sociedad, sino de analizar si el grado de responsabilidad de la organización es el mismo para con todos los agentes sociales.

Las responsabilidades secundarias: son las obligaciones que se tienen para con aquellas personas indirectamente implicadas en la misión específica de la organización, y estarían por detrás de las responsabilidades que se tienen para con aquellas personas que directamente la hacen posible. Si no hubiera destinatarios a los que servir, la misión de la organización no tendría razón de ser. Y sin la presencia de suministradores no sería posible la actividad de la organización. La organización es responsable de modo particular ante aquellos grupos implicados que hacen posible su actividad.

Las responsabilidades terciarias: las obligaciones que se tienen para con aquellas personas o agentes sociales no implicadas en la misión específica de la organización, pero que forman parte de la sociedad en su conjunto. Estas responsabilidades estarían por detrás de las responsabilidades primarias y secundarias. Entre los grupos sociales ante los que se tendría responsabilidad terciaria estarían todos aquellos que contribuyen en una determinada comunidad o país a la mejora económica, social, cultural, espiritual, etc.



Dimensiones de la RSO

Las dimensiones⁷ son instrumentos de aprendizaje y evaluación que engloban los principios de la responsabilidad social y sustentabilidad en las estrategias, políticas y procesos de las organizaciones. Se trata de un instrumento de autoevaluación general, de uso esencialmente interno, cuyo objetivo consiste en generar procesos de aprendizaje que posibiliten contar con entidades sustentables y responsables.

1° Dimensión: Visión y Estrategia

La visión y la estrategia de toda organización constituyen las bases para la definición de sus acciones, motivo por el cual deben ser claramente validadas por ella. Ambas deben incorporar atributos de RSO y sustentabilidad, que estén presentes no solo en los productos y servicios ofrecidos, sino también en la forma y el modo en la que organiza y establece sus operaciones.

Sugerencias:

- Atienda las nuevas necesidades de la sociedad, incluyéndolas en la misión y transformándolas en estrategia para la organización.
- Incorpore la RSO como diferencial competitivo de la organización, o sea como un atributo que esté presente en los productos y/o servicios ofrecidos, que los torne únicos y superiores a los ofrecidos por el mismo sector.
- Integre los atributos de la RSO en los procesos y en el modelo de gestión de la organización. No se restrinja sólo a la selección de insumos, sino también a la medida en que los incluye en la cadena de valor.

2° Dimensión: Gobierno Corporativo y Gestión

Son temas que orientan a todas las organizaciones a estructurar su gestión alineada

⁷Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE). Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social, 2007.



a la RSO que comprende desde su propósito e implementación de políticas hasta su integración con los procesos de gestión.

La sociedad civil (constituida por ONG, entidades e instituciones) acompaña cada vez más de cerca las prácticas relacionadas con la operación y la gestión de las organizaciones en sus ámbitos y áreas de influencia. Tal actitud por parte de la sociedad civil expresa el sentimiento de corresponsabilidad de este segmento de la sociedad posee en relación a estos procesos.

Sugerencias:

1. Relacionadas con el gobierno corporativo:
 - Reúna las normas de comportamiento adoptadas por la organización en un código de conducta y responsabilícese también por formalizarlas y difundirlas en su esfera de influencia a fin de promover y consolidar un posicionamiento ético.
 - Dirija el sistema de toma de decisiones de la organización a la consecución de sus objetivos, de manera responsable y coherente con los principios de RSO.
 - Asuma compromisos voluntarios y participase en iniciativas de RSO, con la intención de influenciar el proceso de perfeccionamiento de su conducta ética.
 - Identifique sus públicos de interés o partes interesadas con el fin de establecer con ellas un diálogo que contribuya a facilitar su participación en el proceso de mejora de la conducta de la organización.
 - Procure relacionarse con los inversores de manera transparente y desarrolle la precisión en los informes financieros.
 - Reporte y comunique la información acerca del desempeño ambiental, social, económico y de gobierno de la organización de forma integral, transparente y equilibrada.
 - Influya positivamente en la sociedad con acciones de comunicación responsables.

2. Relacionadas con las prácticas de operación y gestión:
 - Participe al conjunto de los empleados de la organización en la búsqueda de soluciones para sus problemas como en la selección de las estrategias que favorecen el desarrollo personal y profesional del conjunto.



- Diseñe un sistema de gestión integrado de los datos relacionados a la gestión, de modo de conferir mayor eficacia a las acciones cotidianas.
- Establezca un sistema de gestión de proveedores con vistas a asegurar que el comportamiento de sus proveedores esté alineado a sus principios de RSO.
- Promulgue la competencia leal, transformándola en una estrategia eficiente de relacionamiento entre las organizaciones de un mismo sector.
- Identifique y evite prácticas de corrupción, ya que la violación a las normas vía la corrupción, va a contramano del comportamiento ético, cuya obediencia es imprescindible para sustentar relaciones legítimas y de una sana productividad por parte de las organizaciones.
- Contribuciones para campañas políticas: para convertir en transparentes los criterios que orientan y norman los procedimientos relacionados a donaciones a candidatos y/o partidos políticos, se hace necesaria la creación de espacios que favorezcan la reflexión sobre este tipo de participación política.
- Diseñe espacios que favorezcan la reflexión sobre la participación en políticas públicas, donde se vinculen con el desarrollo de estos importantes elementos de gestión y acompañen de cerca la conducción de esos procesos por parte del poder público.
- Realice un mapeo de los impactos de la operación y gestión de riesgos, con vistas a la adopción de medidas preventivas, que mitiguen o reparen los impactos socio ambientales causados.
- Integre la RSO en la forma en que la organización conduce su rumbo.

3° Dimensión: Social

Todas las organizaciones, además de los gobiernos, son responsables de la garantía y el respeto de los Derechos Humanos (DDHH). Ese respeto, que no se limita al cumplimiento legal, se aplica a todas sus relaciones. En este sentido, se torna fundamental establecer políticas y mecanismos que favorezcan el respeto a los derechos y prevengan cualquier violación de los mismos.





También, contribuyen al desarrollo humano implementando prácticas laborales socialmente responsables. Estas como empleadores, contribuyen a la mejora de la calidad de vida mediante el trabajo digno, el pleno empleo y el empleo seguro.

Así mismo el relacionamiento de las organizaciones con los consumidores tiene a tornarse, cada vez más, una práctica transparente. Ella se inicia con el proceso de comunicación en el contexto de la admisión de un empleado y va, poco a poco, adquiriendo niveles mayores de complejidad.

Además, la participación de las organizaciones con las comunidades puede dar lugar a un vínculo positivo recíproco, condición esta favorable tanto al desarrollo individual de sus miembros cuanto de la comunidad como un todo. Las consecuencias de la participación en la comunidad van aún más allá, a la inducción de políticas públicas y al compromiso con metas de desarrollo de la sociedad en general.

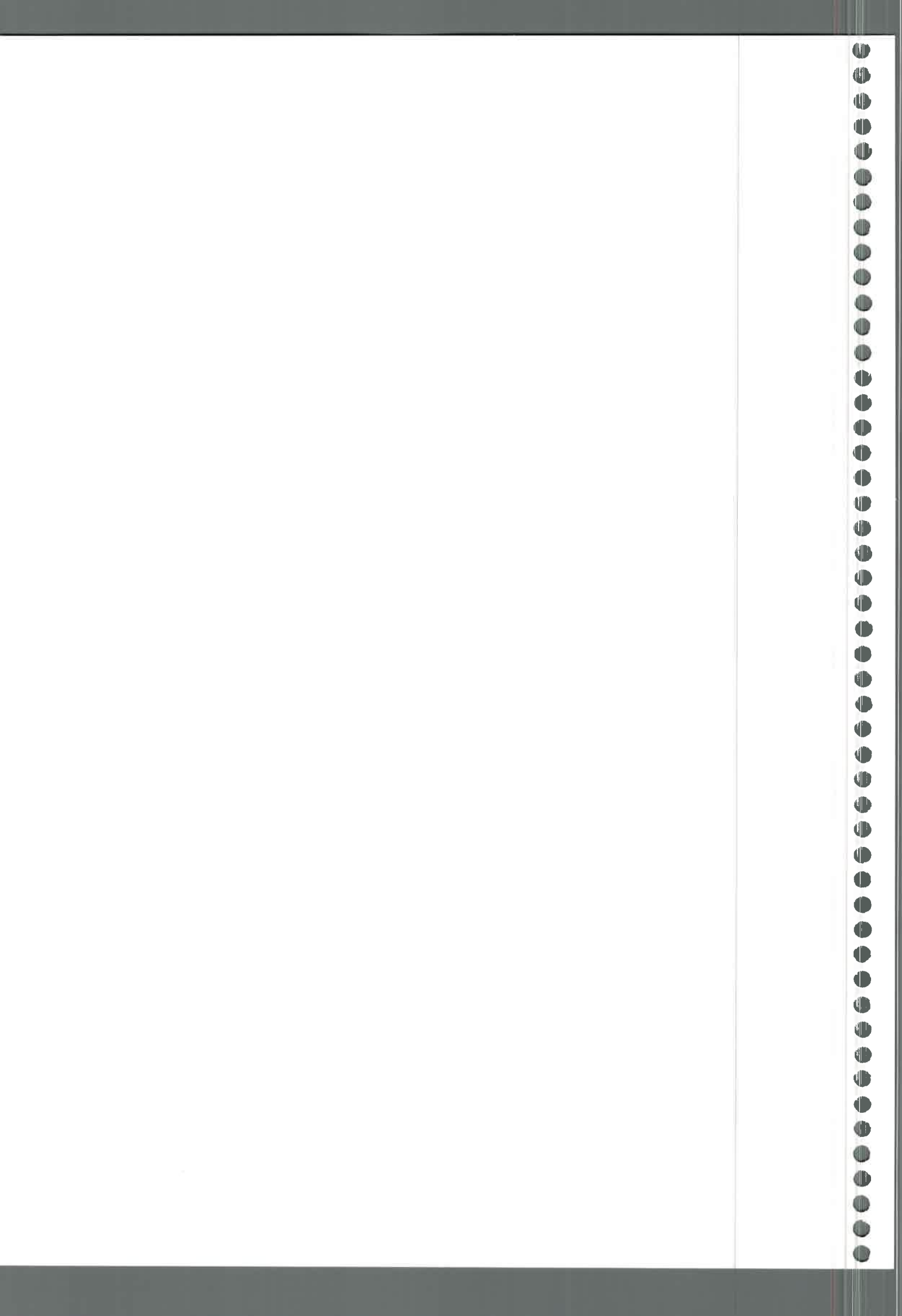
Sugerencias:

1. Relacionadas con los DDHH:

- Identifique las situaciones de riesgo que derivan de la operación de la organización y su relación con las normas de DDHH.
- Asegúrese de prohibir la explotación del trabajo de niños, niñas y adolescentes en sus múltiples formas a lo largo de la cadena de proveedores.
- Luche contra el trabajo forzoso o análogo al esclavo en la cadena de abastecimiento.
- Promueva la diversidad y equidad para todos los trabajadores, evitando cualquier tipo de discriminación de sexo, raza, edad, origen, orientación sexual, identidad de género, religión, condición física, condiciones de salud, etc.; en la selección de personal, el acceso al entrenamiento, la remuneración, la evaluación y promoción.

2. Relacionadas con las prácticas laborales:

- Respete a los empleados con diferentes tipos de vínculos laborales y a la legislación que los beneficia.



- Asegure la libertad de asociación, el derecho a asociarse y el derecho a la negociación colectiva.
 - Implemente políticas de remuneración y beneficios que busquen valorizar las competencias potenciales de sus funcionarios.
 - Invierta en capacitación y el desarrollo profesional de los empleados, participando activamente en los momentos de su vida profesional.
 - Contemple procesos de desvinculación y jubilación responsables, que busquen garantizar el futuro de sus empleados luego de su salida de la organización.
 - Garantice la salud y seguridad de todos los empleados.
 - Ofrezca condiciones de trabajo y jornada de trabajo que procuren mejorar la calidad de vida de sus empleados.
3. Relacionadas con las cuestiones relativas al consumidor:
- Respete los derechos del consumidor y responda adecuadamente a la creciente demanda de los consumidores en cuanto a que la relación entre ambos sea no solo transparente, sino también proactiva.
 - Mejore la confiabilidad, eficiencia, seguridad de los productos/servicios y promueva el consumo consciente y sustentable, orientando también al consumidor respecto de las implicancias que el alto consumo acarrea.
 - Adopte una estrategia de comunicación responsable para el consumo consciente, comunicando informaciones verdaderas, objetivas y no tendenciosas sobre sus productos/servicios.
 - Eduque sobre el consumo consciente, por medio de acciones de comunicación antes, durante y después de la venta o prestación del servicio.
4. Relacionadas con la comunidad y participación en su desarrollo:
- Gestione los impactos en la comunidad, implementando estrategias que atiendan a las demandas de la comunidad donde la organización actúa.
 - Comprométase con el desarrollo de la comunidad, respetando las normas y costumbres locales, participando en cuestiones relacionadas a la comunidad, como modo de apoyar la solución de problemas sociales, y tener una interacción dinámica y transparente con los grupos locales y sus representantes.



- Contribuya y apoye a los proveedores existentes en la localidad en la que actúa, auxiliándolos para desarrollar sus procesos productivos y de gestión.

4° Dimensión: Ambiente

La sociedad, incluidas las organizaciones, enfrentan actualmente muchos desafíos ambientales, entre los cuales se incluyen el agotamiento de los recursos naturales, la emisión de contaminantes, el cambio climático, la destrucción de hábitats, la extinción de especies y el colapso de los ecosistemas como un todo. Además de eso, otro problema es el proceso de degradación, que deriva de la ocupación humana rural y urbana, o sea la antropización. A medida que la población mundial crece el consumo aumenta, y estos cambios se están convirtiendo en verdaderas y crecientes amenazas a la seguridad humana, la salud y el bienestar de la sociedad.

Sugerencias:

- Adaptarse a los cambios climáticos, implementando acciones y medidas que promuevan la gestión de riesgos y oportunidades relacionadas con el cambio climático y que contribuyen al desarrollo de las organizaciones en el largo plazo.
- Implemente un sistema de gestión ambiental, para obrar, desenvolverse y utilizar instrumentos capaces de ejecutar la gestión ambiental de todas sus operaciones.
- Impulsar medidas de prevención de la contaminación atmosférica, visual y sonora, entre otras.
- Hacer un uso sustentable de los recursos materiales, patrocinando y desarrollando programas de eficiencia en el uso de recursos con vista a la reducción de los impactos ambientales negativos que ese uso provoca.
- Realice un uso sustentable del recurso natural agua con vistas a la reducción del impacto ambiental que ese uso provoca.
- Procure hacer un uso sustentable del recurso natural energía con vistas a la reducción del impacto ambiental que ese uso provoca.
- Contribuya con un uso sustentable de la biodiversidad y restauración de los hábitats naturales, promoviendo la reducción del impacto ambiental que ese uso provoca.



- Eduque y concientice en materia ambiental a través de campañas, proyectos, programas para sus empleados, para la comunidad y para públicos más amplios.
- Reduzca los impactos sociales y ambientales negativos ocasionados por las actividades de transporte, logística y distribución de productos.
- Implemente un sistema de logística reversa que permita gerenciar los residuos sólidos post consumo, considere la no generación, la reducción, el reciclaje o el tratamiento y la disposición final de residuos sólidos de forma ambientalmente adecuada.

Dimensiones de la RSO en las ONG's

Estas dimensiones⁸ son instrumentos de aprendizaje y evaluación en lo que refiere a la incorporación de prácticas de responsabilidad social y sustentabilidad a la gestión integral de las organizaciones no gubernamentales. Se trata de un instrumento de autoevaluación específico, de uso esencialmente interno, cuyo objetivo consiste en generar procesos de aprendizaje que posibiliten la planificación de acciones de mejora continua.

1° Dimensión: Valores, Transparencia y Gobernabilidad

Las conductas y decisiones cotidianas son el resultado de los valores y principios que se asumen. Ser socialmente responsable es atender a las expectativas sociales, con transparencia, manteniendo la coherencia entre el discurso y la práctica. Este compromiso promueve y facilita una comunicación transparente y efectiva entre la ONG y los diferentes públicos con los que se relaciona.

Sugerencias:

1. Relacionadas con la autorregulación de la conducta:
 - Asuma compromisos éticos.

⁸Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE). Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social, 2007.



- Promueva el arraigo de los valores y principios éticos de la ONG en la cultura organizacional.
- Integre a sus públicos de interés en las prácticas de gobernabilidad, considerando los impactos sociales, económicos y ambientales de la actividad en la sociedad.
- Fomente la transparencia y apertura en la elección de órganos directivos, integrando a su vez las opiniones y propuestas de las minorías.
- Promueva la inclusión de las nuevas generaciones en la dirección.

2. Relacionadas con las relaciones transparentes con la sociedad:

- Adopte mecanismos de diálogo abiertos, transparentes y participativos con los públicos de interés.
- Ejercer posición de liderazgo entre sus pares en la búsqueda de calidad en las relaciones con la competencia.
- Promueva la elaboración de información contable fácilmente accesible y participativa; que reporten los impactos sociales, económicos y ambientales de la actividad en la sociedad.

2° Dimensión: Público Interno

Una ONG socialmente responsable valora a su personal y realiza acciones que van más allá del respeto a los derechos laborales.

Sugerencias:

1. Relacionadas con el diálogo y participación:

- Promueva y haga efectivo el compromiso del personal de la organización con la gestión.
- Implemente canales de comunicación abiertos y accesibles con los sindicatos y representantes de los trabajadores.

2. Relacionadas con el respeto al individuo:

- Promueva la erradicación del trabajo infantil en toda su cadena de valor.



- Luche contra todas las formas de discriminación y valore la diversidad.
3. Relacionadas con el trabajo decente:
- Desarrolle planes de remuneración, beneficios y carrera, con y para el público interno.
 - Asegure buenas condiciones de salud, seguridad y condiciones de trabajo.
 - Asuma un compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad de su personal.
 - Ante la eventual necesidad de reducción de personal, establezca de antemano criterios claros y transparentes; discutiendo alternativas con el público interno.
 - Prepare a sus empleados para la jubilación.

3° Dimensión: Medio Ambiente

Las ONG's que desarrollar una gestión basada en la responsabilidad ambiental buscan promover la mejora de las condiciones de vida de la sociedad en su conjunto. En este sentido utilizan de manera responsable los insumos del medio ambiente para realizar sus actividades, evitando su desperdicio (agua, energía y materias primas en general). Un tratamiento adecuado de la basura, la reducción de los niveles de ruido generados o el fomento de la economía en el uso de la energía, no son solamente formas de reducir el impacto ambiental, sino también iniciativas para mejorar las relaciones con la comunidad.

Sugerencias:

1. Relacionadas con la responsabilidad frente a las generaciones futuras:
 - Comprométase con la mejora de la calidad ambiental, asumiendo la responsabilidad de los impactos ambientales causados por las actividades de la organización.
 - Contribuya a la concientización de la población sobre desafíos ambientales, cultivando valores de responsabilidad ambiental.
2. Relacionadas con el gerenciamiento del impacto ambiental:



- Promueva el gerenciamiento del impacto de sus actividades en el medio ambiente.
- Incentive la minimización de entradas y salidas de materiales, a través de la implementación de estrategias de reutilización y compensación ambiental.

4° Dimensión: Proveedores

Las ONG socialmente responsable establecen un diálogo con sus proveedores, siendo transparente en sus acciones, cumpliendo los contratos establecidos, contribuyendo a su desarrollo e incentivando a los proveedores para que también asuman compromisos de responsabilidad social. Es importante, asimismo, divulgar los valores entre todos los componentes de la cadena de proveedores, empresas y servicios tercerizados.

Sugerencias:

- Defina criterios claros y transparentes de selección y evaluación de proveedores, fomentando la adopción de prácticas de RSO.
- Articule programas que persigan la erradicación del trabajo infantil en su cadena productiva.
- Articule programas que persigan la erradicación del trabajo forzado y/o en negro en su cadena productiva.
- Procure igualar las condiciones laborales de los trabajadores tercerizados a las de los empleados de planta permanente.
- Apoye el desarrollo integral de proveedores de igual o menor porte.

5° Dimensión: Beneficiarios Directos

El desarrollo de relaciones responsables entre la ONG y sus beneficiarios debe convertirse en uno de los ejes centrales de los programas de RSO. Ofrecer productos y servicios confiables en términos de calidad y seguridad, proveer instrucciones de uso, informar sobre sus riesgos potenciales y eliminar daños a la salud son acciones de vital importancia, pues es preciso tener en cuenta que



forman cultura e influyen en el comportamiento de todos sus públicos de interés. Forma parte de su razón social promover acciones que mejoren la credibilidad, la eficiencia y la seguridad de los productos y servicios.

Sugerencias:

- Diseñe una política de diálogo y comunicación que redunde en el mantenimiento de relaciones responsables con los beneficiarios.
- Asuma un compromiso permanente con la calidad de la atención y servicios que ofrece.
- Procure conocer y gerenciar los daños potenciales de los productos y/o servicios que brinda.

6° Dimensión: Comunidad

La relación entre la ONG y la comunidad en la que se encuentra inserta es uno de los principales ejemplos de la puesta en práctica de los valores con los cuales está comprometida. El respeto a las costumbres y a la cultura local, la colaboración en proyectos educativos, el apoyo a las ONG's u organizaciones comunitarias, la asistencia a la gestión de instituciones sociales y la divulgación de los principios de su emprendimiento a las personas de su entorno, son algunas de las acciones que demuestran el valor que se brinda a la comunidad. La participación dinámica y respetuosa con los grupos representativos locales en la búsqueda de soluciones conjuntas a los problemas comunitarios, hará de la ONG un socio estratégico de la comunidad, reconocido y respetado por todos.

Sugerencias:

1. Relacionadas con la comunidad local:
 - Procure gerenciar los posibles impactos de la actividad en la vida de la comunidad; al tiempo que mantiene canales de comunicación formales y duraderos.



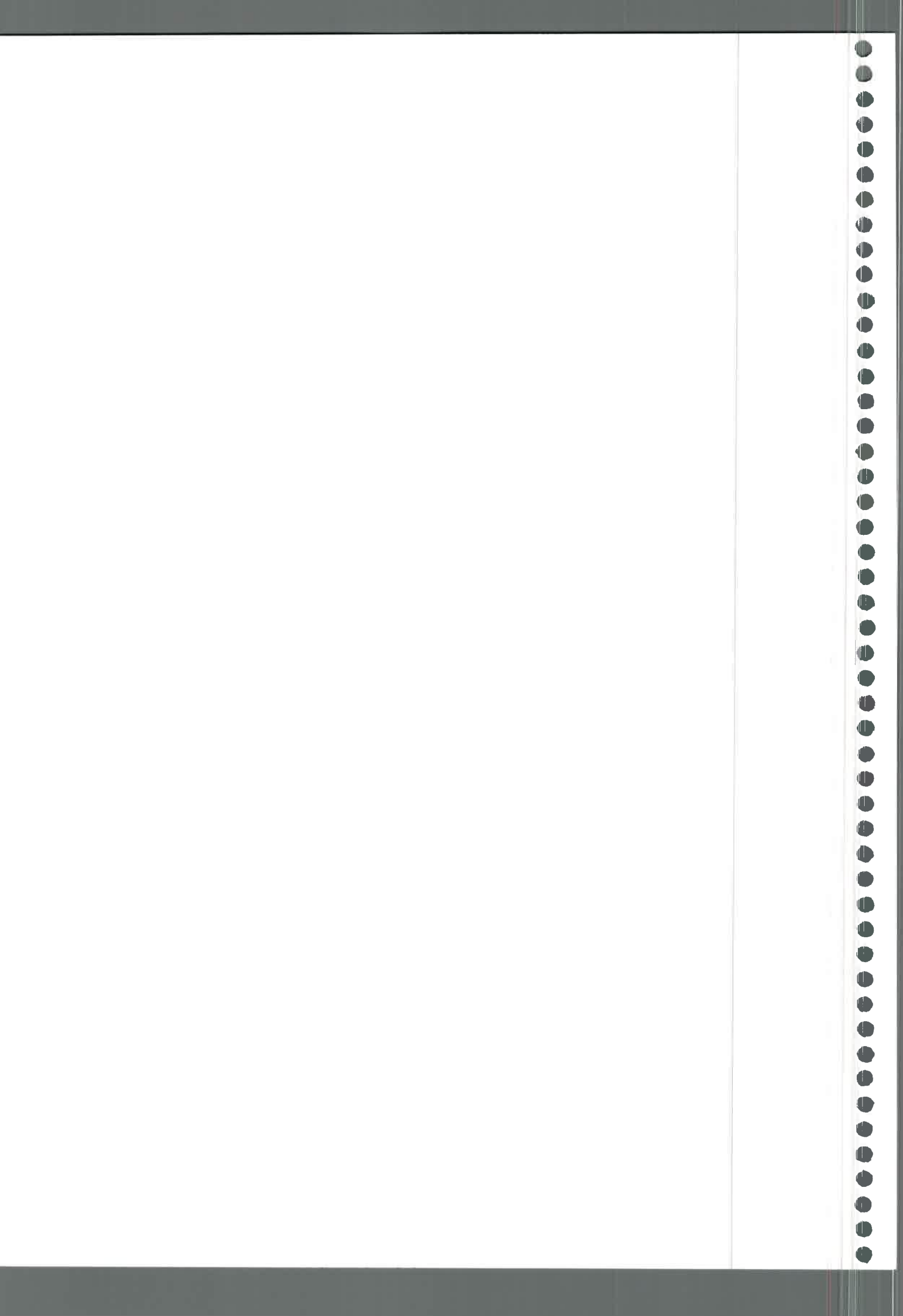
- Fomente el establecimiento de relaciones de largo plazo con las organizaciones de la comunidad, maximizando su contribución al desarrollo local.
2. Relacionada con la acción social:
- Diseñe un programa social estructurado y procure asegurar su sostenibilidad en el tiempo.
 - Asuma un compromiso con la acción social.

7° Dimensión: Gobierno y Sociedad

La relación ética con el poder público, así como el cumplimiento de las leyes, forman parte de la gestión socialmente responsable. Ser ético, en este caso, significa cumplir las obligaciones impositivas y tributarias, comprometerse formalmente con el combate a la corrupción, contribuir en el diseño de las políticas públicas, etc.; participando activamente en el desarrollo de la región.

Sugerencias:

1. Relacionadas con la transparencia política:
 - Asuma un papel proactivo durante campañas político-partidarias, concientizando a la comunidad en la asunción de un rol cívico protagónico.
 - Promueva el desarrollo de prácticas de lucha contra la corrupción y coima.
2. Relacionadas con el liderazgo social:
 - Procure ejercer un constante liderazgo e influencia social.
 - Participe en proyectos sociales en conjunto con entidades gubernamentales (co-gestión).
 - Apoye la consolidación del concepto y la práctica de la RSO.



Estudio de Caso: Banco de Alimentos de Río Cuarto (ONG)

Descripción

El Banco de Alimentos de Río Cuarto (BARC) es una organización no gubernamental sin fines de lucro y tiene como fin recuperar alimentos que por algún motivo han salido de la cadena comercial y son aptos para el consumo. Asiste a organizaciones de la ciudad en materia de alimentación y nutrición. Trabaja con el acompañamiento y aval institucional de la Red Argentina de Bancos de Alimentos (RABA) que hoy nuclea a dieciséis Bancos de Alimentos (BA) por todo el país y promueve la articulación y coordinación de sus miembros a nivel nacional. La Red es miembro fundador de Global Food Banking Network (Red Global de Bancos de Alimentos). Opera en un espacio ubicado en calle Av. Sabattini 3801, Ruta Nacional 8, km 606 (Predio de la Sociedad Rural de Río Cuarto).

Misión

Su misión es contribuir a reducir el hambre y educar nutricionalmente a las personas, solicitando la donación de alimentos aptos para el consumo, almacenándolos y distribuyéndolos juiciosamente entre organizaciones de asistencia alimentaria.

Objetivos

Su objetivo principal es: “que siempre que alguien piense en hacer una donación, piense en alimentos y que cada vez que piense en alimentos, piense en el Banco”.

Sus objetivos específicos son:

- Facilitar la donación y distribución de alimentos.
- Ser puente entre los que más lo necesitan y los posibles donantes.
- Impulsar la creación de alianzas para reducir el hambre y la desnutrición.
- Contribuir a la reducción de la contaminación que produce el desperdicio de alimentos.



Historia

El modelo de gestión de los BA nace en Estados Unidos en la década del '60 como vínculo entre las empresas productoras y de comercialización de alimentos y las personas que los necesitan. John Van Hengel, fundó el primer Banco en Phoenix, Arizona, en 1967.

La iniciativa de crear un BA en nuestra ciudad surgió desde la Comisión Directiva de la Sociedad Rural de Río Cuarto que asumió en el año 2009. Máximo Deym, quien asumiría la presidencia BARC, formaba parte de la entidad y quería iniciar alguna actividad solidaria. Julio Echenique, presidente en aquel momento, le dio conformidad para seguir adelante y con tres amigos comenzaron a ver qué podían hacer. Deym conocía la RBA a través de las "chocleadas" que organizaba su hermano con otro grupo. Luego se contactaron con la Red y miembros de ella vinieron a Río Cuarto para explicarles cómo poner en marcha un Banco aquí, ya que uno de sus objetivos es fomentar la creación de más BA. Así comenzó todo, en noviembre de 2009.

Estructura de la Organización

El BARC está integrado por una "Comisión Directiva" permanente, formada por trece personas que trabajan ad honorem. También un "Staff", compuesto por dos miembros que si perciben una remuneración. Además, cuentan con la ayuda de muchos "Voluntarios" que son los que colaboran en las diferentes actividades y eventos.

El Banco posee cinco áreas internas de trabajo. En la de "Voluntariado" se busca crear un espacio de trabajo para dar respuesta a aquellas personas que desean colaborar y se trabaja para mantenerlos informados, formados y motivados de manera tal que se comprometan con la causa. El objetivo del área de "Organizaciones Beneficiarias" es ser el nexo y optimizar la relación entre estas entidades y el BARC. En tanto, "Economía y Recursos", asegura la continuidad de entrega en kilos de alimentos y gestiona recursos económicos para disponer de stock que permita sumar beneficiarios y ofrecer mayor variedad y calidad de alimentos. El área de "Comunicación y Relaciones Institucionales", la cual lleva adelante distintas acciones para promover, fortalecer e impulsar las redes de comunicación y de relación, tanto interna como con otras instituciones y organizaciones. Por último, el área de "Depósito", que favorece el correcto funcionamiento del depósito, controlando las entradas y salidas de mercadería y el buen almacenamiento de los alimentos, son las restantes.



Metodología de Trabajo

El Banco recibe alimentos donados por empresas y/o particulares, los clasifica, almacena y distribuye entre las organizaciones beneficiarias regulares y las eventuales. No realizan entregas de alimentos a personas en forma individual sino a través de organizaciones de bien común, con personería jurídica reconocida, sin vinculaciones políticas y al menos con seis meses de funcionamiento. Estas condiciones se implementan para asegurar que la gestión sea transparente y eficiente, garantizando la seguridad al donante de que lo que aporta llega a destino.

Además, realizan visitas a las organizaciones para comprobar que respeten las normas básicas de higiene, se comprometan a entregar los alimentos de manera gratuita, que no se realice discriminación de sexo, raza o religión en su distribución. Austeridad con eficiencia, respeto por la diversidad, solidaridad, equidad, compromiso y confianza, son otros de los valores que guían su accionar.

Los alimentos que el BARC recibe son almacenados en un depósito cedido por la Sociedad Rural, institución que apadrina a la entidad. La mercadería es únicamente no perecedera ya que por el momento no cuentan con equipos de refrigeración.

Origen de los Alimentos

Además de las “Donaciones Espontáneas” de particulares y empresas, una vez al año más de cien voluntarios del BARC, identificados con una pechera, se disponen en las puertas de siete supermercados de la ciudad. Allí invitan a los clientes a sumar un alimento a su compra que será entregado a una organización y por su intermedio a los beneficiarios de la misma. La “Colecta Anual” es un evento que se realiza de manera simultánea en todas las ciudades del país donde existen BA y se denomina “Sumá Uno Más”. El éxito de estos eventos depende no solo de la predisposición y solidaridad de la gente, sino también de que el voluntario esté realmente comprometido con la misión del Banco, cuando eso sucede logra transmitir su entusiasmo y se obtienen muy buenos resultados.

Actividades

Otra de las modalidades a través de las cuales el BARC consigue alimentos es a través del “Programa de Recupero de Mercadería” (o rescate de mermas). Se les solicita a



empresas del sector la donación de alimentos aptos para el consumo humano pero que por diversas razones no se comercializan, por ejemplo: excedente en la producción, errores de envasado o envoltorio, poco éxito en el mercado, productos estacionales, devoluciones y fechas cortas de vencimiento.

El "Programa de Colecta Dirigida" es otra de las alternativas que el BARC lleva adelante en diferentes instituciones educativas de la ciudad, solicitando la donación de alimentos a los alumnos, directivos, docentes y no docentes.

Por otro lado, la entidad aprovecha la organización de diversos tipos de actividades que realizan empresas e instituciones locales. De esta manera cuando se llevan a cabo ciertos "Eventos de carácter gratuito", se solicita un alimento no perecedero como entrada, de manera tal que el Banco pueda receptor esa colaboración. En este sentido, el BARC ha trabajado en colaboración con el Foro de Entidades Profesionales de Río Cuarto y sur de Córdoba, OSDE, Colegio Médico, Paseo de La Ribera, Colegio San Ignacio, entre otros.

A su vez, como la misión de los BA (además de contribuir a reducir el hambre) es capacitar nutricionalmente a las personas, desde el BARC se han dictado distintas "Charlas" cuyos disertantes han sido especialistas de la empresa Dadone y de la Fundación ArgénInta, entre otros. En este tipo de actividades se enseñan cómo se deben cocinar los alimentos, cómo utilizarlos, qué normas de higiene hay que implementar y demás información útil para los beneficiarios.

Entidades Beneficiarias

El BARC asiste de manera regular a catorce organizaciones beneficiarias. Las mismas funcionan como: copas de leche, apoyo escolar, comedores, jardines maternales, colegios, hogares y entregan, en algunos casos, bolsones de alimento. Las "Organizaciones Beneficiarias Regulares" son: Vecinal Nueva Argentina, Cotelengo Don Orione, Caritas Catedral, Copa de Leche Fútbol Callejero, Fundación Nazareth, Parroquia Espíritu Santo, Conin-Fundación Nutrir La Esperanza, Comedor Sagrada Familia, Hogar Ángeles Custodios, Iglesia Esperanza y Vida, Centro Com. Nuevo Renacer y Comedor Santa Rita. Lilian Cardarelli y Marta Dabezies son asistentes sociales jubiladas y miembros de la Comisión Directiva, que ayudan y colaboran generosamente desde los comienzos del Banco, a través de ellas se logra identificar las entidades de la ciudad que asisten a los



más necesitados. Desde la RABA⁹, envían las “Planillas” a través de las cuales se sale a relevar la situación de estas instituciones para evaluar a cuáles se podría asistir.

La lista de las “Organizaciones Beneficiarias Eventuales” se habilita cuando las fechas de vencimiento se aproximan en el corto plazo y se estima que los beneficiarios de esas entidades no van a alcanzar a consumir todo lo que les podrían dar antes de esa fecha; el contacto lo realiza el Banco telefónicamente. Son aproximadamente treinta y cinco, entre ellas se encuentran: Centro de Corazón a Corazón, Asociación Vecinal Las Quintas, Centros Educativos y Jardines Infantes Adolfo Alsina, Almirante Brown, Copa de Leche Sol de Esperanza, Casa del Sol, Comedor Hogar María Madre de Dios, Cooperativa de Trabajo, Centro Corazón, Caritas Goretti, Caritas Las Grutas, Hogar Abierto, entre otras organizaciones.

La entrega de los alimentos a los distintos beneficiarios no es gratuita (a excepción de los alimentos muy próximos a su fecha de vencimiento), se les solicita una “Contribución Económica”. El criterio de determinación fue tomado de la legislación de México, según la cual las contribuciones no pueden superar el 10% del valor de mercado, el precio es por kilo y varía según la categoría de producto. Con esto se persigue un doble objetivo: por un lado, entregar la cantidad necesaria para evitar que los alimentos se desperdicien y por el otro, que exista un esfuerzo de la otra parte para adquirir alimentos de gran necesidad y difícil obtención. También gracias a esto se logra cubrir una parte de los gastos operativos. En este sentido se les pide a los beneficiarios dos requerimientos: el primero, que se encarguen de buscar la mercadería ubicada en el depósito del Banco y el segundo, el aporte monetario simbólico.

Colaborar con la Organización

Las donaciones que recibe el Banco pueden ser en alimentos, dinero, servicios o tiempo. Entre los principales donantes se encuentran: la Sociedad Rural de Río Cuarto, AGD, Walmart S.A, Transporte El Quebrachito, Mandalas Lumbini, PepsiCo, AdecoAgro, Transporte BubbaGump, Carrefour S.A, GRC SRL, La Veneziana, etc.

En cuanto a los voluntarios, las horas de su tiempo pueden invertirse no sólo en los

⁹RABA, es la sigla de “Red Argentina de Bancos de Alimentos”.



eventos en los que participa la entidad sino también a través del trabajo en las diversas áreas que posee el BARC. Se distinguen dos categorías: la primera se denomina “Voluntariado Estable”, consiste en formar parte del staff voluntario comprometiéndose a ayudar al Banco con un mínimo de una vez por semana de tres horas (lunes a viernes, horario a convenir); y la segunda es el “Voluntariado Eventual”, participando de los eventos masivos, en general de fines de semana, como shows, congresos y colectas.

Resultados

Resultados Específicos de las Entrevistas realizadas a Miembros de la Comisión Directiva

Los miembros de la comisión directiva interpretan en su mayoría que la RSO es un conjunto de prácticas y acciones deseables (33%) y que es una responsabilidad que involucra y alcanza a todos (33%); en menor medida, implica apertura y compromiso con problemas sociales (17%) y permite alcanzar los objetivos de la organización y de los grupos de interés (17%). Ver gráfico 1.1.

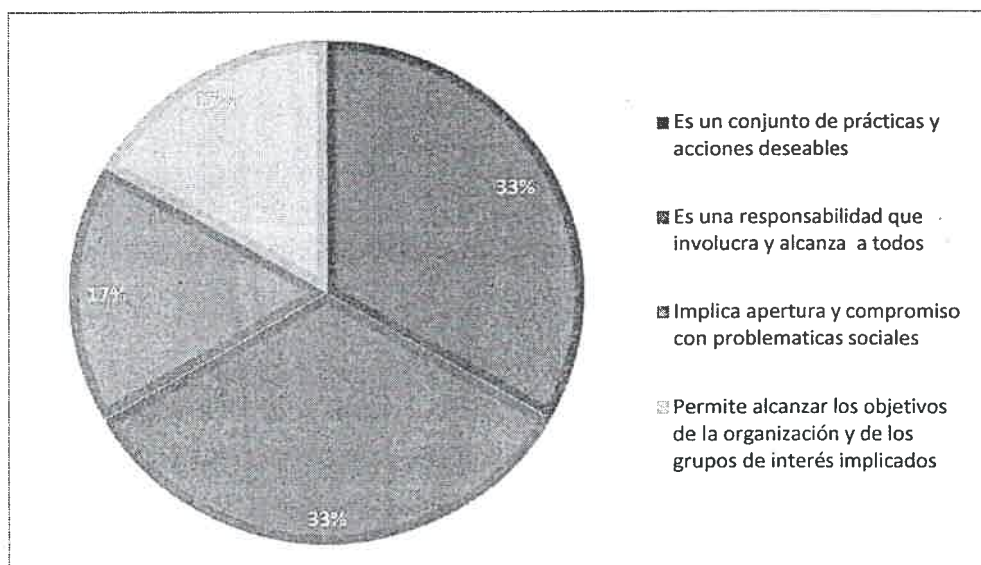
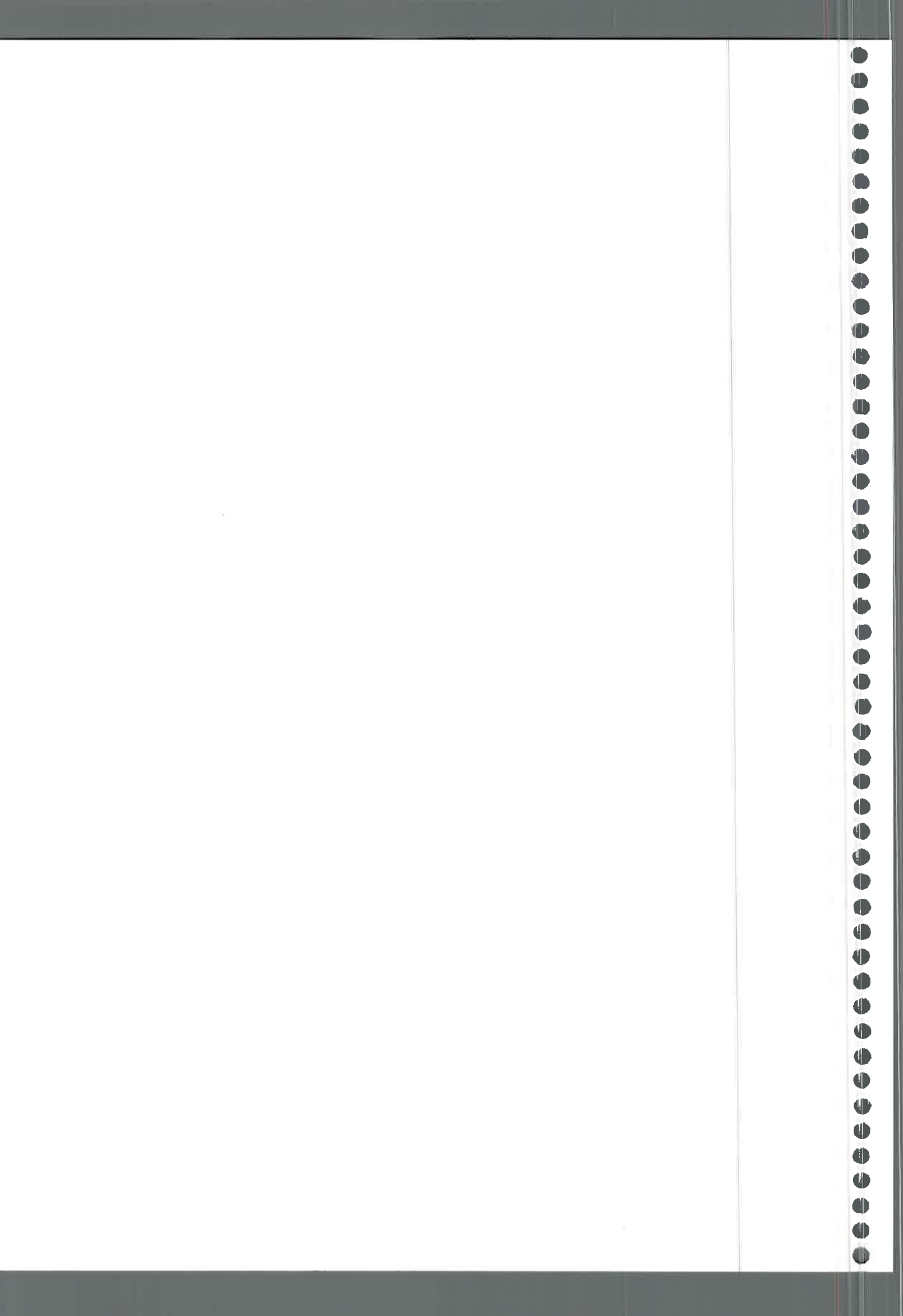


Gráfico 1.1: “Interpretación de los miembros de la Comisión Directiva sobre el término RSO”. Elaboración propia.



A su vez, todos consideran que ella contribuye al logro de la misión específica y a crear valor para la organización, fundamentalmente aumentando el número de empresas donantes (33%) y disminuyendo aún más el hambre y mal nutrición (33%); luego mejorando las condiciones salariales y laborales de los recursos humanos (17%) y respetando los derechos humanos y la no discriminación (17%). Ver gráfico 1.2.

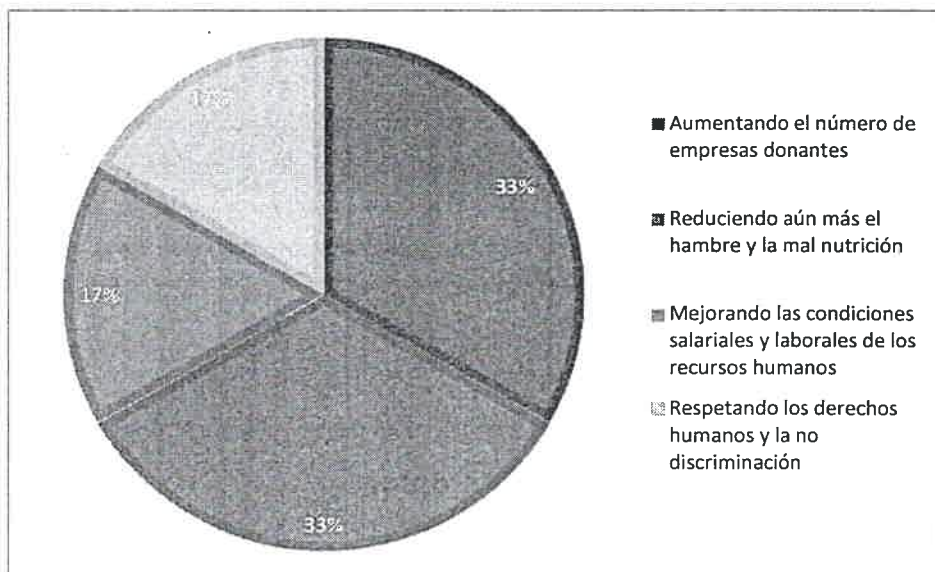
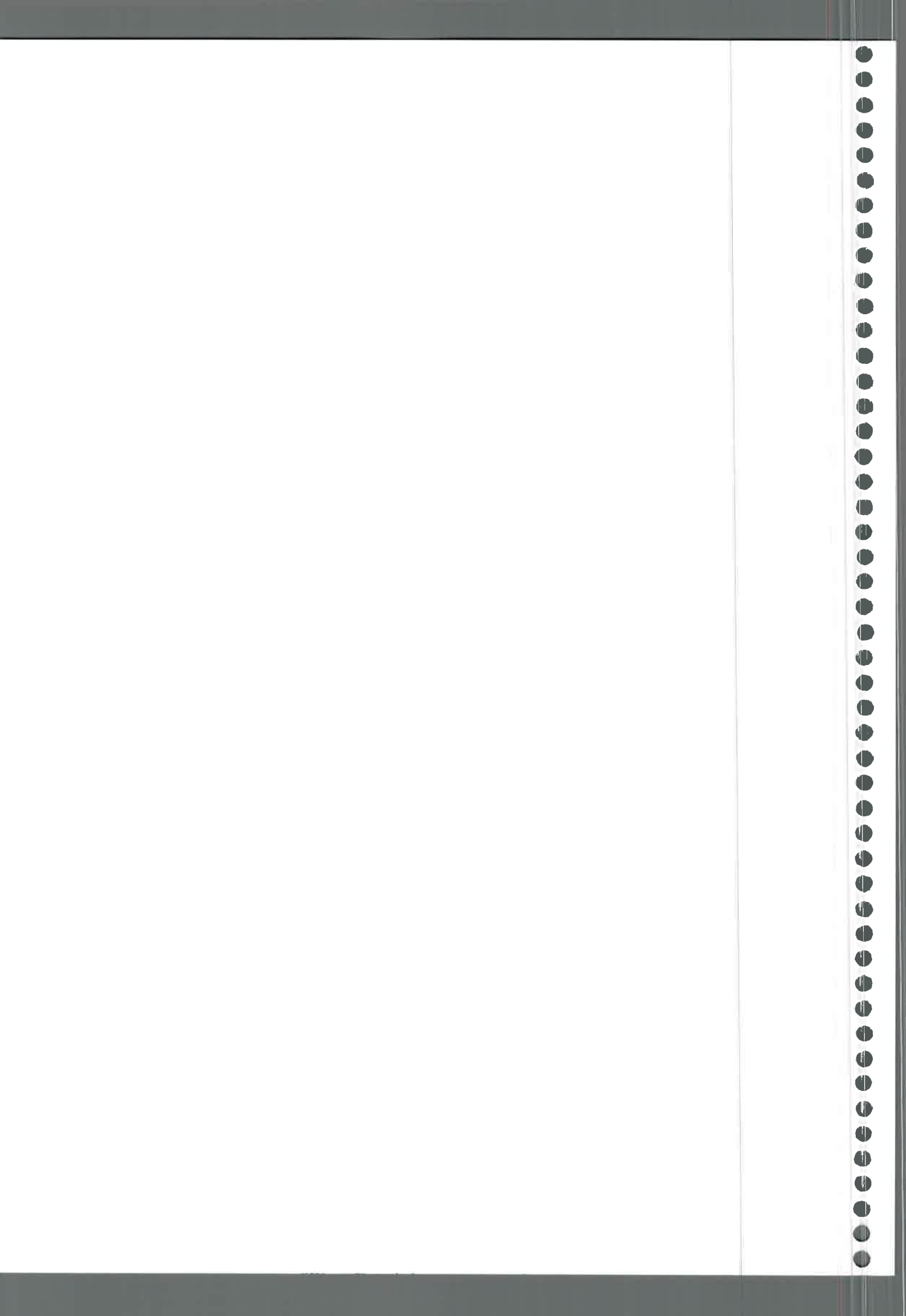


Gráfico 1.2: "Apreciación de la Comisión Directiva sobre la contribución de la RSO en el logro de la misión y generación de valor". Elaboración propia.

Los directivos propician esencialmente para desarrollar relaciones y vínculos responsables el principio ético de la solidaridad (29%); luego le siguen la educación alimentaria y nutricional (15%), eficiencia (14%), respeto (14%), honestidad (14%) y transparencia (14%). Ver gráfico 2.



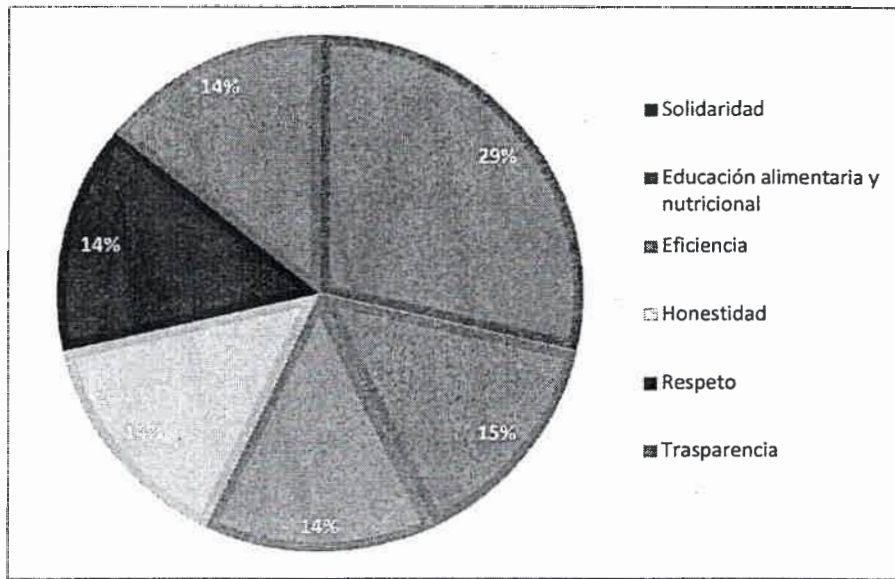


Gráfico 2. "Interiorización sobre los principios éticos y el arraigo de la cultura organizacional". Elaboración propia.

Los miembros de la comisión directiva guardan mayor proximidad e implicación en el logro de la misión específica de la organización, a quien les debe su razón de ser, con las empresas donantes de alimentos y dinero (40%) y entidades benéficas (40%); posteriormente con los empleados (20%). Ver gráfico 3.1.

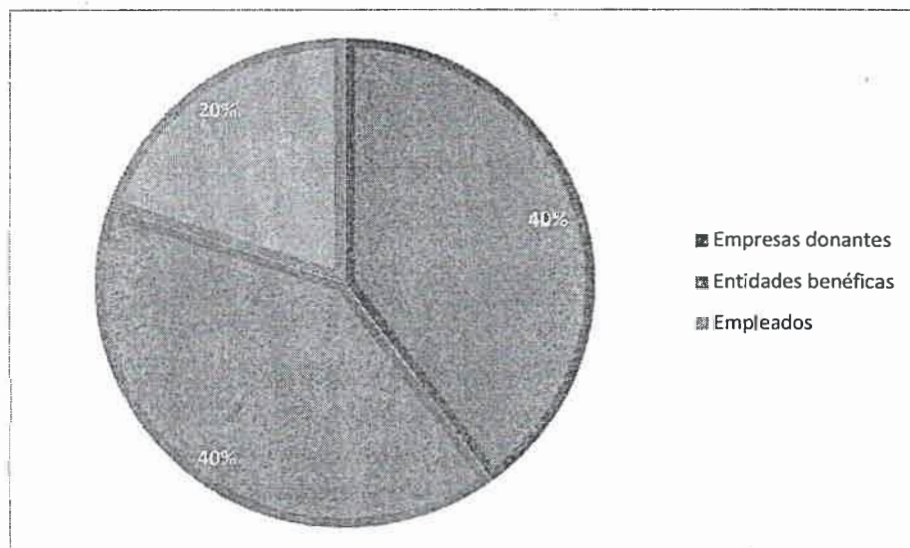


Gráfico 3.1: "Proximidad y grados de responsabilidad con las partes interesadas". Elaboración propia.



Así mismo, los canales de diálogo y comunicación más utilizados son a través del contacto telefónico y mensajería instantánea con los empleados (34%); visitas programadas y no programadas con las entidades benéficas (33%) y el contacto personal y directo con las empresas donantes (33%). Ver gráfico 3.2.

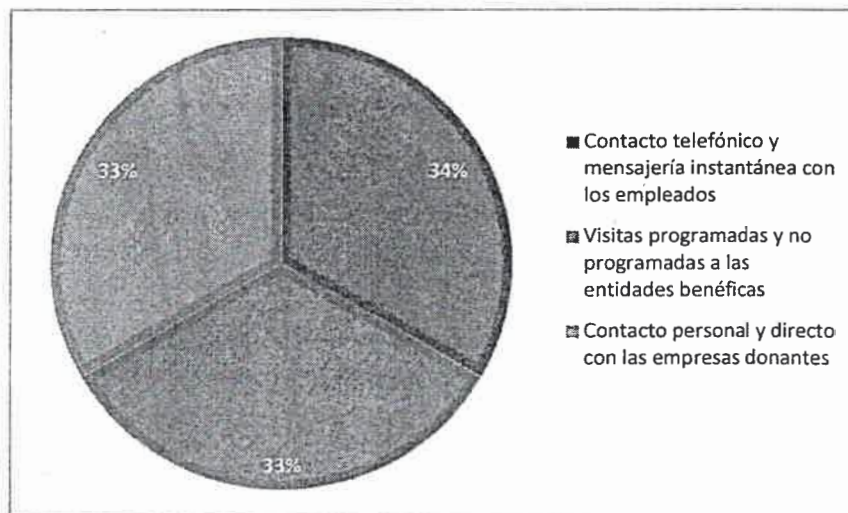
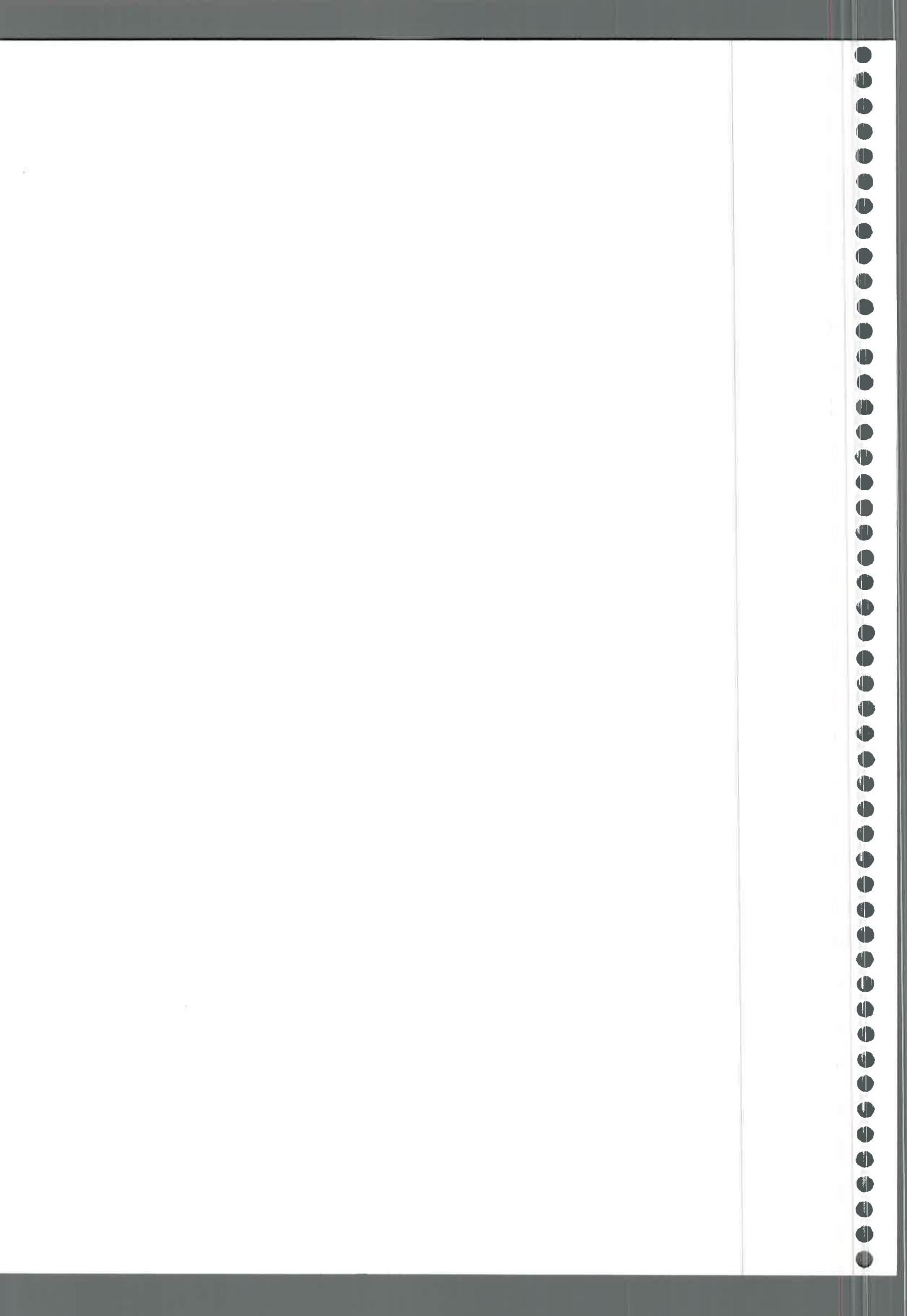


Gráfico 3.2: "Canales de participación y compromiso con las partes interesadas".

Elaboración propia.

La totalidad de los directivos promueven la inclusión de las nuevas generaciones en la dirección y también tienen en cuenta el debate, las ideas minoritarias y generadoras de cambio. No obstante, en su mayoría se trata de personas mayores a los cuarenta años que ofrecen voluntaria y gratuitamente sus servicios, por lo que en la práctica esto representa una limitante para dichas generaciones que se encuentran inmersas en sus estudios y/o trabajos remunerados. Por otro lado, el proceso de selección y reclutamiento previsto para estos miembros contempla primariamente las cualidades humanas intrínsecas (40%) por sobre las capacidades y talentos (20%), lazos de amistad (20%), y condiciones laborales y salariales (20%). Ver gráfico 4.



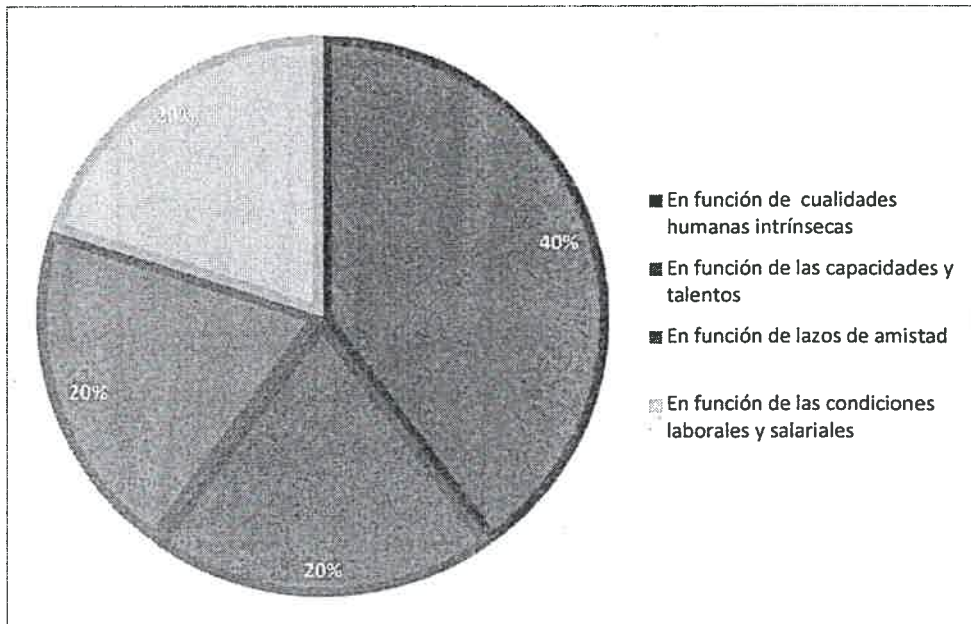


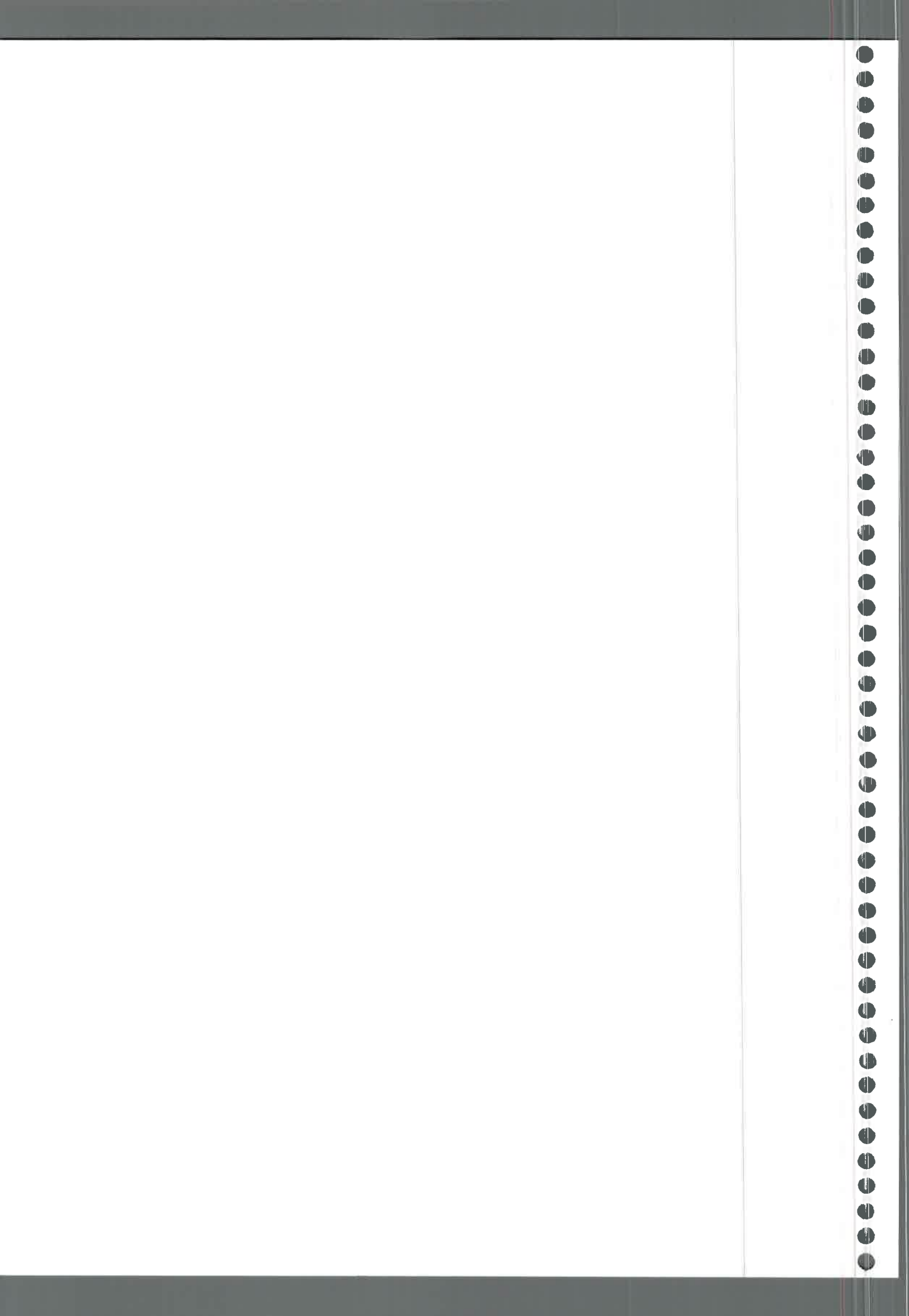
Gráfico 4: "Gobernabilidad, elección y renovación de órganos directivos".

Elaboración propia

La totalidad de la comisión directiva procura garantizar la calidad, inocuidad y conservación de los alimentos (no perecederos) para que estén siempre aptos para su consumo humano, esencialmente presta especial atención a las fechas de vencimiento, con sustento en software tecnológico, y al estado de los envases, empaques y embalajes. Sin embargo, a la fecha, no se apoyan en ninguna normativa legal afín.

Todos los miembros procuran y trabajan incesantemente para regularizar las condiciones de salud, seguridad social y el acceso a beneficios básicos de todos los empleados. Actualmente son tres los empleados que se encuentran trabajando en el Banco de Alimentos, el primero está en "blanco", el segundo en vías de "blanqueo" y el último ingreso por medio de el "Plan Primer Paso". No obstante, todos cuentan con cobertura ART.

En forma unánime los directivos fomentan la realización de capacitaciones para los demás miembros de la comisión directiva y empleados. En su mayoría son disertadas por la Red Argentina de Bancos de Alimentos (50%) y en menor medida por el propio Banco de Alimentos de Río Cuarto (25%) y otros Bancos de Alimentos del país (25%). Ver gráfico 5.1.



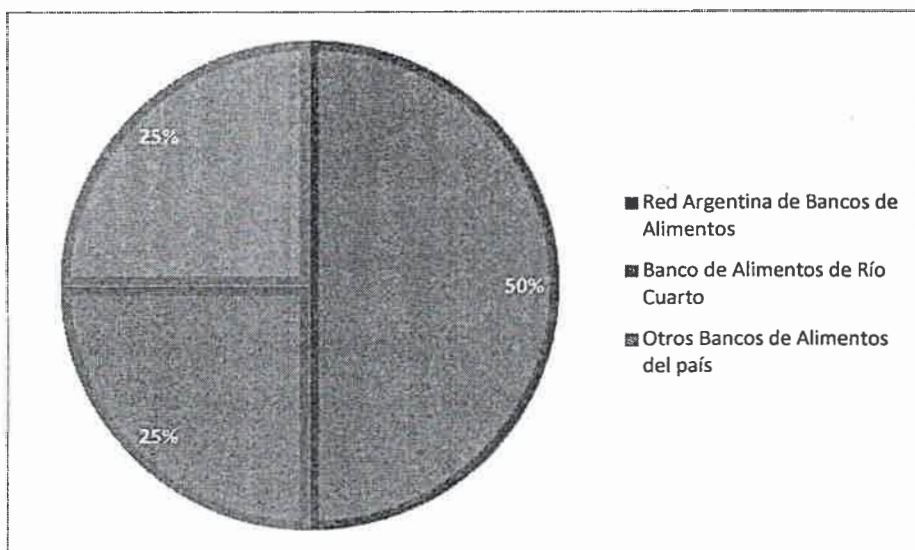


Gráfico 5.1: "Compromiso con el entrenamiento y desarrollo profesional. Principales disertantes". Elaboración propia.

A su vez, los principales temas abordados son las nuevas fuentes generadoras de recursos (29%) y la educación alimentaria y nutricional (29%); le siguen el fortalecimiento de vínculos y relaciones con terceros (14%), intercambio de experiencias (14%) y las buenas prácticas en el trabajo (14%).

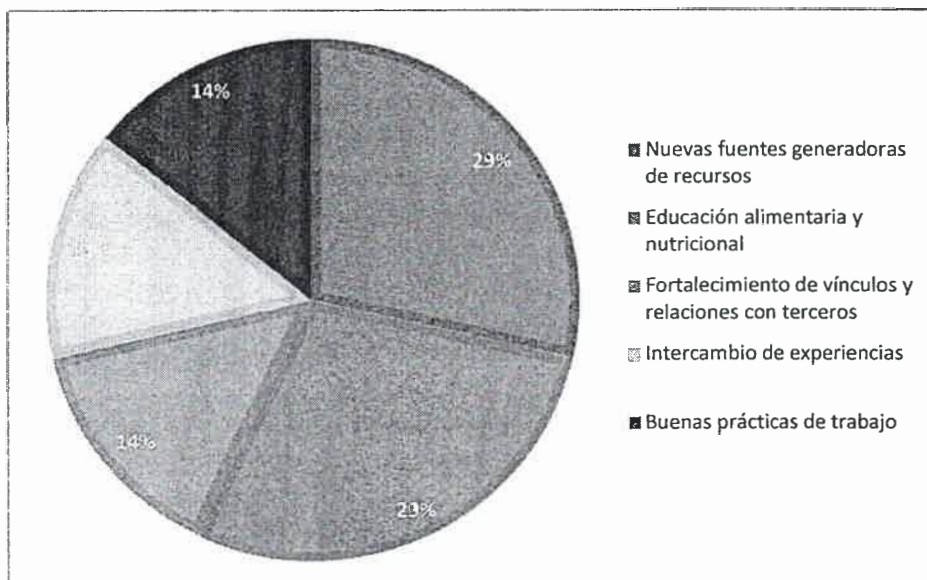
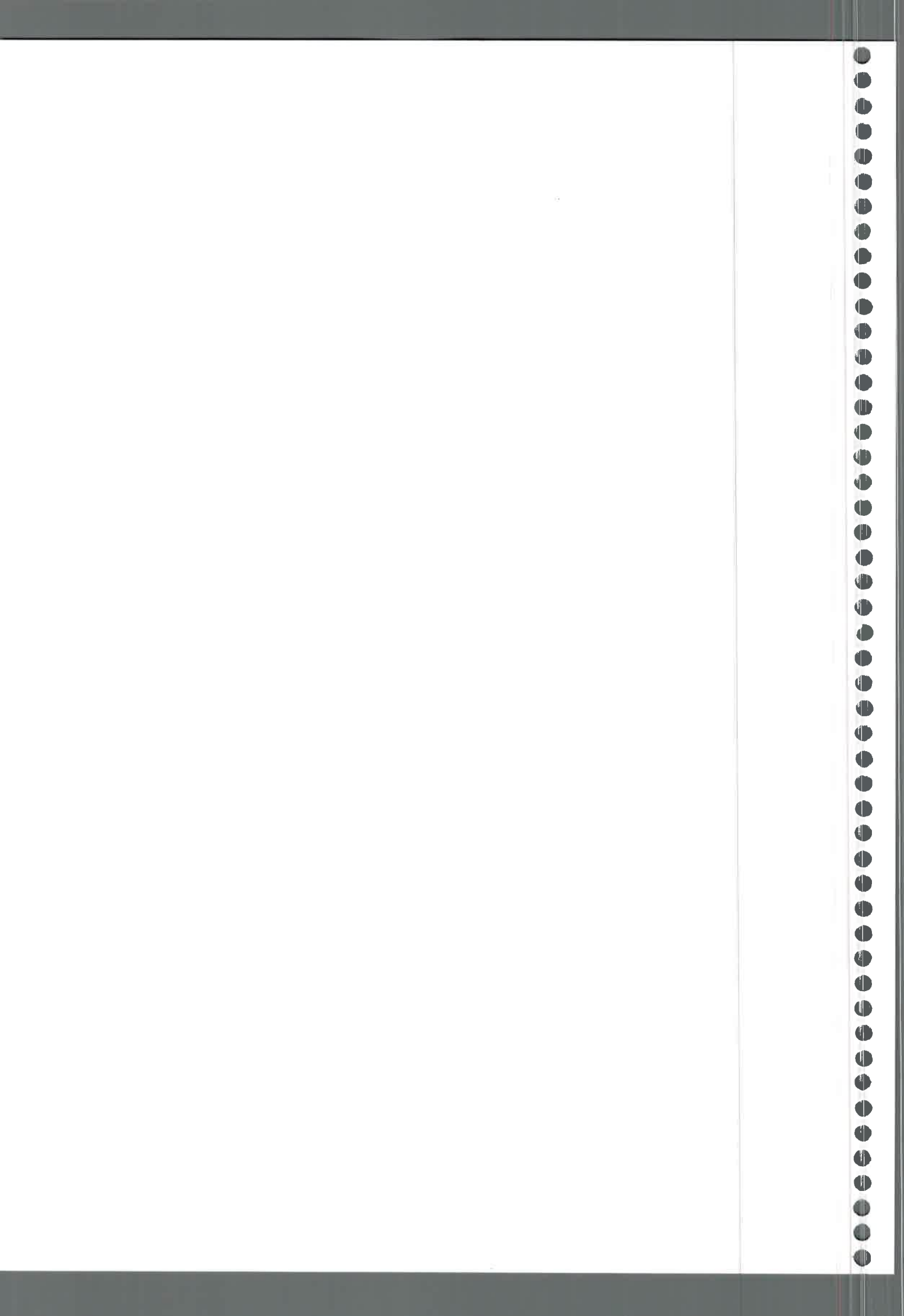


Gráfico 5.2: "Compromiso con el entrenamiento y desarrollo profesional. Principales disertantes". Elaboración propia



La comisión no está comprometida con ninguna normativa legal en materia de medio ambiente y hasta el momento no han considerado la posibilidad de implementar estrategias de tratamiento de residuos 3R (reducir, reutilizar y reciclar). No obstante, todos consideran la posibilidad de interiorizarse al respecto y prever su implementación en el mediano plazo. La principal práctica que adoptan y propician para contribuir al cuidado del medioambiental a lo largo de la cadena de valor es el “decomiso de alimentos” (67%) que consiste en la identificación, separación y envío con finalidad de entierro de los alimentos que por diversos motivos no se encuentran aptos para el consumo (responsabilidad conjunta con Cotreco); y la reutilización de pallets y otros materiales (33%) como por ejemplo el cartón cuya finalidad es la donación a “trabajadores cartoneros” para su posterior comercialización. Ver gráfico 6.

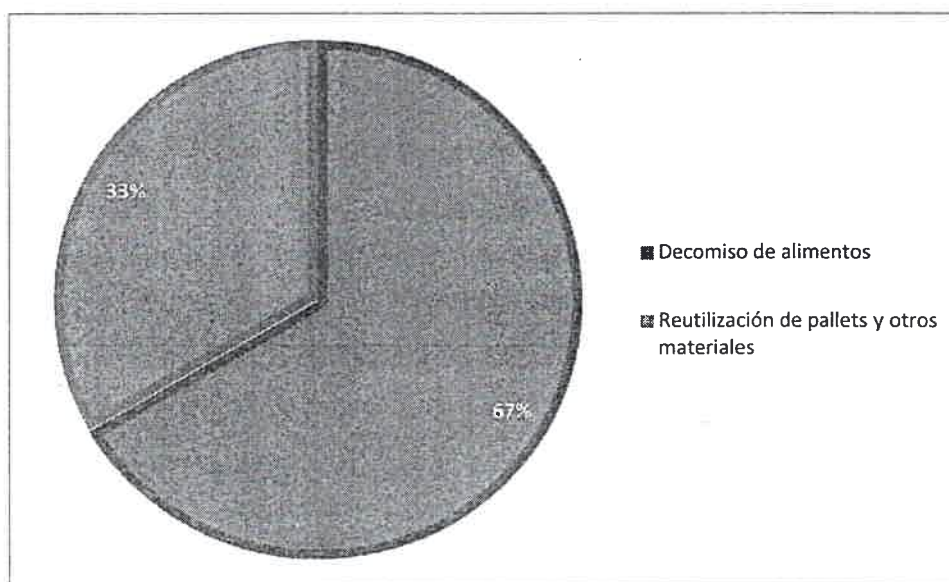
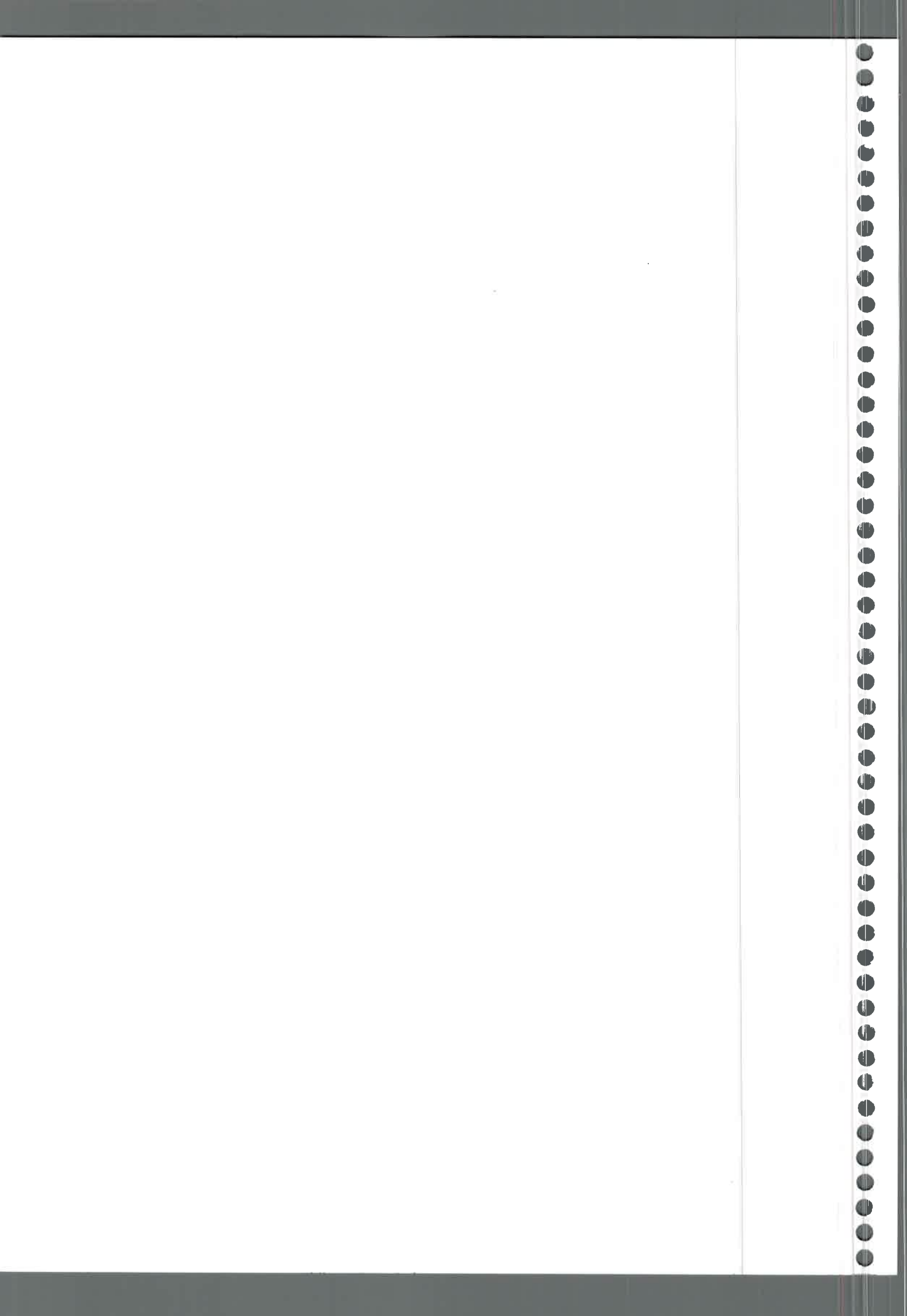


Gráfico 6: “Responsabilidad frente a las futuras generación: educación y concientización ambiental”. Elaboración propia.

En forma unívoca los directivos comparten con los proveedores los principios éticos de transparencia y confianza, sustentando las operaciones con base en la emisión y envío periódico de reportes de alimentos, en los que se puede constatar el destino y la cantidad de sus donaciones. Por otra parte, los directivos no prevén criterios de calidad y valor nutricional para su evaluación y selección ya que siempre las reglas de juego las imponen estos y la organización se adecua



fundamentalmente a los distintos tipos de requerimientos a través de la regularización de su situación legal (33%), impositiva (33%) y contable (33%). Ver gráfico 7.

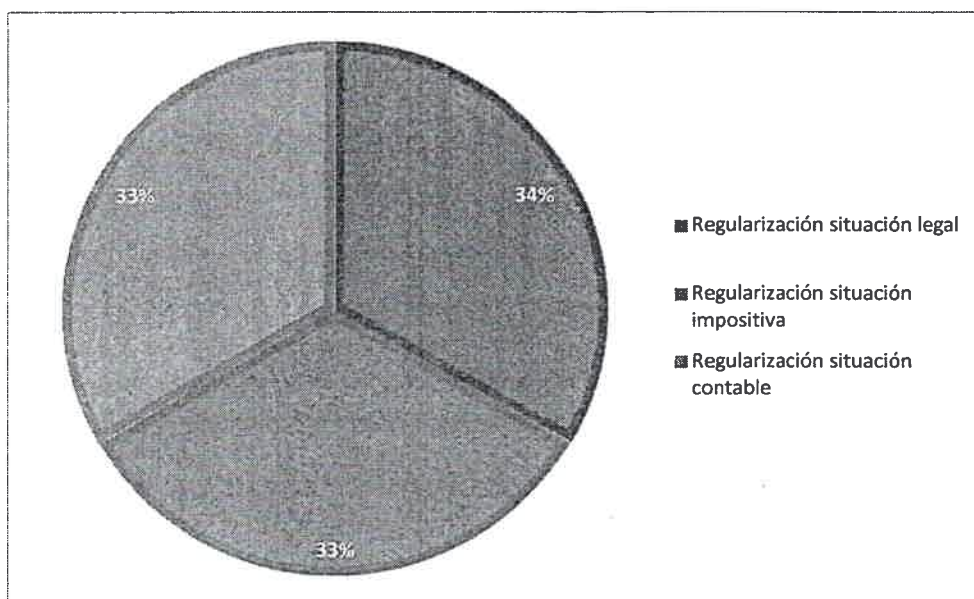


Gráfico 7: "Selección y evaluación de Proveedores. prácticas de operación y gestión".

Elaboración propia.

Todas las asistentes sociales miembros de la comisión, realizan el seguimiento periódico de las entidades benéficas para mantenerse informadas sobre sus necesidades, actualizar la información disponible y efectuar los controles de seguridad edilicia y alimentaria básicos. También en el cien por ciento de los casos miden el nivel de desempeño a través de encuestas y balances anuales; siendo los principales indicadores utilizados: cantidad de alimentos recibidos (13%); cantidad de alimentos entregados (13%); cantidad de entidades benéficas alcanzadas (13%); cantidad de servicios ofrecidos en la entidad (13%); y características del barrio, de la construcción edilicia y del medio de transporte de la entidad (13%); características de la población beneficiaria (7%), otros indicadores de gestión de la organización (7%); fuentes de recursos económicos (7%); kilogramos de alimentos expresados en términos de cantidad de copas de leche (7%); relación con el Banco de Alimentos (7%). Ver gráfico 8.1.



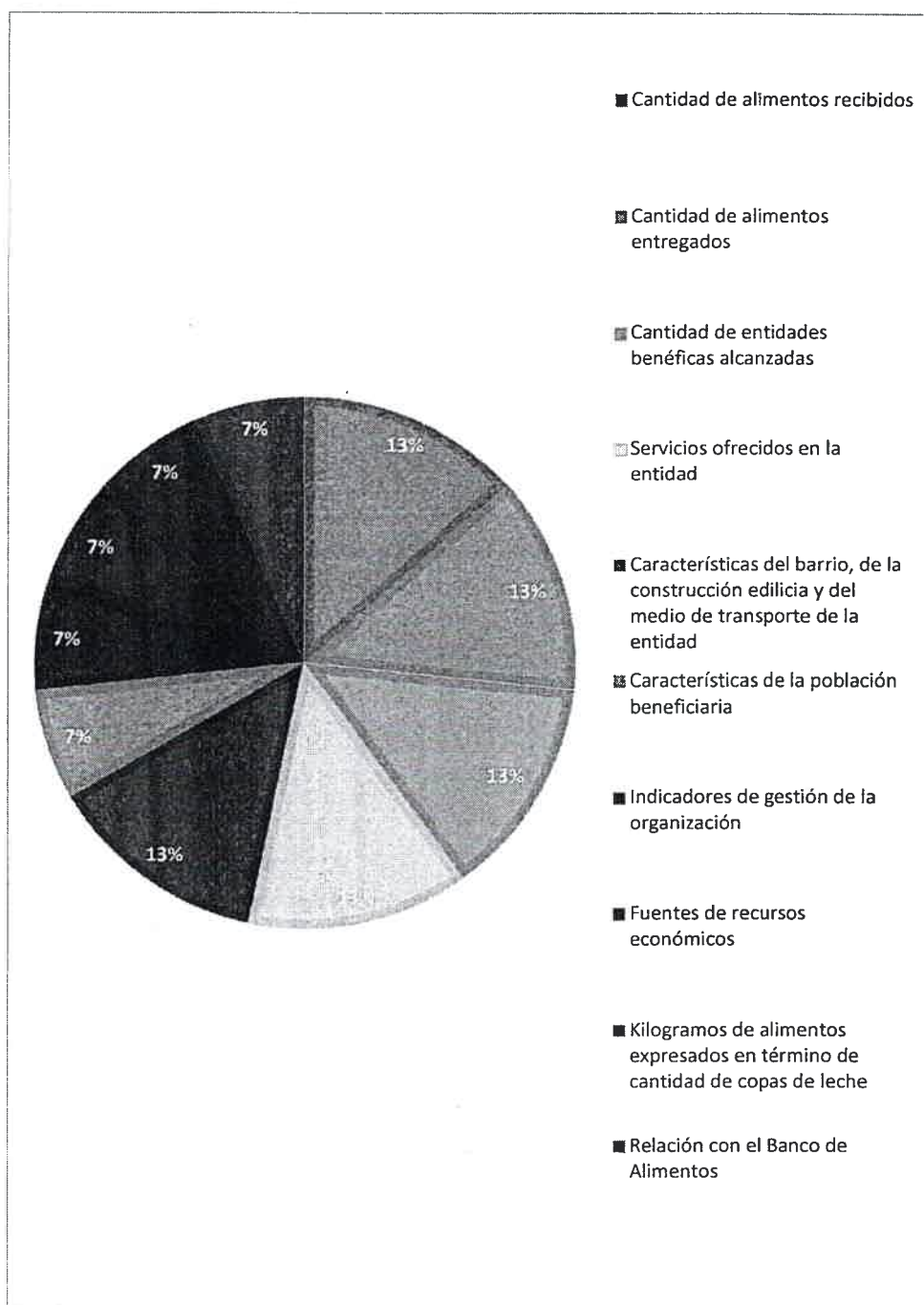
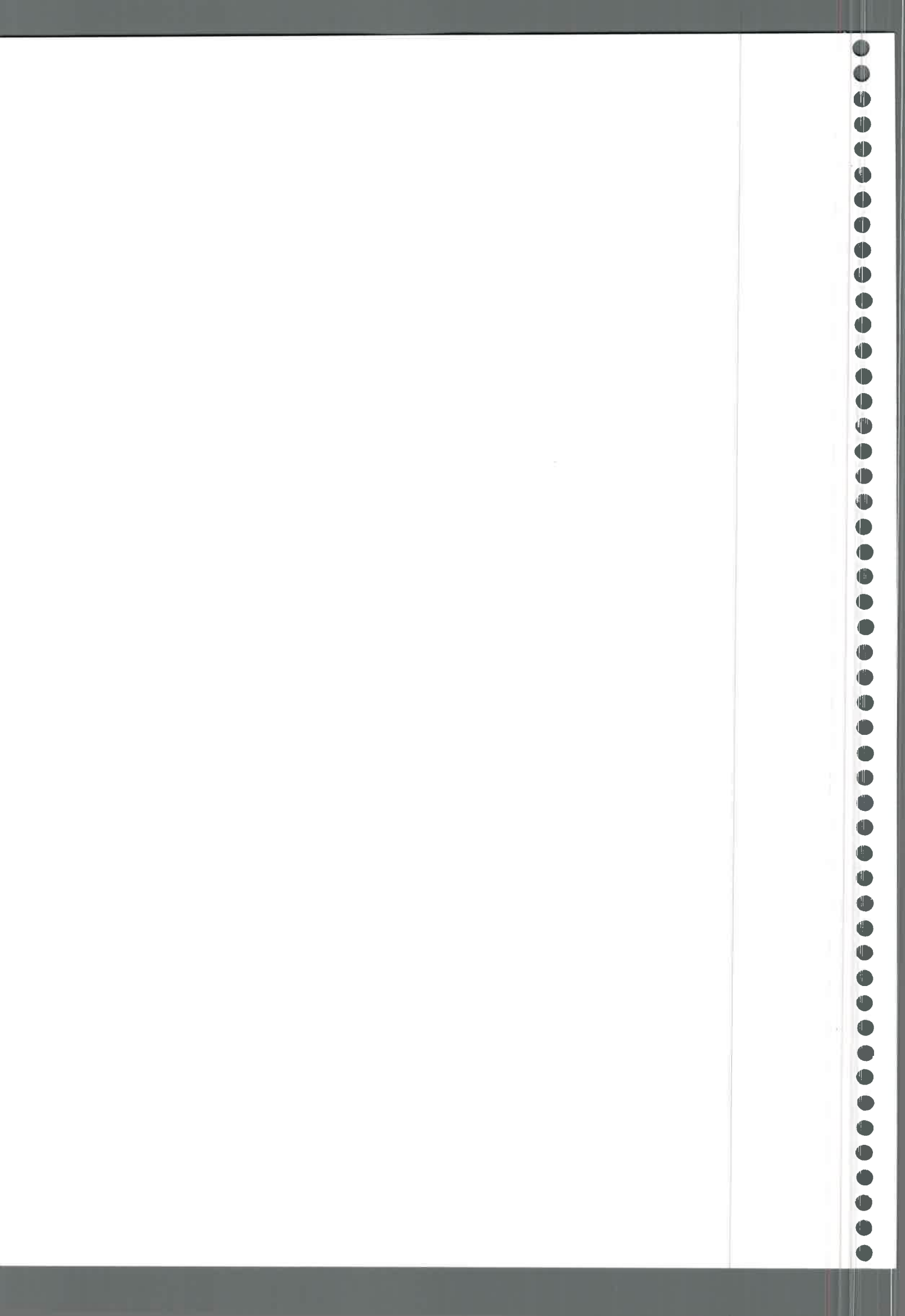


Gráfico 8.1: "Gerenciamiento de relaciones responsables con las Entidades Benéficas. Indicadores". Elaboración propia.

Además de manera inequívoca mantienen canales de diálogo abiertos y realizan encuentros de gran aceptación y concurrencia con las entidades benéficas de manera periódica; siendo el tema abordado de mayor importancia el de las



realidades y necesidades primarias de dichas entidades. (50%), e inmediatamente las contribuciones económicas (25%) y generación de recursos (25%). Ver gráfico 8.2.

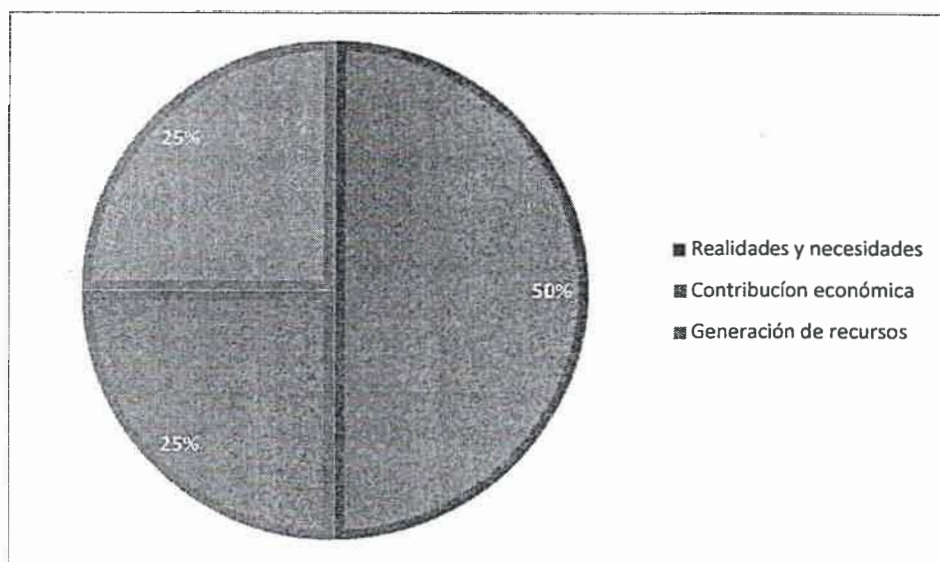


Gráfico 8.2: "Gerenciamiento de relaciones responsables con las Entidades Benéficas. Compromiso y comunicación". Elaboración propia.

Todos los directivos buscan crear vínculos y alianzas con otras ONG's, organizaciones, instituciones y fundaciones de la ciudad con las que compartan intereses afines que permiten facilitar el trabajo conjunto. Ejemplo de ello son la Sociedad Rural de Río Cuarto (institución que los apadrina), Instituto Médico (maratones y caminatas solidarias); Colegio Médico, Cecys (charlas y capacitaciones profesionales), Universidad Siglo 21 (práctica de voluntariado universitaria), Colegio San Ignacio, Conin, Sociedad Siria Libanesa (eventos solidarios). En cuanto al sector público local, la postura común consiste en no tener ningún tipo de compromiso político ni partidario que los ate en el presente y afecte en el futuro (no reciben donaciones directas del sector público).

Por último, no han realizado un "análisis de valor costo-beneficio" en relación a la implementación de un nuevo estilo de gestión social y medio ambiental responsable, ya que el énfasis está colocado hoy en el rescate de alimentos; sin embargo, a todos les resulta interesante y necesario tratarlo en el mediano plazo pues involucra la persistencia y subsistencia del Banco.



Resultados Específicos de las Entrevistas realizadas a Miembros del Staff de Empleados

Los miembros del staff de empleados enuncian que el clima laboral de su área de trabajo es muy bueno, han logrado fundar sus relaciones primariamente en los principios éticos de solidaridad (25%), respeto de los derechos humanos (25%) y confianza (25%); también en el compañerismo (13%) y la humildad (13%). Ver gráfico 9.

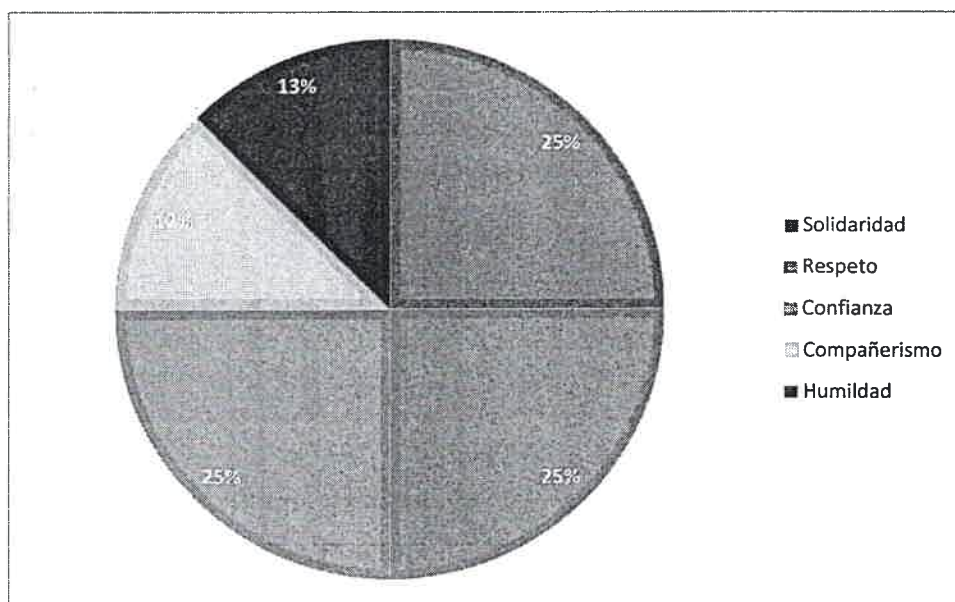
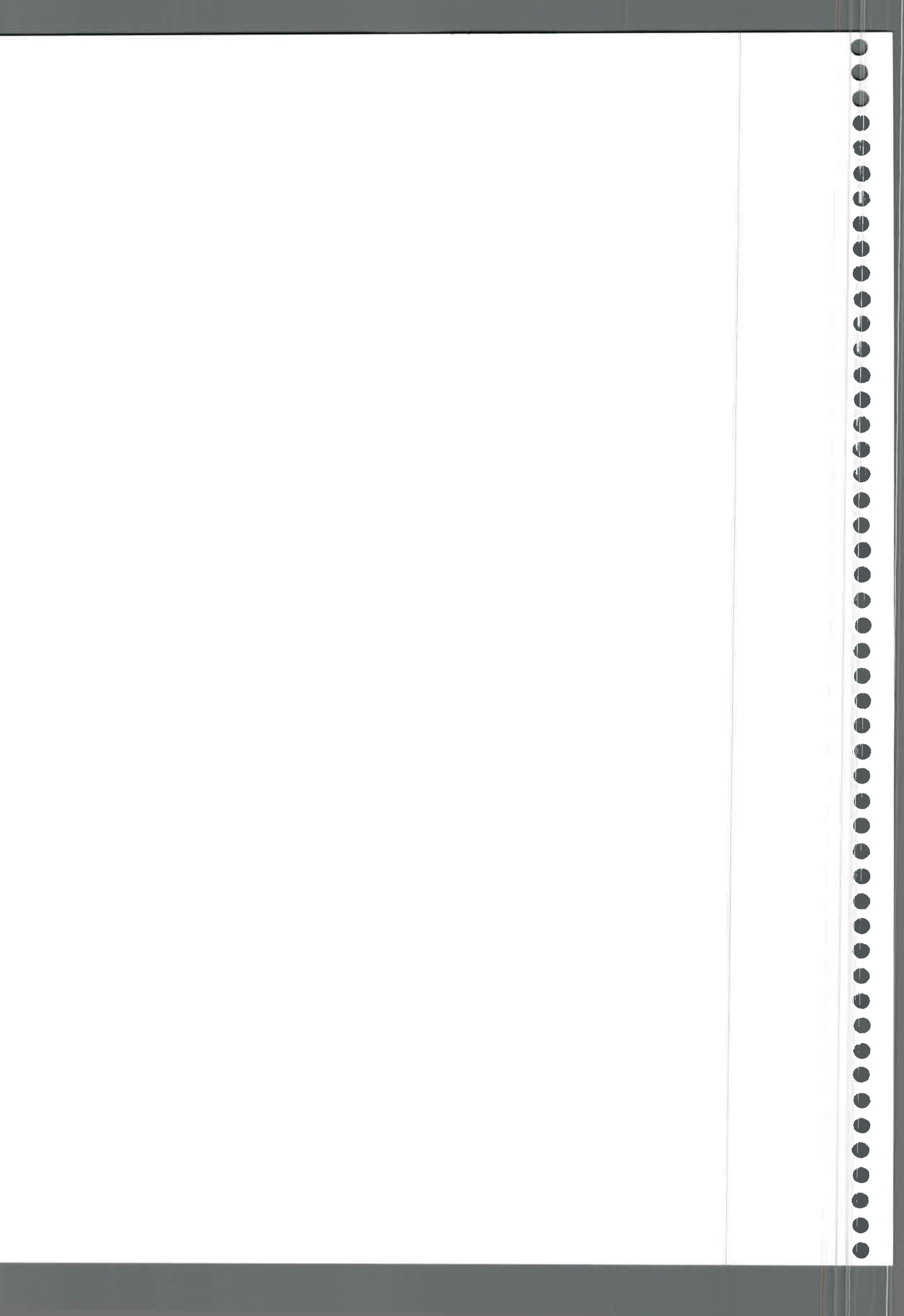


Gráfico 9: "Interiorización de los miembros del Staff de Empleados sobre los principios éticos y el arraigo de la cultura organizacional en el trabajo".

Elaboración propia.

Los empleados consideran que los aspectos más significativos del concepto de responsabilidad social de las organizaciones son la sociedad (25%) y la solidaridad (25%), luego le siguen el aspecto gobierno (13%), organización (13%), individuo (13%) y compromiso (13%); además la totalidad de ellos cree que este concepto contribuye al logro de la misión organizacional y a crear valor. Ver gráfico 10.



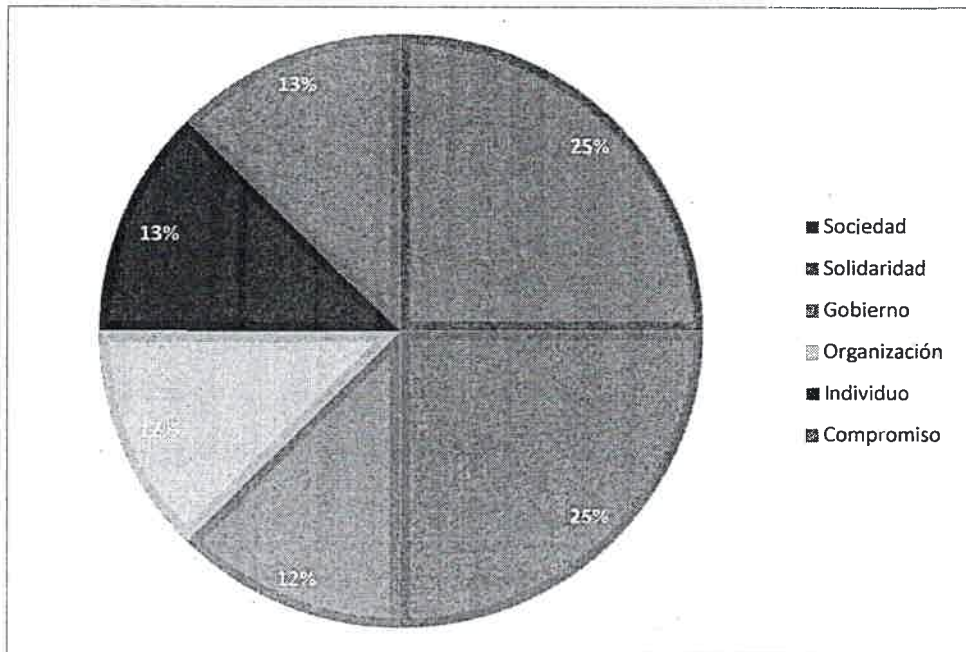
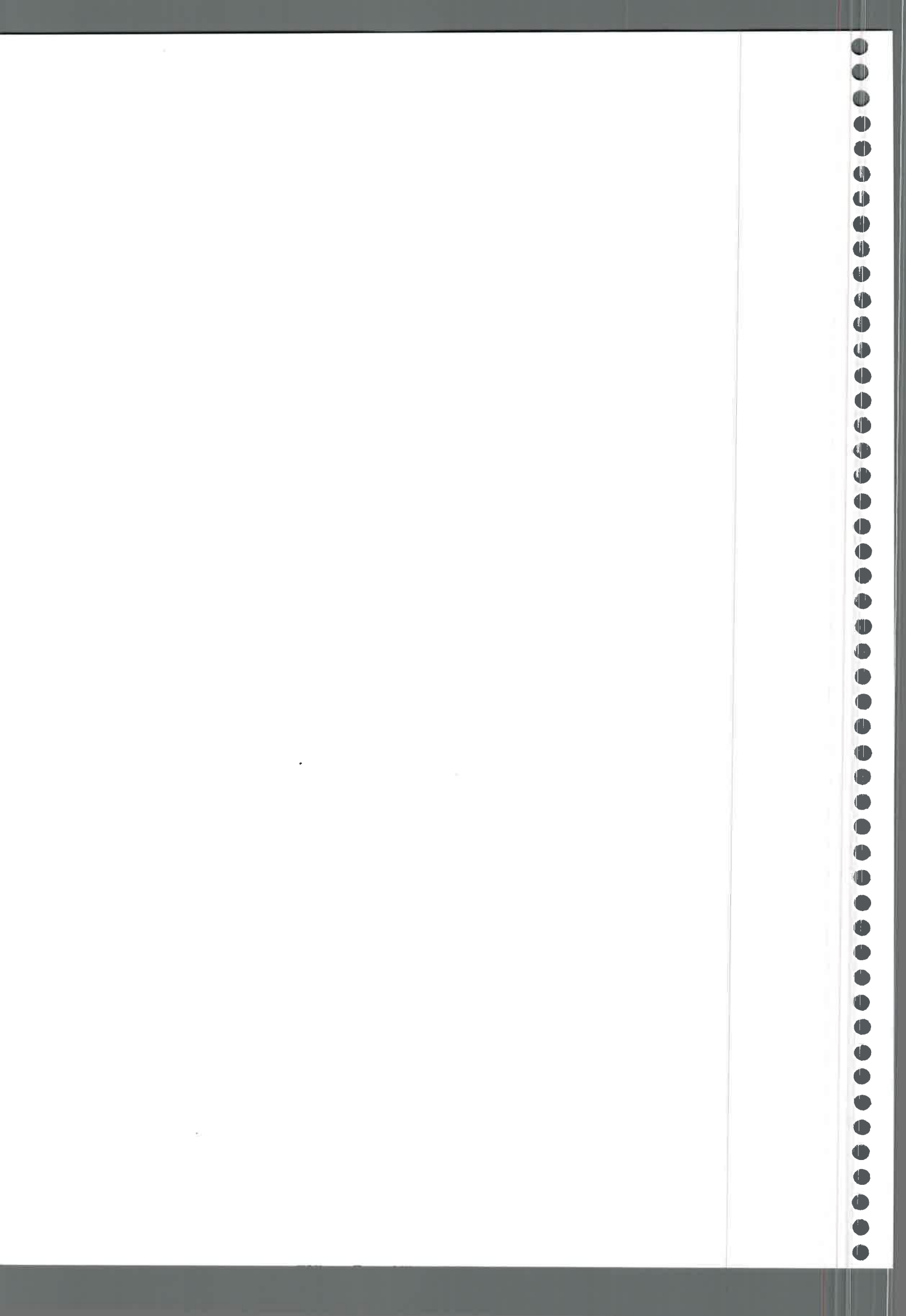


Gráfico 10: "Interpretación de los miembros del Staff de Empleados sobre la RSO".

Elaboración propia.

Los empleados se relacionan fundamentalmente y guardan mayor proximidad e implicación en el logro de la misión con los miembros de la comisión directiva (33%) informándoles cotidianamente las principales novedades de su labor; también lo hacen con las empresas donantes (17%) facilitándoles la información requerida para que evalúen y autoricen materializar las donaciones; con las entidades benéficas (17%) al comunicarles y ofrecerles los alimentos disponibles, emitiendo comprobantes; con los miembros voluntarios (17%) enseñándoles a clasificar y ordenar los alimentos en el depósito; y con los transportistas (16%) en la carga y descarga de alimentos y solicitud de comprobantes. Ver gráfico 11.1.



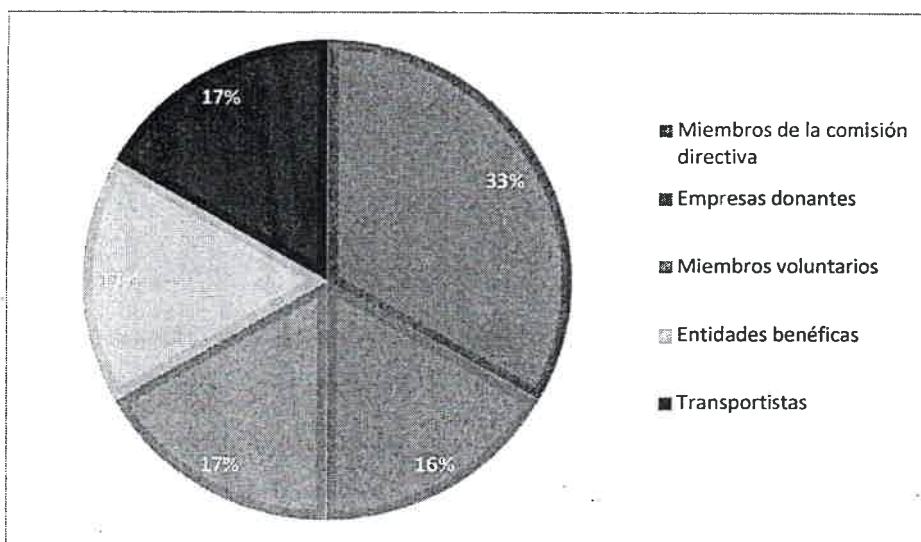


Gráfico 11.1: "Proximidad y grados de responsabilidad con las partes interesadas".

Elaboración propia.

Además, el staff de empleados decide reaccionar fundamentalmente frente a las demandas y expectativas de sus grupos de interés con absoluta transparencia (40%) fundada en la emisión y solicitud de documentación respaldatoria pertinente; también procuran actuar con justicia (20%), equidad (20%) y claridad (20%) en la gestión de alimentos y a lo largo de toda la cadena de valor solidaria. Ver gráfico 11.2.

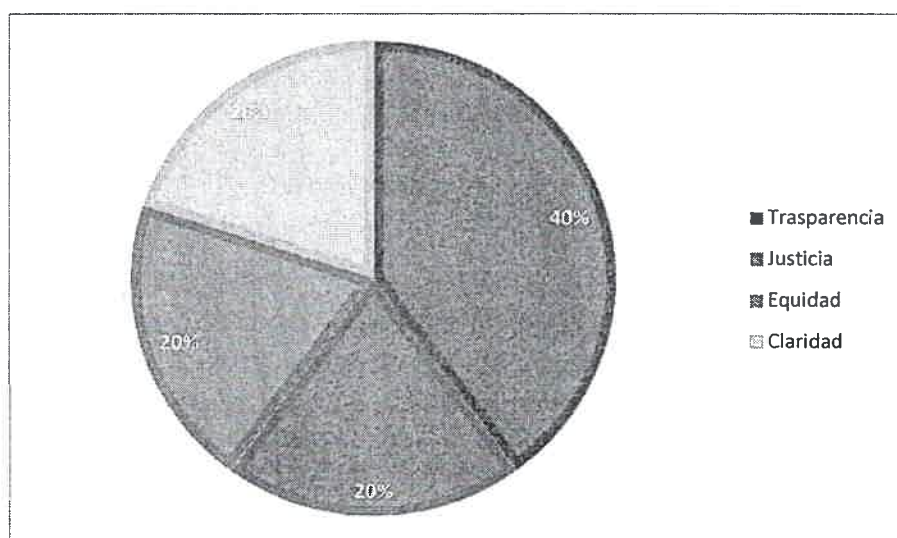


Gráfico 11.2: "Proximidad y grados de responsabilidad con las partes interesadas.

Comportamiento frente a las expectativas y demandas". Elaboración propia.



Los empleados implementan diversas prácticas para garantizar la calidad, inocuidad y conservación de los alimentos aptos para el consumo humano (perecederos), ninguna de ellas está certificada o regulada por una normativa legal afín, consisten principalmente en el control a proveedores (29%) ya que ellos asumen la responsabilidad primaria sobre los alimentos que entregan en donación y posteriormente el Banco de Alimentos realiza un control exhaustivo de las fechas de vencimientos (29%) apoyándose en el uso de software digital que prevé mecanismos de alertas y alarmas afines. También supervisando el correcto embase, empaque y embalaje de todos los alimentos (14%), la idónea clasificación, sectorización y almacenamiento (14%); y las desinfecciones, fumigaciones y limpieza que se llevan adelante periódicamente (14%). Ver gráfico 12.

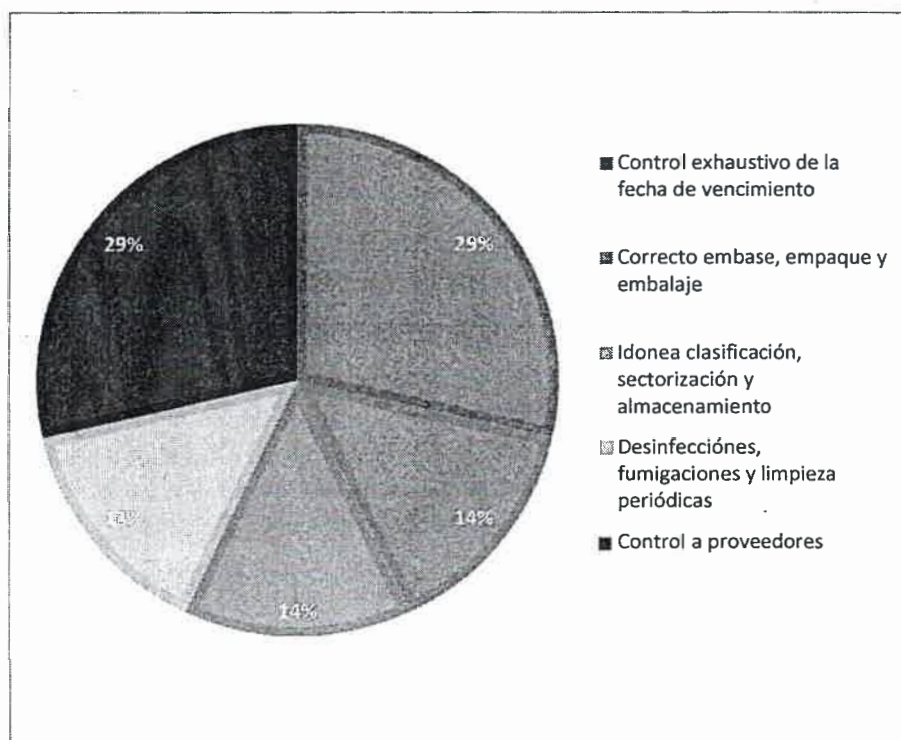


Gráfico 12: "Salubridad, seguridad e impacto derivado del uso de productos y servicios".

Elaboración propia.

La totalidad de los empleados aseguran no haber recibido capacitaciones e instrucción en materia de medio ambiente, prácticas de reciclado, reutilización de los recursos y uso responsable. No obstante el principal tratamiento que se les da



a los productos desechables, residuos, basura y similares consiste en el “decomiso de alimentos” (40%) con destino a entierro. También reutilizan (20%) algunos materiales como las bolsas plásticas; otros son donados (20%) como el caso de las cajas de cartón a “trabajadores cartoneros”; y otros tantos son comercializados (20%) como los pallets de madera para obtener dinero en efectivo que se destinara a cubrir ciertos gastos operativos. Ver gráfico 13.

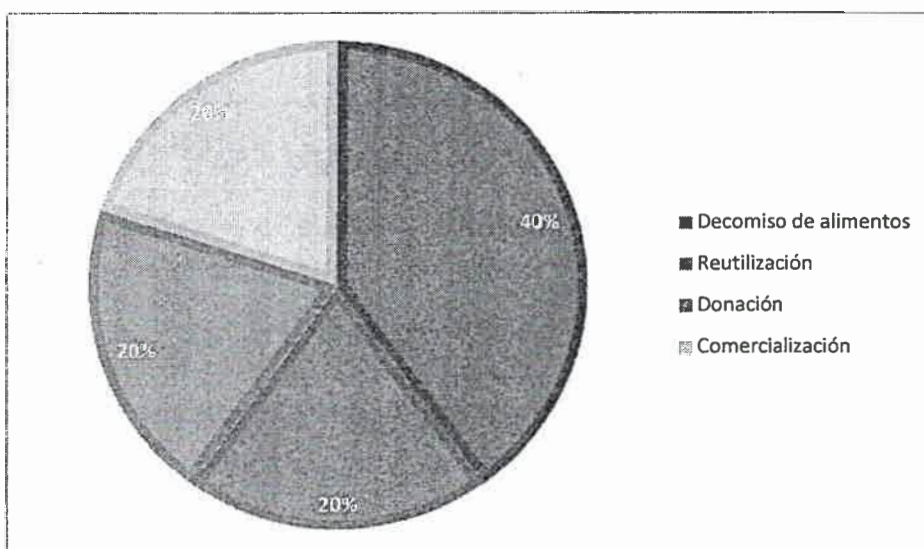


Gráfico 13: “Responsabilidad frente a las futuras generación: educación y concientización ambiental”. Elaboración propia.

Todos los empleados expresan que no gozan de las mismas condiciones de salud, seguridad social y acceso a beneficios básicos, sin embargo, tienen la certeza de que la comisión directiva está tratando y trabajando en pos de regularizar las condiciones de todos los trabajadores, de manera de obtener en el corto plazo la respuesta deseada. También resaltan que todos trabajan con cobertura ART y que desde la comisión buscan resguardar su salud en todo momento; por ejemplo, a través del uso obligatorio de la faja de seguridad para realizar tareas que impliquen levantar gran cantidad de peso.

En forma unánime el staff ha participado de programas educativos, capacitaciones, foros de entrenamiento, charlas debates organizadas y disertadas por miembros de la Red Argentina de Bancos de Alimentos; allí asisten



integrantes de otros Bancos de Alimentos del país y propician el intercambio de ideas sobre temas de interés común. También, reciben periódicamente instrucción a través de reportes que envía dicha Red y les permite tomar conocimiento, instruirse y comunicar en materia de pobreza, alimentación y nutrición. Además, de manera inequívoca consideran importante y muy positiva la asistencia a este tipo de eventos. Luego inicia todo un desafío de adecuación a la propia realidad del Banco y ciudad en la que opera.

La principal causa de abandono o deserción de los recursos humanos es por motivos salariales (40%), al presente el Banco no cuenta con los recursos suficientes para incrementar los salarios o adicionar más horas laborales ya que estos dependen principalmente de las contribuciones económicas que realizan las entidades benéficas por los alimentos recibidos y que presentan la característica fundamental de ser variables en el tiempo (no fijas) e inciertas. Además, existen motivos personales (20%), profesionales (20%) y por falta de disponibilidad de tiempo (20%). En ninguno caso recibe de sus superiores sistemas motivacionales o de incentivos para retenerlos. Ver gráfico 14.

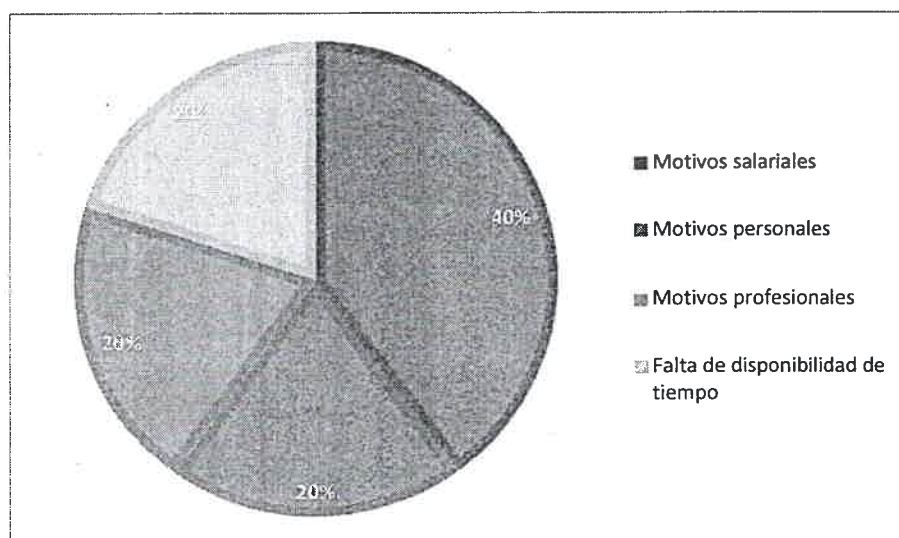


Gráfico 14. "Condiciones de trabajo, calidad de vida y jornada de trabajo. Comportamiento frente a despidos". Elaboración propia.

En el cien por ciento de los casos, los empleados no utilizan un manual o documento en el cual estén definidas las condiciones del vínculo con los

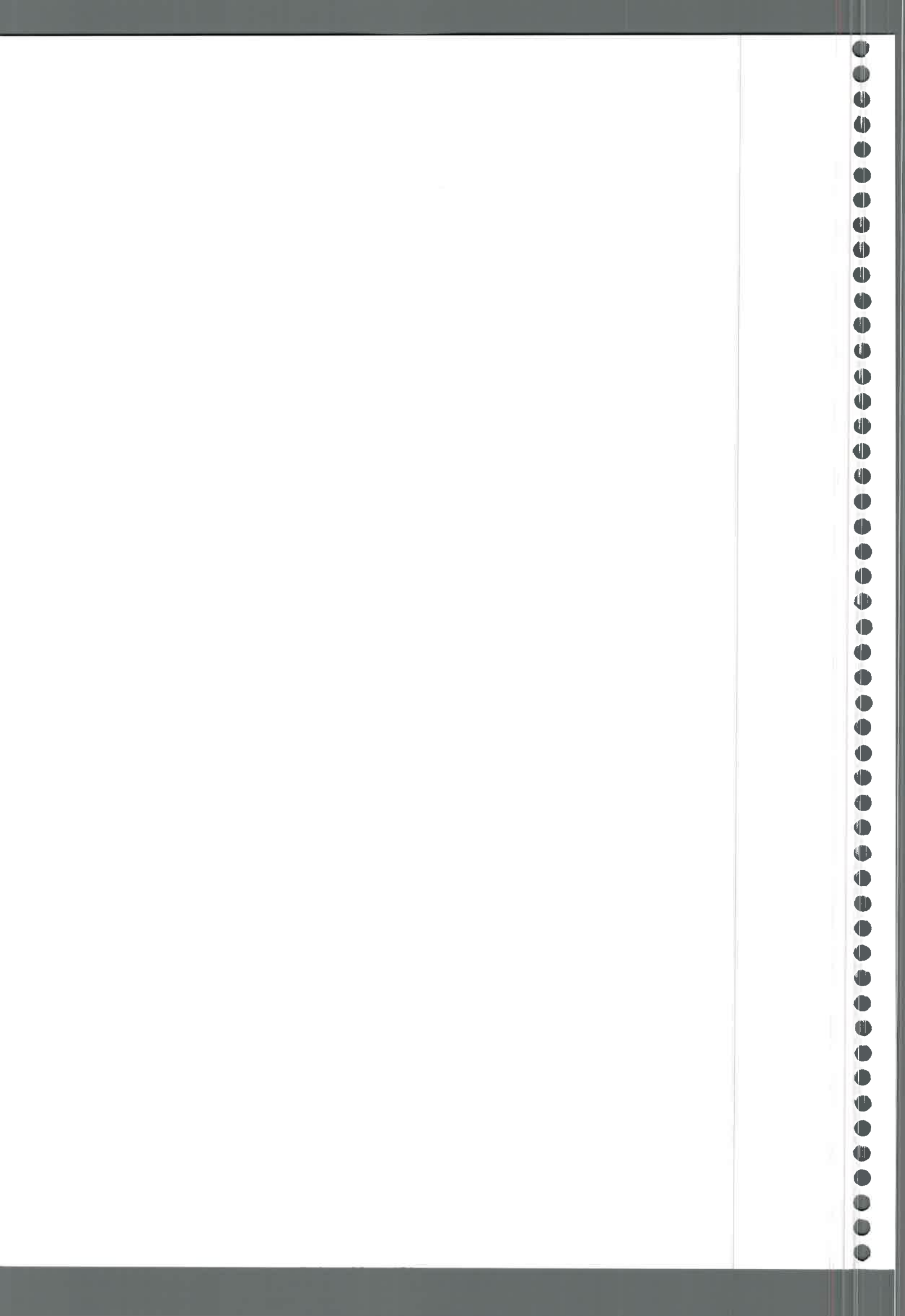


proveedores, estos son los que le requieren al Banco el llenado de formularios y cuestionarios solicitándoles todo tipo de información afin para materializar las posibles donaciones. Todos procuran mantener relaciones transparentes y de confianza con estos a través de la notificación del destino de las mercaderías (reportes de cantidad y especie que emite el Banco a través del sistema digital) y garantizando la distribución de alimentos dentro de los plazos de vencimiento a las entidades.

Finalmente, el staff opera con un documento formal denominado “carta de compromiso” en el que se definen las condiciones del vínculo responsable con las entidades benéficas (requisitos). Estos refieren a contar con una adecuada acreditación (personería jurídica, dependencia de una entidad con personería jurídica, acreditación ante un organismo de control) que certifique su creación para alimentar a personas con hambre; estar en funcionamiento e informar al Banco cualquier modificación tanto sobre la cantidad de beneficiarios que asisten como datos del contacto; mantener sus instalaciones en condiciones sanitarias adecuadas; mantener un orden tal que permita al Banco evaluar la ayuda que brindan ; hallarse dentro del área geográfica de distribución del Banco; no discriminar por nacionalidad, credo, raza, vecindad o ideología; estar de acuerdo con la contribución económica solicitada por kg de mercadería entregada; autorizar por escrito a las personas que retiran los alimentos del depósito del Banco; recibir los pedidos que se entreguen sin condiciones de cantidad y tipo de mercadería; la prohibición a las entidades benéficas usar los alimentos donados a una entidad para uso particular; utilizar alimentos donados para eventos de recaudación de fondos; poner en riesgo la inocuidad de los alimentos donados (almacenándolos incorrectamente); no respetar cualquier ordenanza o reglamentación local; no respetar las políticas de labor acordadas con el Banco. Luego resulta que el cumplimiento de dichas responsabilidades deriva en la generación de relaciones transparentes y de confianza.

Resultados Específicos de las Entrevistas realizadas a Miembros Voluntarios

Las principales maneras en la que los miembros voluntarios se vinculan con la organización son por el interés personal (34%) de participar en organizaciones no



gubernamentales con fines solidarios; por invitación de parte de miembros de la ONG (33%) que buscan transmitir la misión específica y procuran la adhesión de más miembros; y por convenios con Universidades e Instituciones educativas (33%) que celebra el Banco a fin de realizar alianzas estratégicas que fomenten la creación y el fortalecimiento de vínculos responsables y de mutuo interés. Ver gráfico 15.

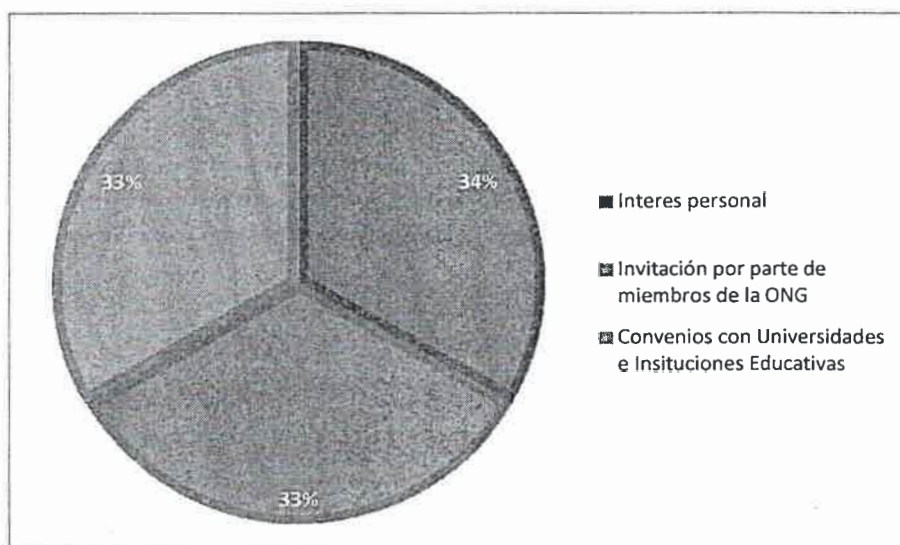
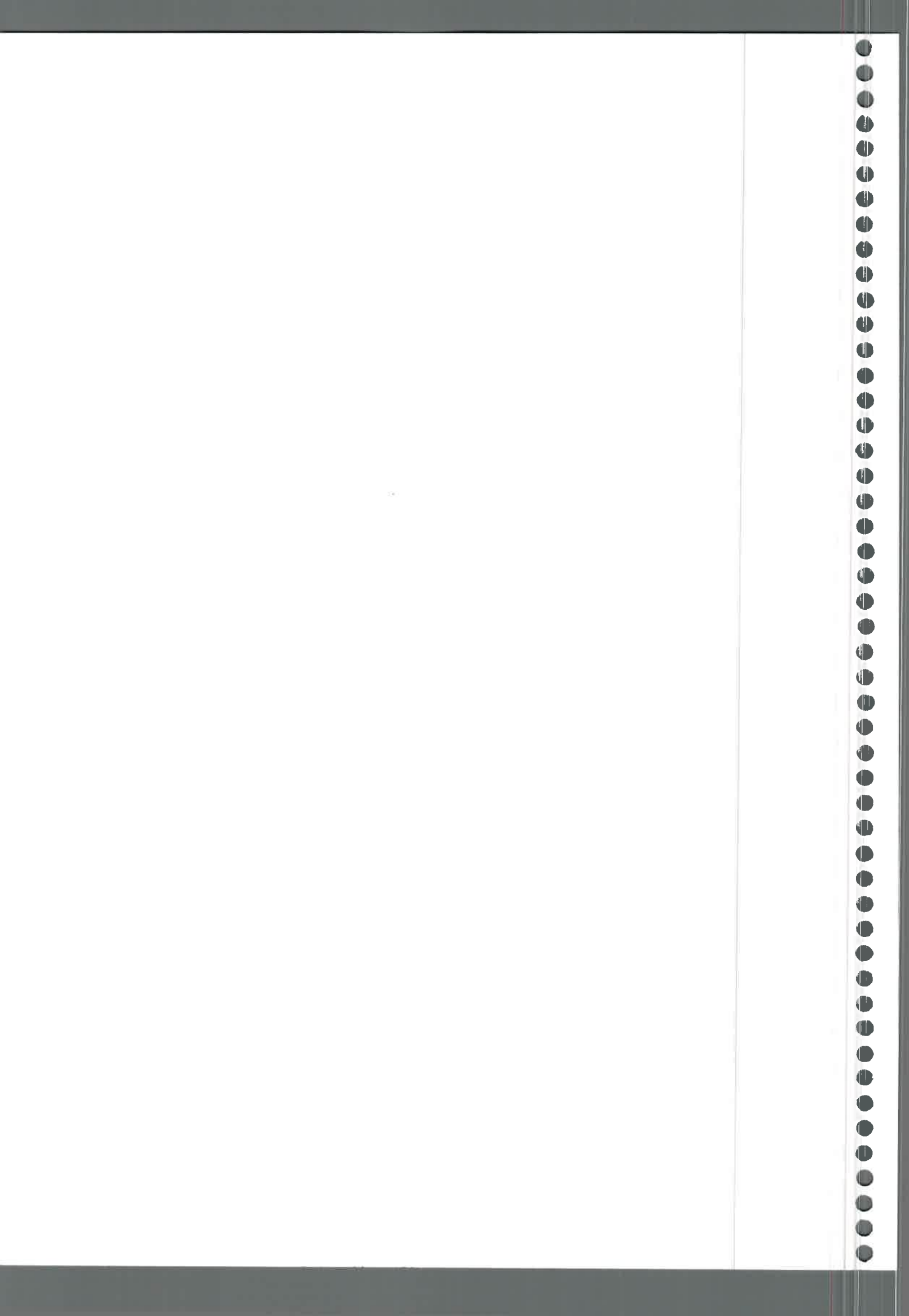


Gráfico 15: "Imagen institucional y gestión participativa".

Elaboración propia

La organización resulta ser un espacio propicio para satisfacer los diversos objetivos personales que presentan sus miembros a la hora de elegir colaborar con esta organización en particular y refieren fundamentalmente a la afinidad con la misión organizacional (29%) y el interés por ahondar otras realidades de sectores sociales locales (29%); luego le siguen la oportunidad de asumir un rol más activo con la comunidad local (14%); propiciar nuevos y diversos vínculos o contactos sociales (14%); brindar asistencia social a entidades de beneficencia (14%). Ver gráfico 16.



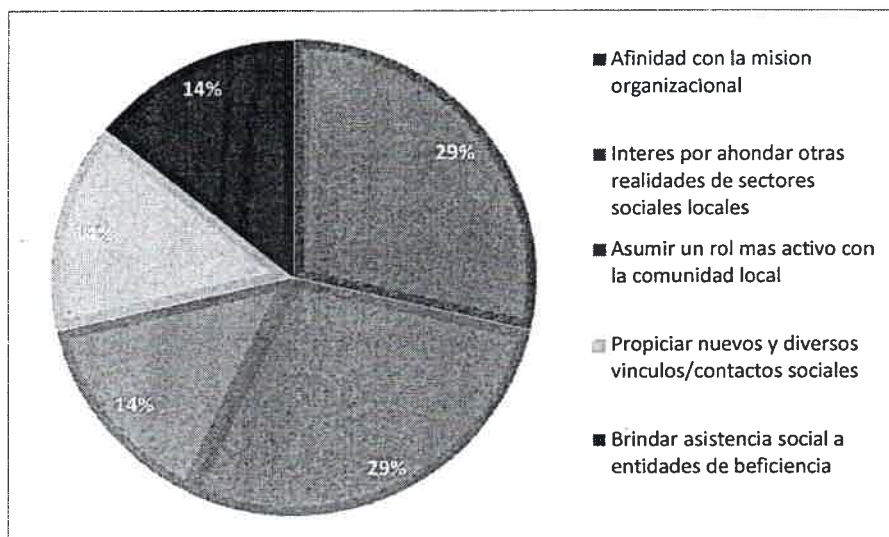


Gráfico 16. "Compromiso con el desarrollo de la comunidad y gestión de las acciones sociales". Elaboración propia.

De manera absoluta, la organización ha logrado transmitir y promulgar su misión específica en los miembros voluntarios; la mayoría lo realiza ofreciendo horas de voluntariado (33%) mensuales y transmitiendo el mensaje institucional (33%) a sus cercanos directos; también priorizando en valor de la solidaridad (17%) en todas sus relaciones y profundizando sobre las realidades sociales de otros sectores sociales locales (17%) que demandan especial atención. Ver gráfico 17.

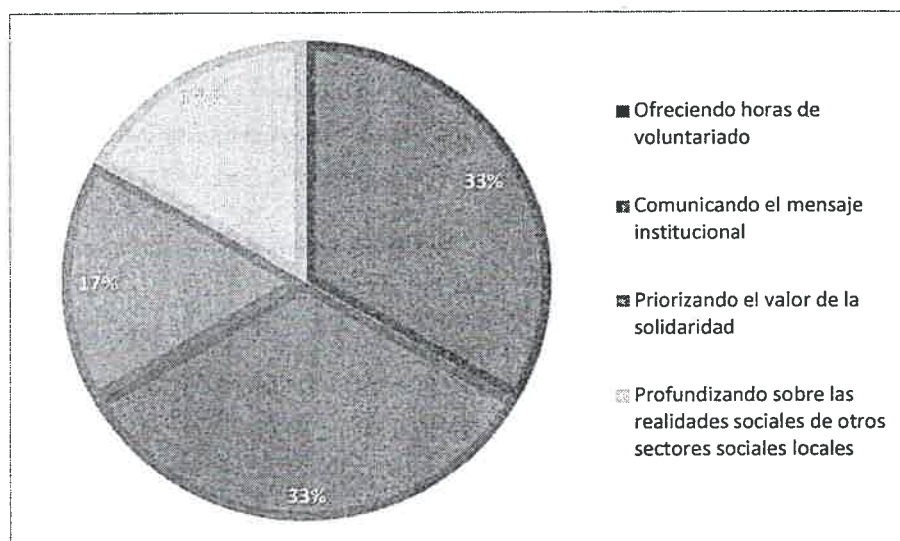
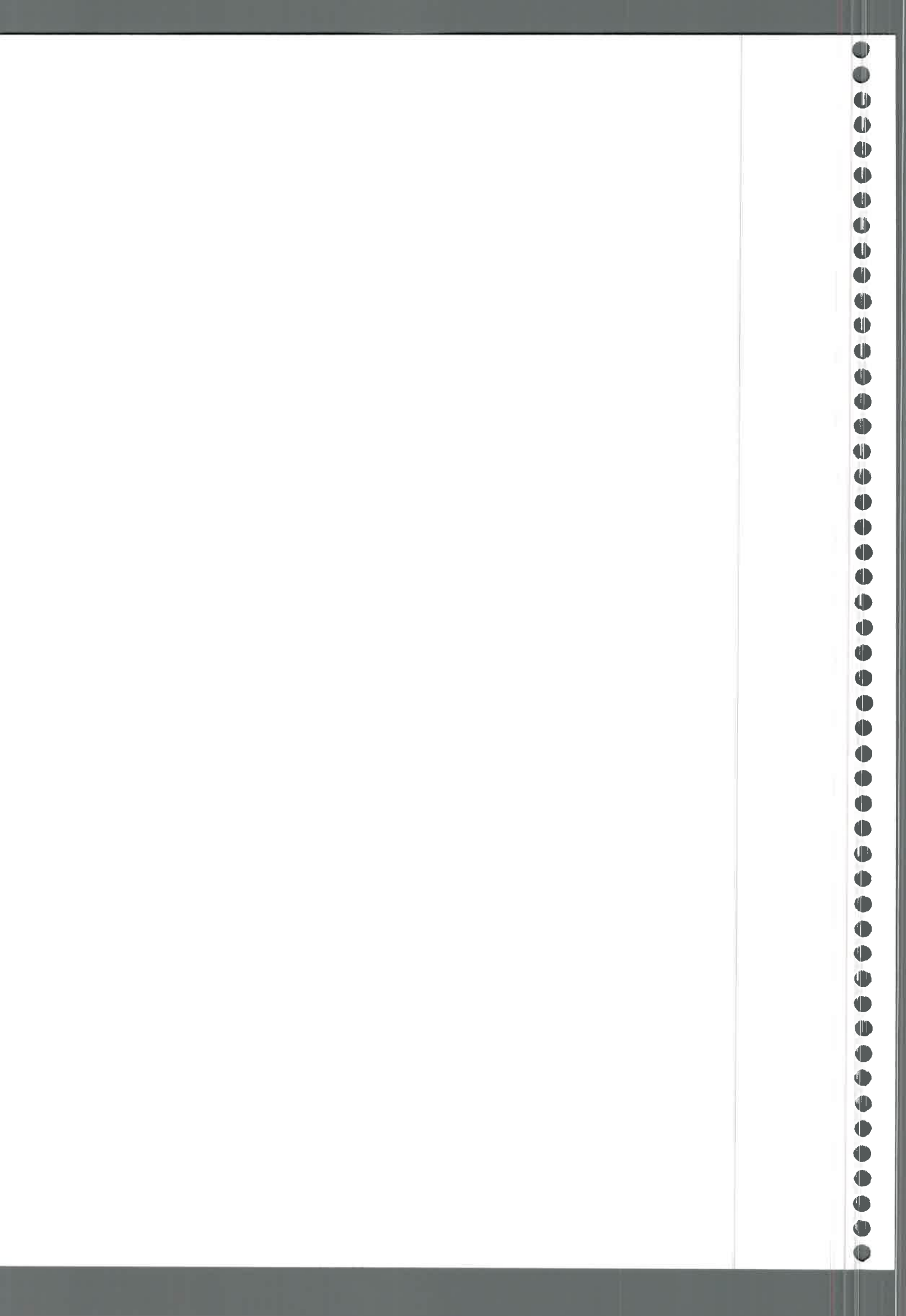


Gráfico 17: "Estrategias de comunicación y generación de valor". Elaboración propia.



Mayoritariamente los miembros conocen los principios y valores éticos de la organización y procuran volcarlos en sus labores y relaciones; consideran como fundamentales a la solidaridad (20%) y al respeto de los derechos humanos (20%). Además resaltan la empatía (10%); honestidad (10%); compañerismo (10%); confianza (10%); proactividad (10%); y compromiso (10%). Ver gráfico 18.

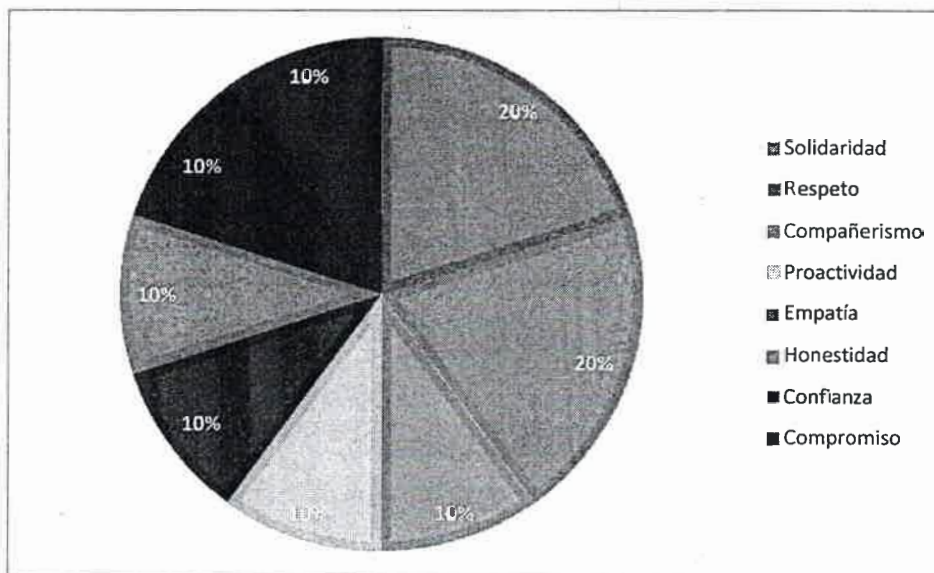
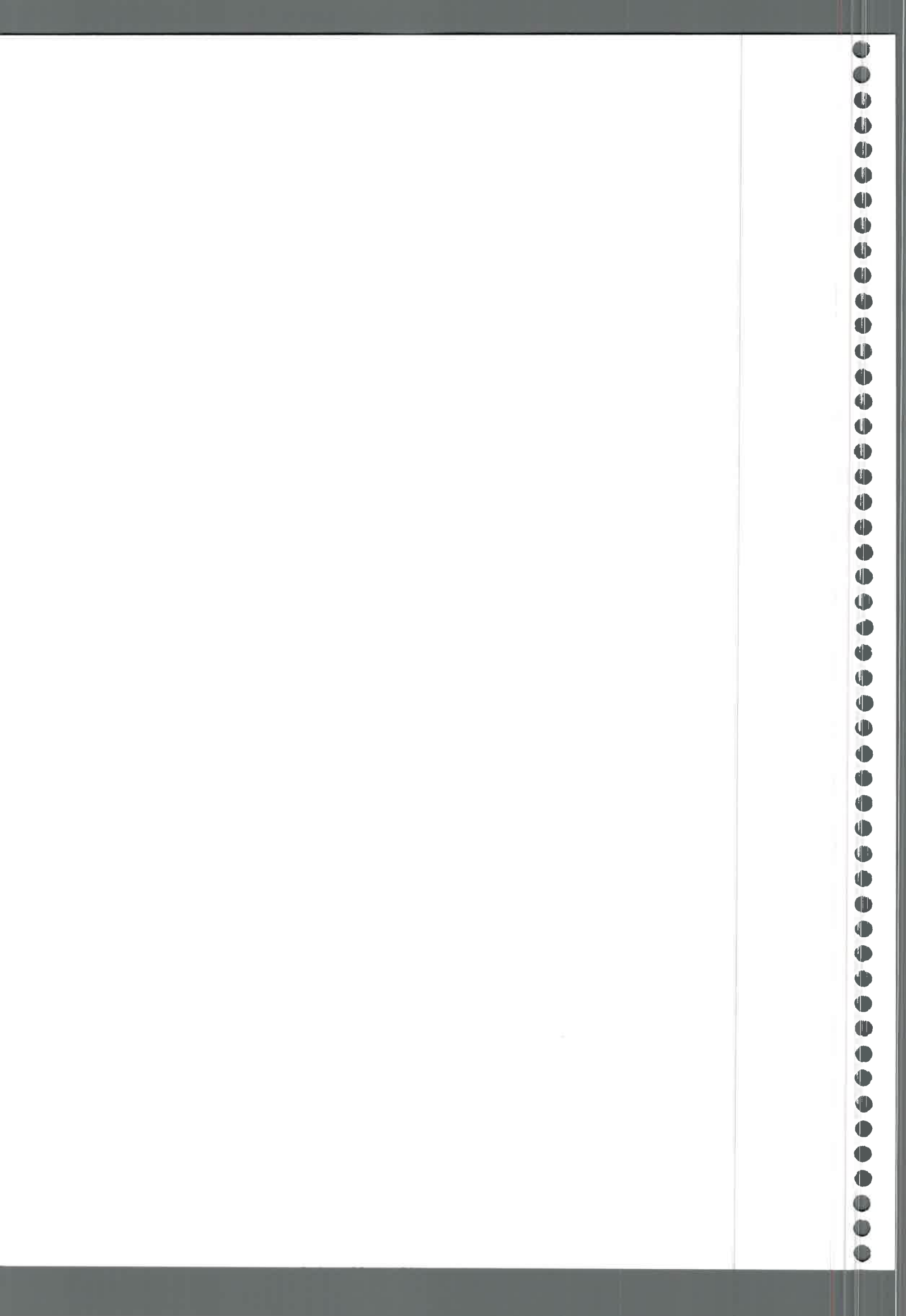


Gráfico 18: "Interiorización de los miembros Voluntarios sobre los principios éticos y el arraigo de la cultura organizacional en el trabajo". Elaboración propia.

La organización no realiza discriminación alguna en la incorporación de los voluntarios y solo les exige como requisito el cumplir una determinada cantidad de horas de voluntariado. A su vez, ninguno de los casos analizados recibió instrucción y capacitación previa para realizar las actividades de recepción, clasificación, carga y distribución de alimentos y la visita a entidades benéficas, sino que han sido aprendidas sobre la marcha.

La totalidad de los miembros voluntarios precisa no conocer el término RSO, sin embargo, estiman que su aspecto más significativo es el social (25%); cultural (13%); ecológico (13%); político (13%); ético (12%); moral (12%); económico (12%). Ver gráfico 19.



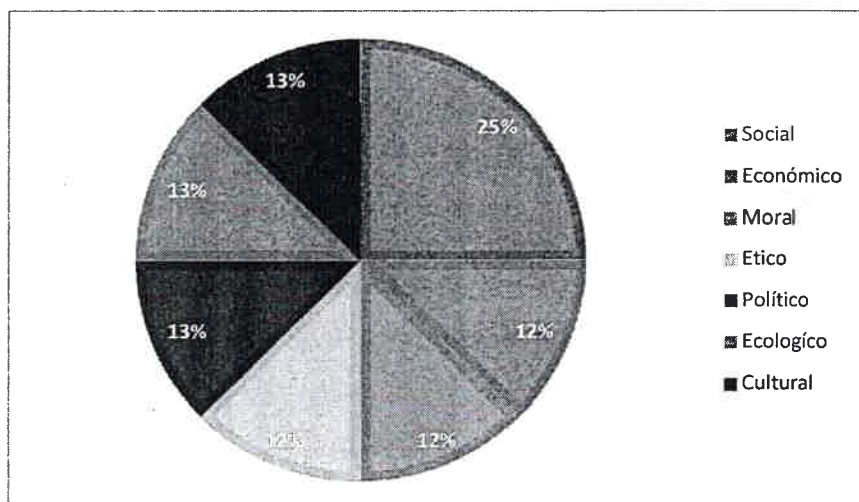


Gráfico 19: "Interpretación de los miembros Voluntarios sobre el término RSO".

Elaboración propia.

De manera unánime se consideran alcanzados por el concepto de RSO y creen que contribuye a lograr de una mejor manera la misión de la organización y a crear valor; primordialmente aumentando la cantidad e interés de empresas donantes (23%) y de miembros voluntarios (22%); además aumentando la credibilidad y transparencia institucional (11%), incorporando nuevas fuentes generadoras de recursos (11%), fortaleciendo y creando nuevas alianzas y vínculos organizacionales (11%), desarrollando nuevas competencias (11%), y mejorando la comunicación institucional (11%). Ver gráfico 20.

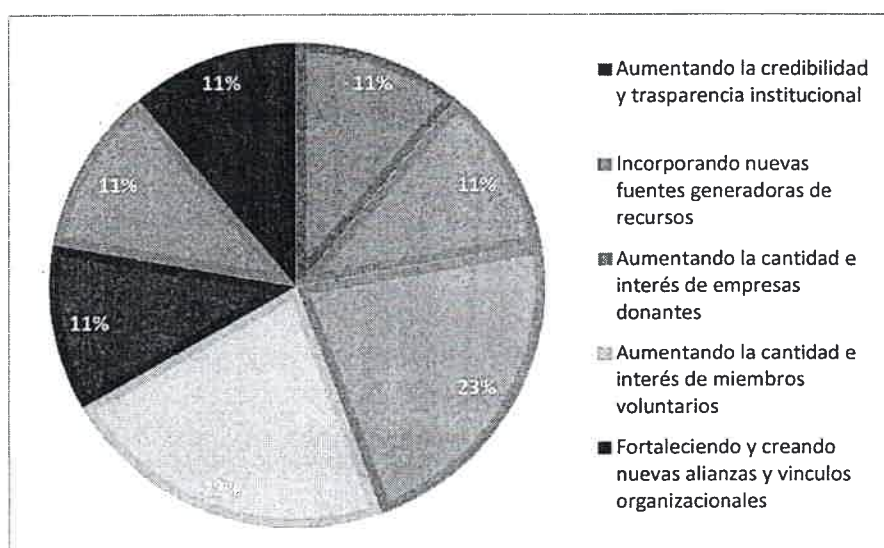
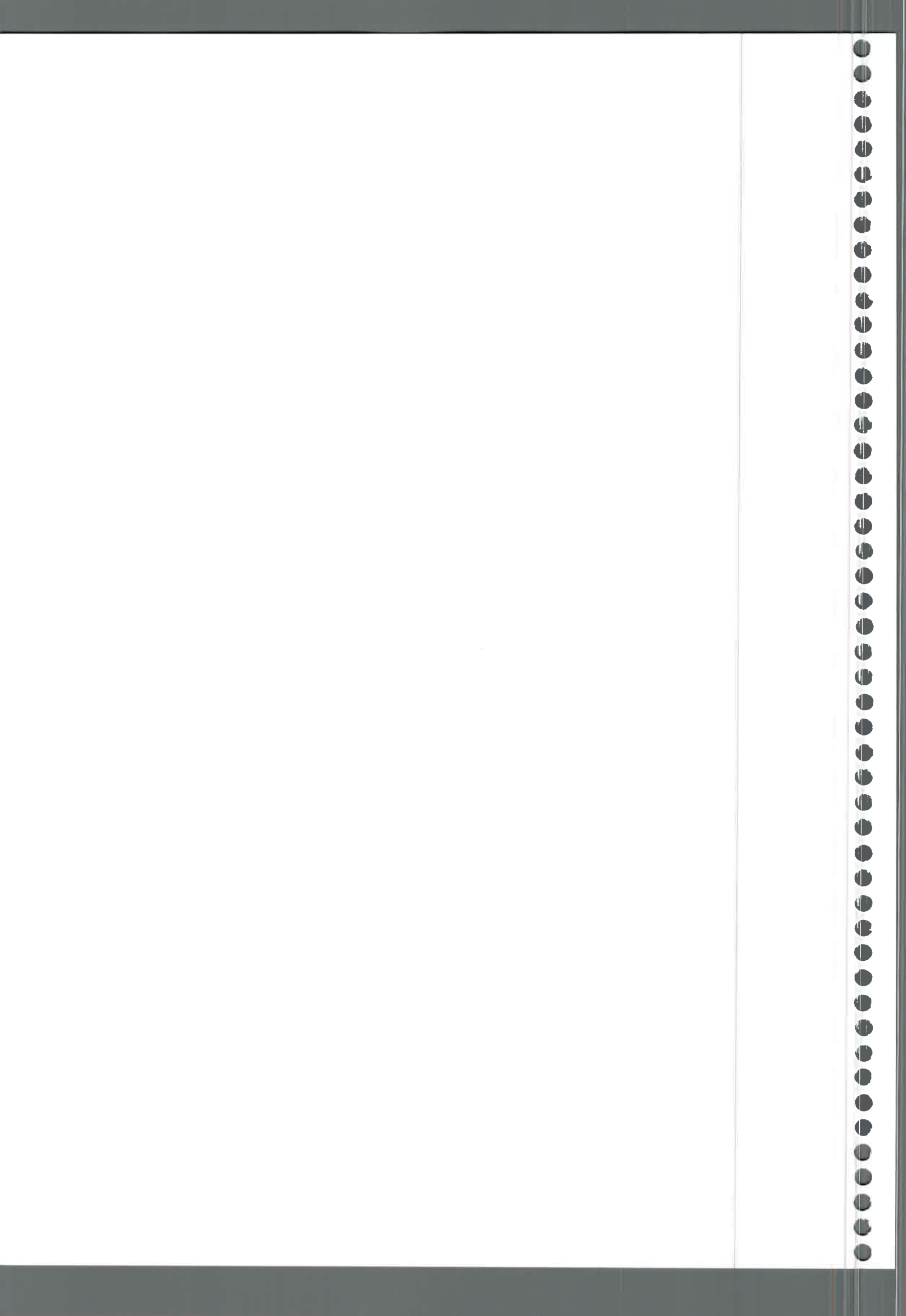


Gráfico 20: "Apreciación de los Voluntarios sobre la contribución de la RSO en el logro de la misión y generación de valor". Elaboración propia.

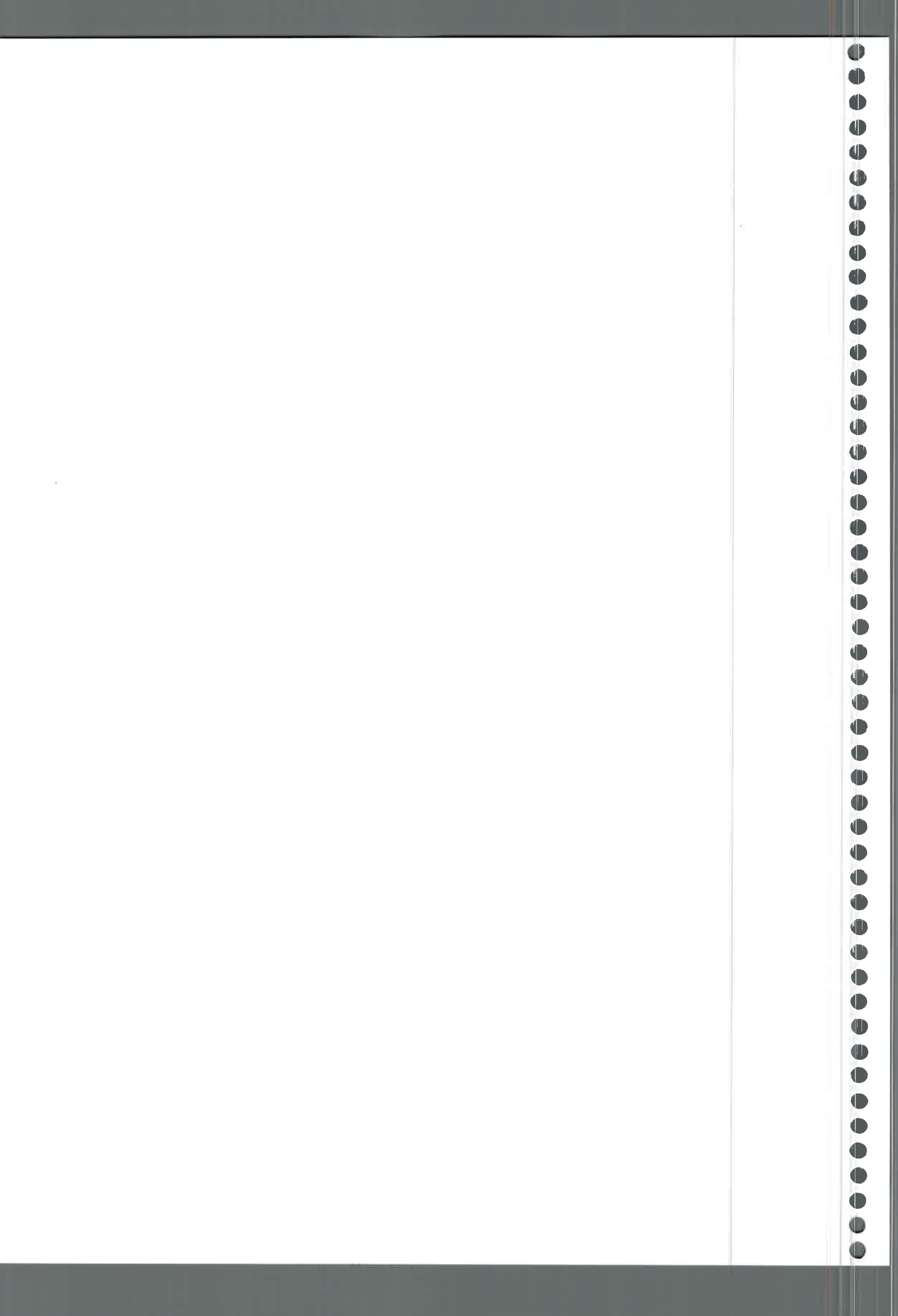


La totalidad de los voluntarios expresa interés por participar de programas educativos, capacitaciones, foros de entrenamiento, charlas, debates en temas de interés común (pobreza, alimentación, nutrición y medio ambiente) que contribuyan a mejorar el bienestar de la comunidad y además manifiestan encontrar en la organización un espacio para plantear nuevas ideas generadoras de cambio que son recibidas y aceptadas de buena manera.

Conclusión

Se concluye, en lo que respecta al **conocimiento del término responsabilidad social** de las organizaciones, que este les es desconocido y novedoso; en términos generales estiman que guarda especial relación con su misión ética y social y llegan a apreciarlo como similar. También, consideran que dicha responsabilidad no es exclusiva del sector público y las empresas, sino que es inherente a todos los miembros de la sociedad (incluidas las organizaciones no gubernamentales). Además, afirman que esta contribuye a lograr de una mejor manera la misión específica y a crear valor a lo largo de toda la cadena implicada, fundamentalmente a través de un aumento en el número e interés de las empresas donantes y miembros voluntarios y en la disminución del hambre y la mal nutrición en la ciudad.

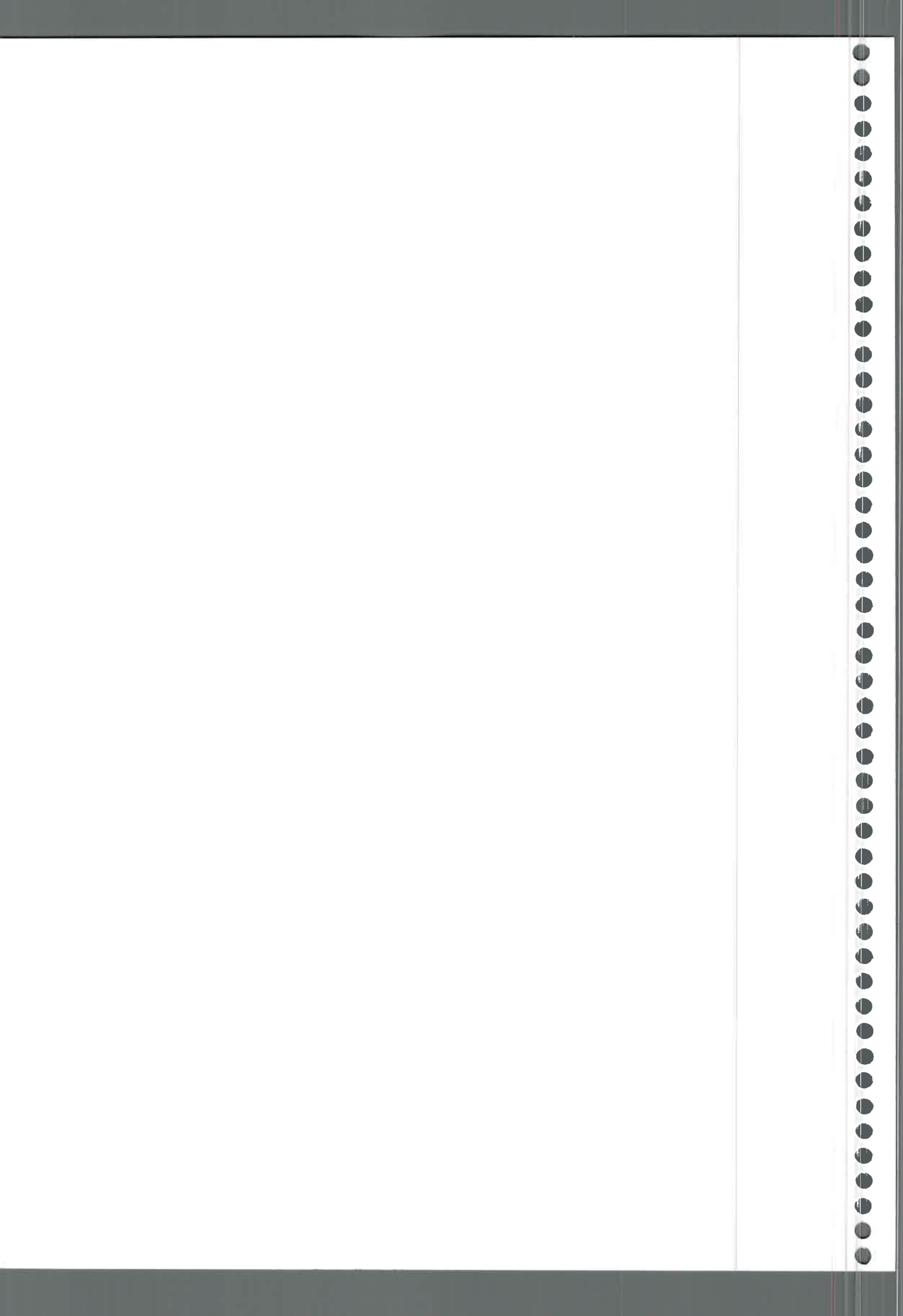
En lo que refiere a **valores, transparencia y gobernabilidad**, se observó que la organización asume compromisos éticos de acción social (asistencia, alimentación y nutrición) promoviendo los valores y principios éticos de solidaridad, transparencia, honestidad y respeto a lo largo de toda la cadena de valor; manteniendo coherencia entre el discurso y la práctica. En la elección de los órganos directivos se prioriza fundamentalmente las cualidades humanas intrínsecas y la amistad, no obstante, se promueve e integra la inclusión de las nuevas generaciones y tienen en cuenta el debate, las ideas minoritarias y generadoras de cambio. Actualmente asumen las limitaciones profesionales y personales vinculadas a la falta disponibilidad de tiempo, condiciones salariales y jornadas de trabajo deseables para este grupo etario. También adopta mecanismos de diálogo abiertos, transparentes y participativos con las empresas donantes, entidades benéficas y otras instituciones locales, identificando realidades y



procurando dar respuestas, en la medida de lo posible, a las necesidades vigentes (contribuciones económicas y generación de nuevas fuentes de recursos). Además, suscita la elaboración de información contable fácilmente accesible y participativa a través de balances y encuestas periódicas que reportan los impactos sociales y económicos de la actividad, no así en materia ambiental.

Se propone incorporar una nueva modalidad de “colaboración on line” para los socios interesados en efectuar donaciones mensuales en dinero con tarjetas de crédito o débito, la organización debería ofrecer a través de su página web un “formulario seguro” por medio del cual se garantice que la información suministrada viajará en forma encriptada a través de la red. De esta manera, las condiciones laborales y salariales, que en la actualidad dependen fundamentalmente de las contribuciones económicas (variables) que realizan las entidades benéficas, comenzarían a favorecerse ante los eventuales aportes (fijos) de nuevos socios.

En cuanto al **público interno** (miembros de la comisión directiva, empleados y voluntarios), se percibió que desarrollan su trabajo en un clima laboral favorable, comunicativo y que potencia las relaciones humanas; están comprometidos con la misión organizacional y manifiestan interés por ahondar y colaborar con otras realidades de sectores sociales locales. La organización valora a su personal y trabaja incesantemente para dignificar y regularizar las condiciones de salud, seguridad social y acceso a beneficios básicos en el trabajo de todos sus miembros. Fomenta la realización y asistencia a capacitaciones, programas educativos, foros de entrenamiento, charlas debates en temas inherentes a la organización y de general interés, buscando el desarrollo personal y profesional de sus miembros y alentándolos a adaptarlos a su realidad concreta y a transmitirlos a su público de interés. En la mayoría de los casos, estas son organizadas y disertadas por la propia organización y la Red Argentina de Bancos de Alimentos. Por otro lado, prevé un proceso de selección y reclutamiento para empleados y voluntarios con criterios claros, transparentes y no discriminatorios; valorando fundamentalmente las cualidades humanas intrínsecas. También, toman conocimiento de las causas de abandono y deserción de los recursos humanos (motivos salariales y de disponibilidad de tiempo) pero al momento no prevén ni emprenden sistemas motivacionales y de incentivos para retenerlos.



Se sugiere “enriquecer el puesto de trabajo”, a fin de aumentar la motivación y satisfacción del colaborador, vinculando las destrezas, habilidades, intereses y conocimientos profesionales a los requerimientos básicos del puesto propiamente dicho. De esta forma, los colaboradores encontrarían el espacio adecuado donde satisfacer sus expectativas no solo profesionales sino también personales, vislumbrando y valorando el puesto de trabajo como una oportunidad de desarrollo y crecimiento permanente.

En materia de **medio ambiente**, la organización no desarrolla una gestión basada en la responsabilidad ambiental ni se encuentra regulada por normas afines; hasta el momento no han realizado un análisis de valor costo/beneficio en relación a su implementación, no obstante, les resulta interesante y necesario tratarlo en el mediano plazo. Utilizan de manera adecuada los insumos y materiales para realizar sus actividades, evitando el desperdicio, propiciando su reutilización, donación y comercialización cuando sea factible (decomiso de alimentos, cartón, pallets de madera, cajones, bolsas plásticas), sin embargo, hasta el momento no han establecido ni desarrollado estrategias de instrucción al respecto.

Se asesora implementar y promulgar a nivel interno y externo “prácticas de tratamiento de residuos 3R (reducir, reutilizar y reciclar)”; reduciendo el uso de productos peligrosos o sustituyelos por otros menos dañinos (luminarias LED y bajo consumo, baterías recargables, tintas basadas en vegetales o en agua, limpiadores ecológicos); reutilizando y procurando nuevas utilidades a objetos que normalmente arrojan a la basura y aun pueda serle útil a otras personas (bolsas, botellas y tapitas plásticas; embaces tetra brik); y reciclando los materiales que no necesitan de procesos tercerizados (papel reciclado, compostaje, manualidades y otras ideas creativas) y procurando, para aquellos que no podemos reutilizar porque dependen de una gestión externa, la correcta separación según su tipología que es imprescindible para que los residuos puedan ser posteriormente reciclados.

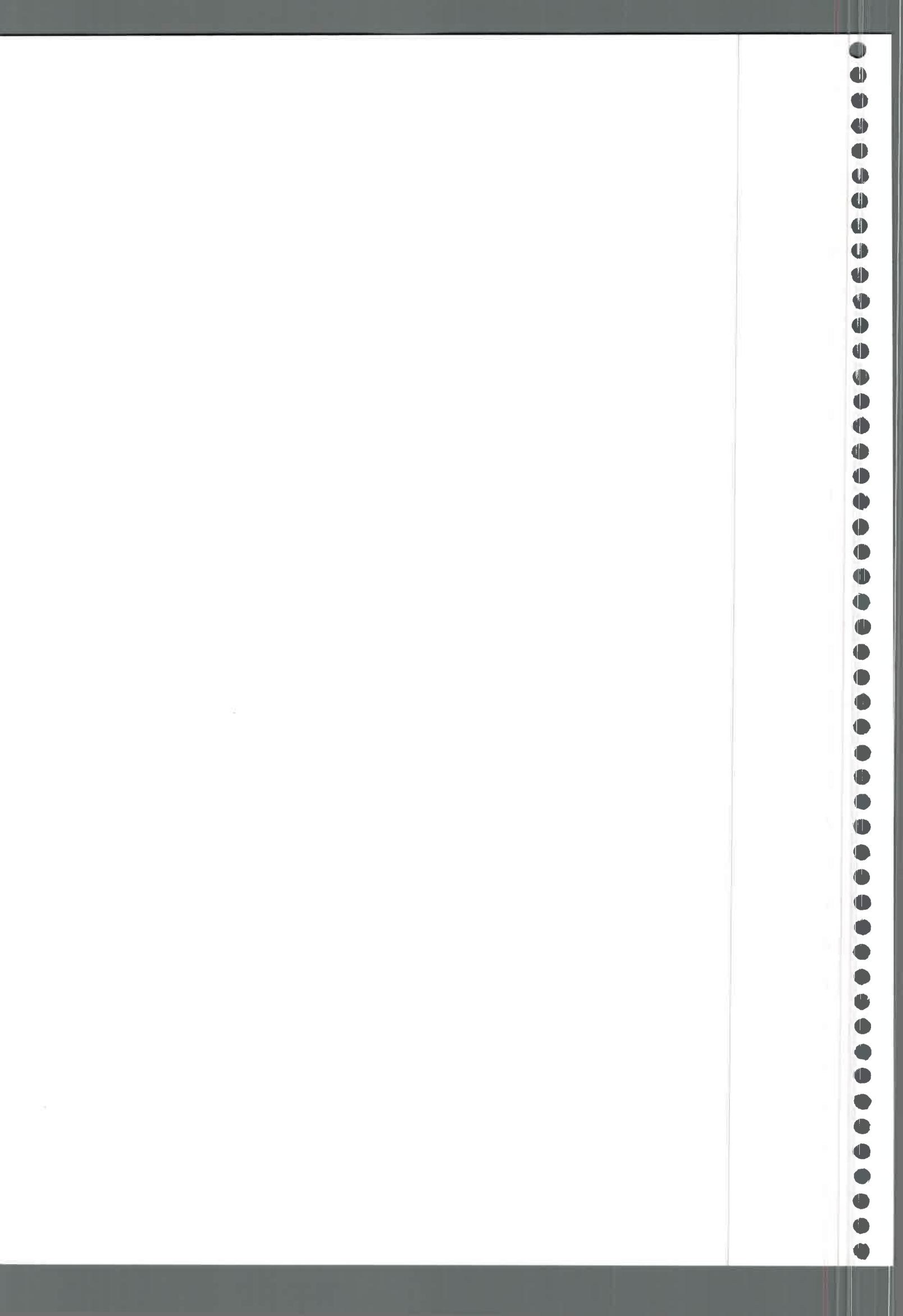
En lo relativo a **proveedores**, se advirtió el establecimiento de vínculos transparentes y de confianza, con base en él envió de reportes periódicos respecto de sus donaciones, propiciando continuamente la trasmisión de los valores organizacionales entre todos los componentes de la cadena de proveedores,



empresas y servicios tercerizados; contribuyendo a que estos también asuman comportamientos solidarios y responsables. A su vez, cabe mencionar que la organización no cuenta con un manual o documento en el cual estén definidos los criterios de evaluación y selección de proveedores, pese a esto, se adecúa a los distintos tipos de requerimientos que les solicitan en materia legal, impositiva y contable.

Se propone desarrollar un “documento formal” para el proceso de selección y evaluación de proveedores, con base en criterios responsables y sustentables, que contribuya a concientizar y profundizar sobre la importancia de este tipo de vínculos y no opere como un factor limitante y discriminador. A su vez, también se sugiere intensificar los esfuerzos dirigidos a forjar y reforzar los lazos de continuidad en el tiempo con dichos proveedores, a través de gestos y presentes de agradecimiento que reflejen su real importancia y necesidad para la organización en días festivos o alusivos durante el transcurso del año

En lo que concierne a **beneficiarios directos**, se notó que construyen y entablan relaciones responsables, transparentes y de confianza, utilizando canales de diálogo y comunicación abiertos permanentemente. Propician la disertación de encuentros y charlas para conocer, profundizar y tratar sus realidades y necesidades más urgentes, formando cultura e influyendo en su comportamiento. A su vez, cuentan con un documento formal en el que se definen las condiciones del vínculo denominado “carta de compromiso”, sin embargo, flexibilizan y guardan consideración con ciertos requisitos legales y de construcción edilicia, no así en materia de higiene y seguridad alimentaria. Al mismo tiempo, ofrecen alimentos confiables en términos de calidad y seguridad para el consumo humano a través del control exhaustivo de las fechas de vencimiento, de los embaces, empaques y embalajes; proveen instrucciones para su conservación y consumo; procuran conocer e informar sobre los riesgos y daños potenciales de los productos que brindan. A tal fin, las asistentes sociales realizan el seguimiento periódico de las entidades y miden el nivel de desempeño a través de balances y encuestas, utilizando distintos indicadores (cantidad de alimentos recibidos; cantidad de alimentos entregados; cantidad de entidades benéficas alcanzadas; cantidad de servicios ofrecidos en la entidad).

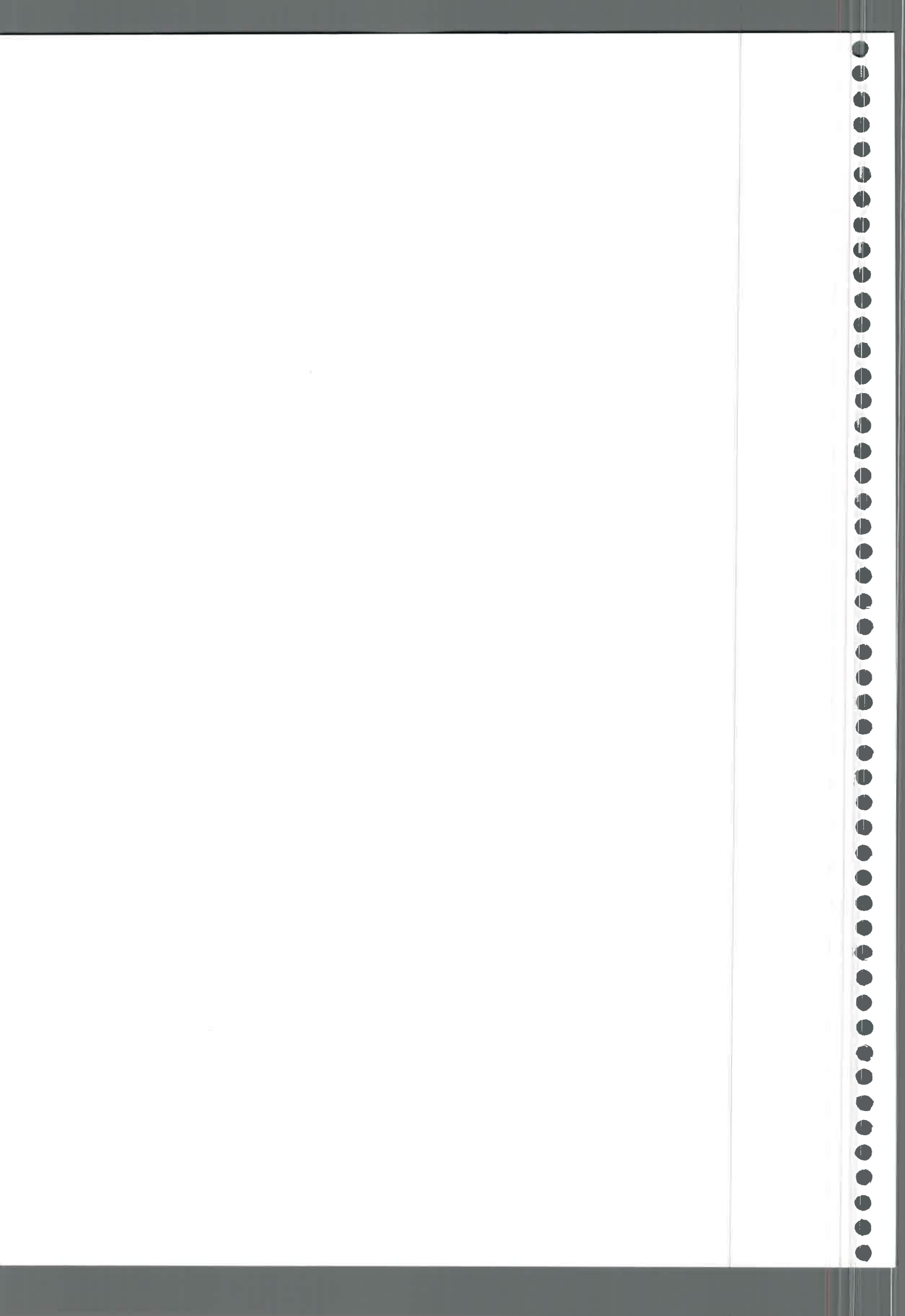


Se recomienda “diseñar, implementar, mantener y certificar las condiciones operacionales mínimas para manipulación de alimentos inocuos”, apoyándose en las normas IRAM - BPM (Buenas Prácticas de Manufactura 324:2010), como un instrumento eficaz para comunicar el compromiso de la organización en asegurar la inocuidad de sus productos de manera sostenible y transmitir confianza y seguridad a donantes y entidades benéficas.

En lo que atañe a la **comunidad** en la que se encuentra inserta la organización, se distinguió que la relación entre ellas es responsable, dinámica y respetuosa; refleja la puesta en práctica de los valores con los cuales la organización está comprometida y promulga (solidaridad, transparencia, honestidad, respeto). También se respeta las costumbres, cultura y subculturas locales, colaborando en proyectos educativos (Universidad Siglo 21, Colegio Médico Regional de Río Cuarto, Instituto Médico Río Cuarto, Mujeres Empresarias Cecis) y deportivos (Colegio San Ignacio, Río Cuarto Trail Run); apoyando a otras ONG's y organizaciones comunitarias (Fundación Conin, Fundación Nazareth, Afulic, Caritas); y divulgando las misión y los principios de su emprendimiento a las personas de su entorno (“amigos solidarios”). Además, la participación y el establecimiento de relaciones de largo plazo con los grupos representativos locales en la búsqueda de soluciones conjuntas a los problemas comunitarios, hace de esta ONG un socio estratégico de la comunidad, reconocido y respetado por todos.

En correspondencia al **gobierno y sociedad**, se apreció que la relación con el poder público es ética y de permanente contacto, cumple las leyes locales, obligaciones impositivas y tributarias; pero no se compromete formalmente con el combate de las prácticas de corrupción y la coima; no asume ningún tipo de compromiso con campañas político-partidarias ni contribuye en el diseño de las políticas públicas que favorecen al desarrollo de la región.

Finalmente, se sugiere tener una creciente “aproximación al sector público” local, provincial y nacional; que garantice la postura fundamental de la organización de no entablar ningún compromiso partidario y político; para que permita emprender vínculos responsables y transparentes y acceder a beneficios sociales en materia de profesionales, asistentes y voluntarios.

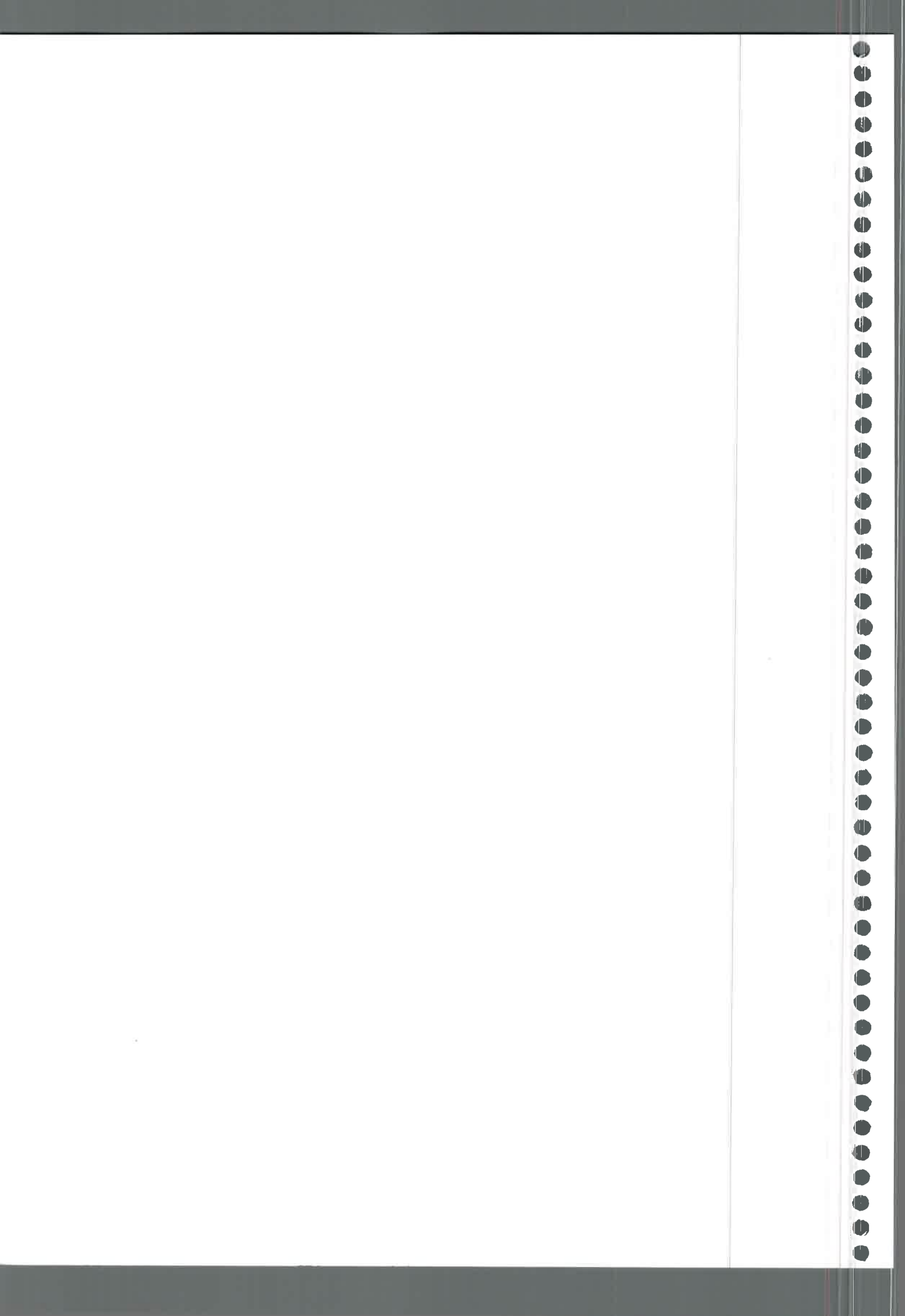


Anexos

Anexo N° 1: Modelo de Entrevista para Miembros de la Comisión Directiva

- Primera Sección:
 1. Género
 2. Edad
 3. Formación Académica
 4. Puesto
 5. Antigüedad

- Segunda sección:
 1. ¿Podría enunciar las principales funciones que realiza en su rol dentro de la comisión directiva e identificar los principales temas abordados?
 2. ¿Qué interpreta por el término RSO (Responsabilidad Social de las Organizaciones)? ¿Considera que contribuye al logro de la misión específica y a crear valor para la organización? Explique.
 3. Como miembro de la Comisión Directiva ¿Qué valores éticos y principios propicia para desarrollar relaciones y vínculos responsables?
 4. ¿Cuáles son sus principales grupos de interés? ¿De qué manera se vincula?
 5. ¿Promueven la inclusión de las nuevas generaciones en la dirección y tienen en cuenta el debate, las ideas minoritarias y generadoras de cambio?
 6. ¿Prevé un proceso de selección y reclutamiento para los recursos humanos? ¿Este se realiza en función de las capacidades y talentos inherentes al trabajo en cuestión o en base a otras consideraciones?
 7. ¿Garantizan la calidad, inocuidad y conservación de los alimentos aptos para el consumo humano? ¿A tal fin, se apoyan en alguna normativa? Fundamente.
 8. ¿Procuran regularizar las condiciones de salud, seguridad social y el acceso a beneficios básicos en el trabajo? Comente.



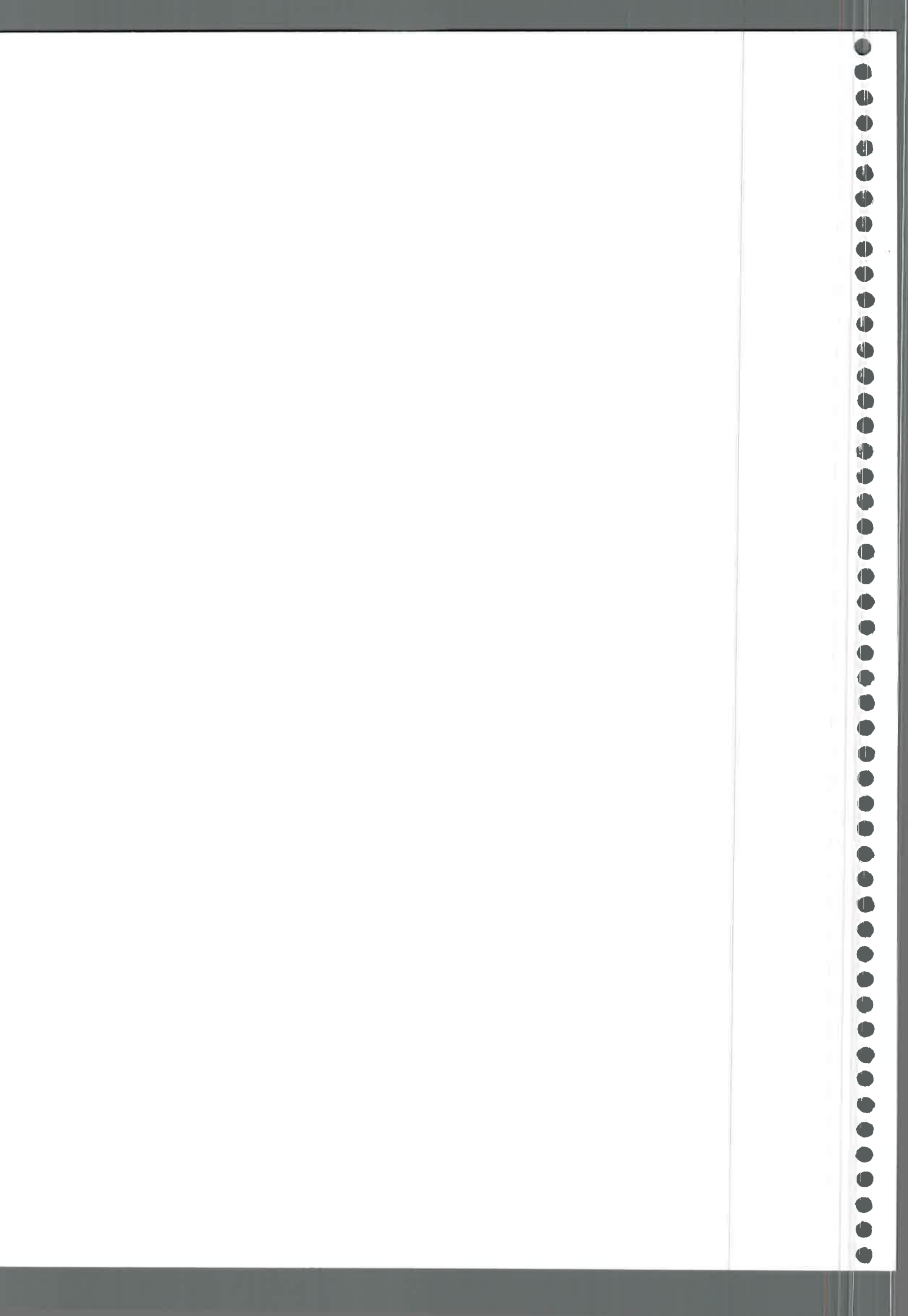
9. ¿Fomentan la realización de capacitaciones para los demás miembros de la comisión directiva y empleados? ¿Cuáles son los principales temas abordados?
10. ¿Están comprometidos con alguna normativa en materia de medio ambiente? Si/No. De ser afirmativa la respuesta: especificar; caso contrario: ¿Prevén su implementación en el mediano plazo?
11. ¿Qué prácticas adoptan y propician para contribuir al cuidado del medio ambiente a lo largo de la cadena de valor? ¿Han considerado la posibilidad de implementar estrategias de tratamiento de residuos 3R (reducir, reutilizar y reciclar)?
12. ¿Cuentan con criterios de evaluación y selección de proveedores? ¿Contemplan y priorizan los niveles de calidad y valor nutricional?
13. ¿Comparten con proveedores valores/principios éticos? Exponga. ¿Cómo se adecúan a los distintos tipos de requerimientos inherentes al vínculo?
14. ¿Realizan un seguimiento a las entidades benéficas y miden el nivel de desempeño a través de encuestas o herramientas afines? ¿Cuáles son los principales indicadores utilizados?
15. ¿Mantienen canales de diálogo abiertos y realizan charlas/ foros con las entidades benéficas? ¿Cuáles son los principales temas abordados?
16. ¿Buscan crear vínculos y alianzas locales con ONG's, organizaciones, instituciones, fundaciones, sector público con las que comparten intereses afines? Explique.
17. ¿Han realizado un análisis de valor CB (costo/beneficio) en relación a la implementación de un nuevo estilo de gestión social y medio ambiental responsable? ¿Les resulta interesante y necesario tratarlo en el mediano plazo?



Anexo N° 2: Entrevista N°1

Datos del Entrevistado	
Género	Masculino
Edad	64 años
Formación Académica	Universitario - Ingeniero agrónomo
Puesto	Vocal – Comisión directiva fundadora
Antigüedad	7 años

Cuestionario
1. ¿Podría enunciar las principales funciones que realiza en su rol dentro de la comisión directiva e identificar los principales temas abordados?
Enuncia que, las funciones propias de su rol fueron mutando en el transcurso del tiempo, actualmente entre las principales se encuentran: realizar el contacto con las empresas para lograr obtener donaciones en alimentos y dinero; implementar el servicio de logística de las donaciones (disponer del vehículo para retirar las mercaderías); recolectar las donaciones obtenidas de las distintas carreras cuatrimestrales que organiza Rio Cuarto Trail Run; entre otras.
2. ¿Qué interpreta por el término RSO (Responsabilidad Social de las Organizaciones)? ¿Considera que contribuye al logro de la misión específica y a crear valor para la organización? Explique.
Interpreta que, la RSO es la práctica que implica una apertura frente a la sociedad y sus problemáticas; específicamente en lo que a ellos le compete: la necesidad de alimentación.



Además, considera que, al aplicar este concepto logran cumplir con su misión y crear valor a lo largo de toda la cadena solidaria: refiere a la recolección de donaciones de las industrias alimenticias y empresas privadas, la consiguiente clasificación y la respectiva entrega en tiempo y forma a las entidades benéficas bien acreditadas.

3. Cómo miembro de la Comisión Directiva ¿Qué valores éticos y principios propicia para desarrollar relaciones y vínculos responsables?

Indica que, desde la comisión directiva el principio fundamental que transmiten es que el alimento apto para consumo se recupere y no se arroje a la basura. También procuran educar a las entidades benéficas que reciben las donaciones de alimentos en materia alimentaria y valor nutricional.

4. ¿Cuáles son sus principales grupos de interés? ¿De qué manera se vincula?

Cita que, en su rol de intermediario, los principales grupos de interés con los que interactúa son los donantes y las entidades benéficas.

Explica que, el vínculo con las empresas donantes del rubro alimenticio y otros lo materializa a través del contacto directo, la disposición de la información pertinente y la concientización minuciosa a cerca de la misión del Banco de Alimentos, que le permite conseguir los aportes deseados en materia de alimentos y monetarios necesarios para soportar los principales gastos directos. A su vez, con las entidades benéficas, se relaciona respondiendo con el correcto destino y disposición de los productos.

5. ¿Promueven la inclusión de las nuevas generaciones en la dirección y tienen en cuenta el debate, las ideas minoritarias y generadoras de cambio?

Exterioriza que, persistentemente promueven la inclusión de las nuevas generaciones en la comisión directiva; le resulta una acción fundamental. Sin embargo, actualmente no se encuentra integrada por miembros jóvenes, lo que constituye una deuda pendiente. Resalta que, la incorporación de este sector de la sociedad, contribuiría con el aporte de nuevas ideas y a mejorar el funcionamiento de la organización. Así mismo,



menciona que todas las propuestas e ideas que se presentan en las reuniones de comisión son escuchadas, analizadas y valorizadas; implementándose solo aquellas que resultan beneficiosas para todas las partes implicadas.

6. ¿Prevé un proceso de selección y reclutamiento para los recursos humanos? ¿Este se realiza en función de las capacidades y talentos inherentes al trabajo en cuestión o en base a otras consideraciones?

Explica que, en el proceso de selección y reclutamiento previsto tanto para el personal como para los mismos miembros de la comisión directiva, lo principal a considerar y valorar son las cualidades humanas del interesado (solidaridad hacia el prójimo más necesitado), pues considera que las cualidades técnicas y prácticas se pueden aprender e incorporar posteriormente, mientras que las otras son intrínsecas al ser humano.

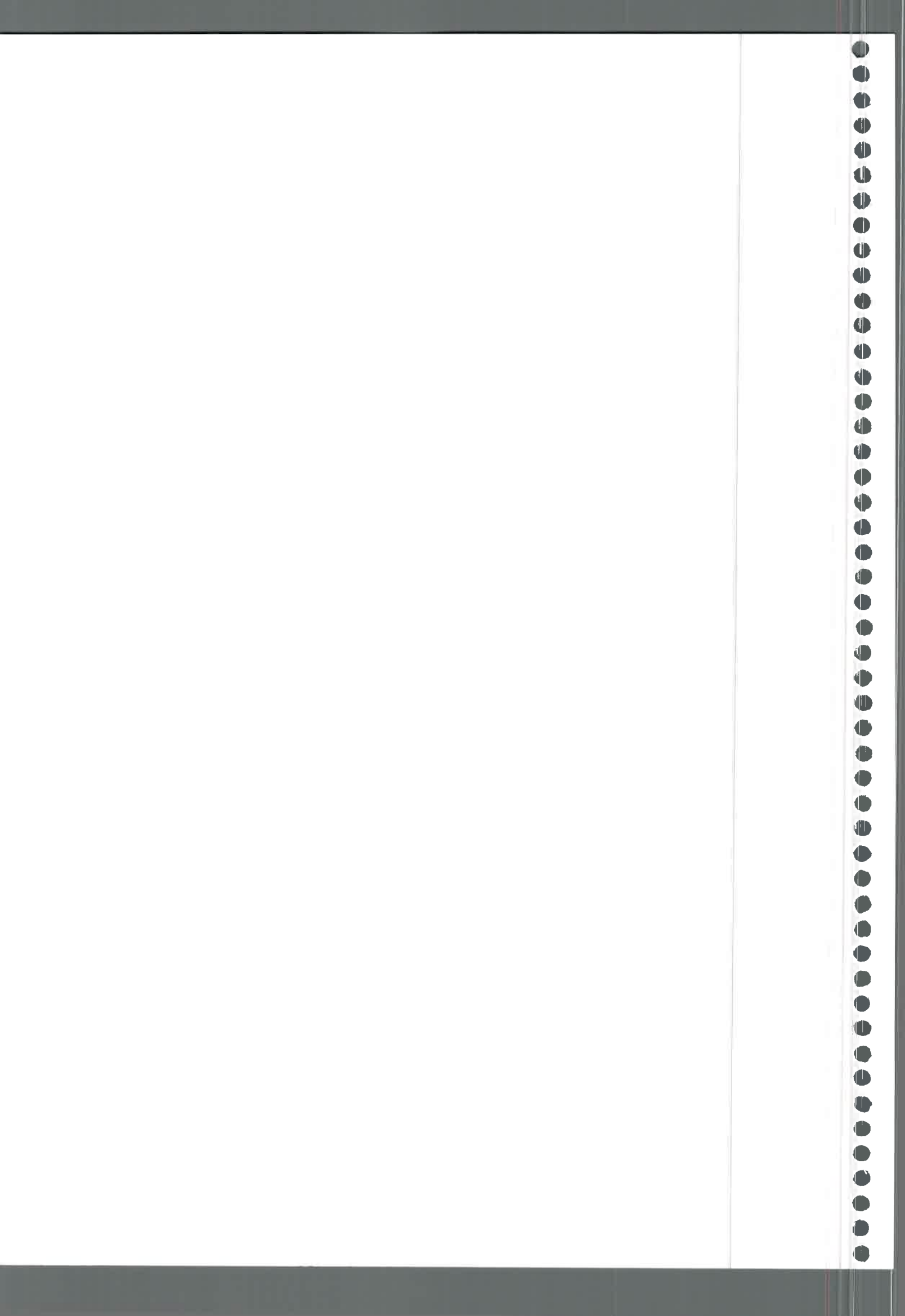
7. ¿Garantizan la calidad, inocuidad y conservación de los alimentos aptos para el consumo humano? ¿A tal fin, se apoyan en alguna normativa? Fundamente.

Fundamenta que, en líneas generales operan con alimentos del tipo no perecederos (se encuentra en gestión la incorporación de una cámara de frío) por lo que, para garantizar su calidad, inocuidad y conservación prestan especial atención en lo que refiere a fechas de vencimiento y estado del envase (se descartan todos aquellos productos que no están aptos para el consumo humano). En función de ello se los selecciona, clasifica, almacena y distribuye. Resalta que, toda esta información se vuelca en un software programado para tal fin, que les permite gestionar la información de interés de manera actualizada y en tiempo real (incluye alarmas y alertas afines).

Por último indica que, no se apoyan en una normativa afín.

8. ¿Procuran regularizar las condiciones de salud, seguridad social y el acceso a beneficios básicos en el trabajo? Comente.

Comenta que, desde la comisión directiva se trabaja arduamente en este sentido, a la fecha son dos las personas rentadas e implicadas: en primer lugar, la secretaria ejecutiva que se encuentra correctamente blanqueada; y en segundo lugar, el encargado de



depósito que se halla en vías de regularizar su situación laboral, no obstante cuenta con la cobertura de ART correspondiente.

9. ¿Fomentan la realización de capacitaciones para los demás miembros de la comisión directiva y empleados? ¿Cuáles son los principales temas abordados?

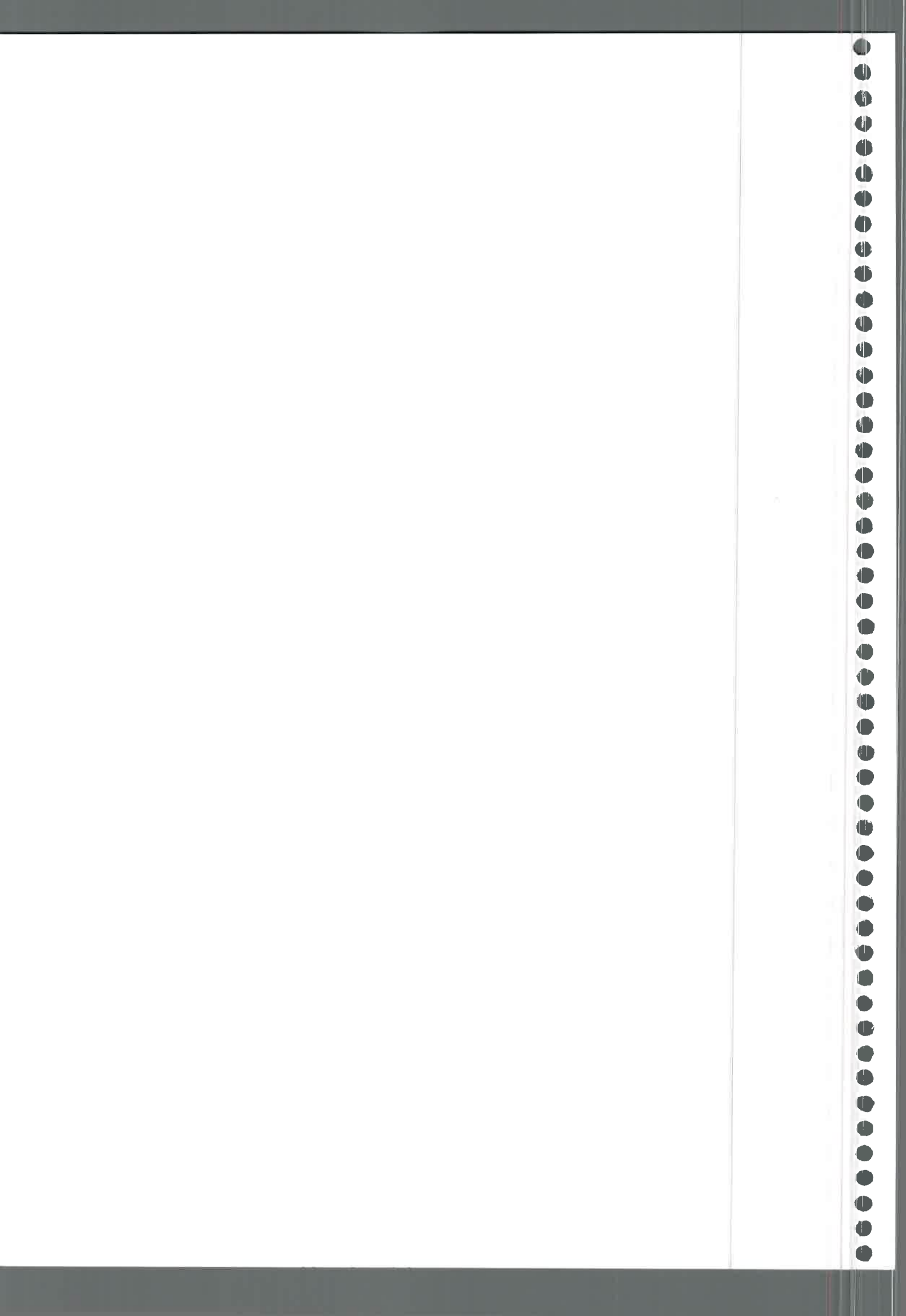
Señala que, en este momento el Banco no cuenta con la capacidad económica para realizar capacitaciones y cursos, sin embargo, periódicamente la Red Argentina de Bancos de Alimentos organiza estos eventos destinados a miembros de la comisión directiva y empleados; los temas abordados son diversos y son seleccionados por la misma Red, por ejemplo: como aumentar las donaciones, como instruir en materia alimenticia y nutricional a las entidades benéficas, entre otros.

10. ¿Están comprometidos con alguna normativa en materia de medio ambiente? Si/No. De ser afirmativa la respuesta: especificar; caso contrario: ¿Prevén su implementación en el mediano plazo?

Precisa que, al presente no se encuentran sujetos a una normativa en materia de medio ambiente pues no se han planteado en profundidad esta temática. Si prevén darle algún tipo de tratamiento en el mediano plazo.

11. ¿Qué prácticas adoptan y propician para contribuir al cuidado del medio ambiente a lo largo de la cadena de valor? ¿Han considerado la posibilidad de implementar estrategias de tratamiento de residuos 3R (reducir, reutilizar y reciclar)?

Indica que, prevén prácticas para el tratamiento de aquellos alimentos que han sido decomisados por no estar aptos para el consumo humano; así es que disponen de un container provisto por la Sociedad Rural de Río Cuarto destinado exclusivamente a tal fin (desde el Banco se inicia el contacto con la empresa local Cotreco para que proceda con el retiro correspondiente y envíe lo recolectado a entierro). Además, resalta que en al área de depósito se realiza periódicamente su limpieza y el control de roedores.



Marca que, aún no han considerado la posibilidad de implementar estrategias de tratamiento de residuos 3R, pero no obstante le interesaría profundizar sobre esta temática.

**12. ¿Cuentan con criterios de evaluación y selección de proveedores?
¿Contemplan y priorizan los niveles de calidad y valor nutricional?**

Alude que, han ido evolucionado con el correr de los años en materia de proveedores; no cuentan con criterios específicos para su evaluación y selección, pero sin embargo para algunos casos (Bancos de Alimentos de otras provincias) especificaron parámetros y condiciones respecto de las mercaderías sobrantes que enviaban en carácter de donación (por ejemplo: la calidad de los alimentos recibidos correspondía en un 50% en no aptos para el consumo humano, por lo que se les hizo saber que no existía un interés en continuar recibiendo este tipo de productos pues les significaba más costos de logística y trabajo en depósito que los beneficios asociados).

Además, cuenta que ante la gran cantidad de demanda de alimentos que reciben por parte de las entidades benéficas, no pueden seleccionar y priorizar por niveles de calidad y valor nutricional en los alimentos.

13. ¿Comparten con proveedores valores/principios éticos? Exponga. ¿Cómo se adecúan a los distintos tipos de requerimientos inherentes al vínculo?

Establece que, comparten valores éticos con los proveedores desde el primer contacto; allí se les otorga una carpeta institucional con la información pertinente a la misión del banco, función social y destino de los alimentos, por lo que muchos de ellos se interiorizan y se hacen eco de la causa respondiendo activamente a las necesidades.

También, menciona que muchos proveedores buscan tener seguridad jurídica e impositiva frente a las donaciones que realizan, por lo que el Banco de Alimentos inició un camino de regularización legal y contable a fin de responder a las condiciones que estos le demandaban. Hoy se encuentran operando correctamente en este sentido.



14. ¿Realizan un seguimiento a las entidades benéficas y miden el nivel de desempeño a través de encuestas o herramientas afines? ¿Cuáles son los principales indicadores utilizados?

Explica que, las asistentes sociales son las encargadas de recorrer periódicamente las entidades benéficas para determinar el correcto cumplimiento de los requisitos que impone el Banco en diversos temas, por ejemplo: limpieza, salubridad e higiene del inmueble, veracidad respecto de la cifra proporcionada de personas que alimentan y asisten, garantizar que no practiquen la venta de las mercaderías entregadas, entre otros. En función de estos parámetros le colocan una calificación y se construye la confianza mutua.

Así mismo, revela que efectúan no solo encuestas (a entidades benéficas), sino que también realizan el “resumen anual del Banco” (control de stock), en el que figuran las cifras de los alimentos recibidos y otorgados por los distintos proveedores, las entidades benéficas a las que fueron dirigidos, a cuantos beneficiarios han alcanzado, cantidad de copas de leche que significan determinada cantidad de kilogramos de alimentos, entre otros.

15. ¿Mantienen canales de diálogo abiertos y realizan charlas/ foros con las entidades benéficas? ¿Cuáles son los principales temas abordados?

Cuenta que, generalmente realizan con las entidades benéficas una reunión de este tipo al año, aunque en el mes de septiembre se llevó a cabo una de manera extraordinaria ante la persistencia de una problemática común: la dificultad de hacerse del dinero necesario para realizar la contribución económica que el Banco les requiere (valor ínfimo). El objetivo era conocer en profundidad la realidad particular de cada una de ellas y determinar cómo desde la comisión directiva podían colaborar a mitigar esta dificultad. Finalmente, se logró recurrir a otras organizaciones privadas que se comprometieron a realizar aportes monetarios periódicos que permitirán no incurrir en un aumento de las contribuciones y de esta manera ayudar en hacerle a las entidades más fácil la obtención de los alimentos.



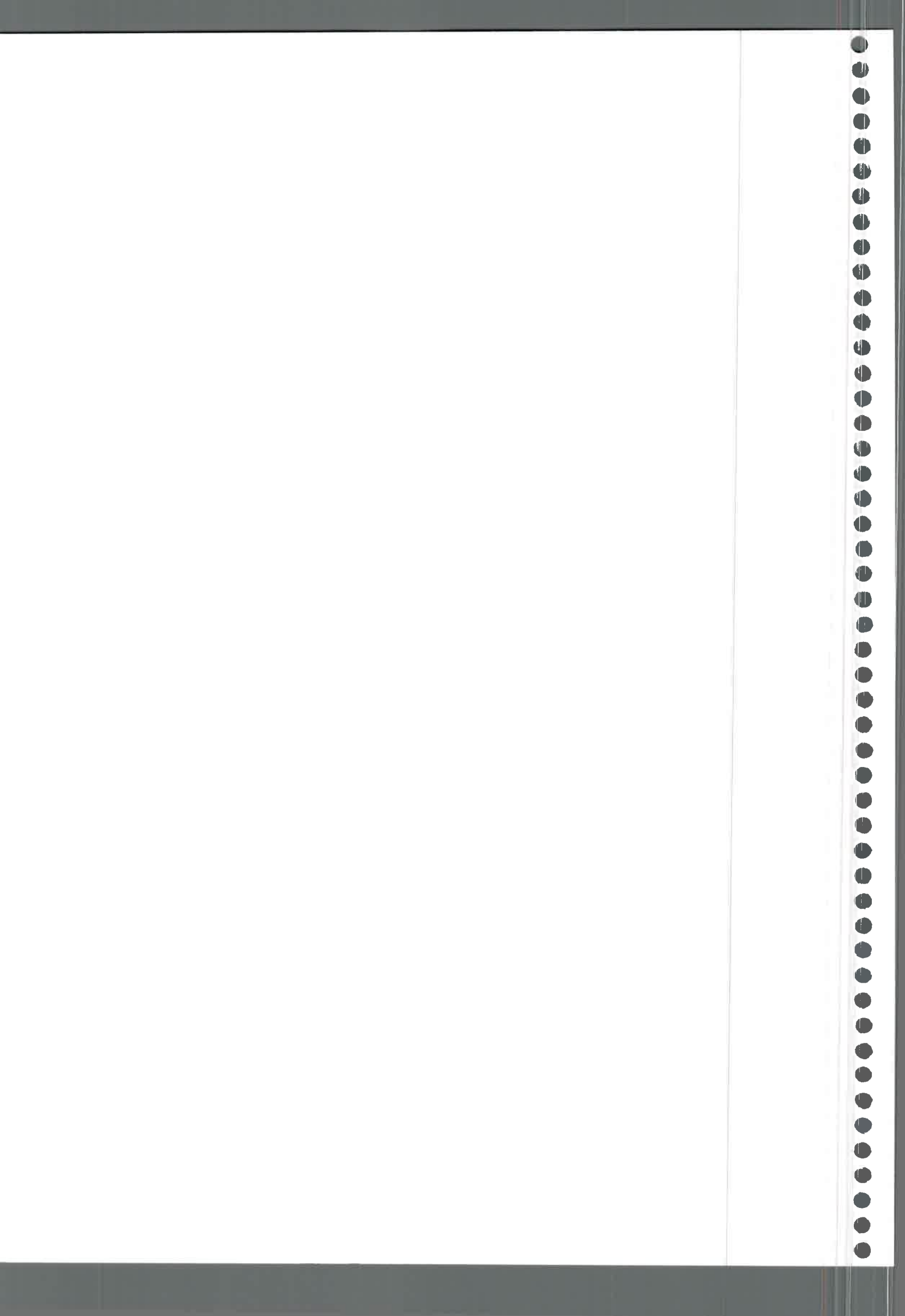
16. ¿Buscan crear vínculos y alianzas locales con ONG's, organizaciones, instituciones, fundaciones, sector público con las que comparten intereses afines? Explique.

Explica que, están abiertos a crear y afianzar vínculos con las demás organizaciones, en especial con otras ONG's que permitan facilitar el trabajo conjunto; ejemplo de ello está en la buena relación que mantienen con Conin y Afulic.

Destaca que, están en permanente contacto con la Municipalidad, pero no quieren tener ningún tipo de compromisos políticos ni religiosos que los aten (no reciben donaciones directas del sector público).

17. ¿Han realizado un análisis de valor CB (costo/beneficio) en relación a la implementación de un nuevo estilo de gestión social y medio ambiental responsable? ¿Les resulta interesante y necesario tratarlo en el mediano plazo?

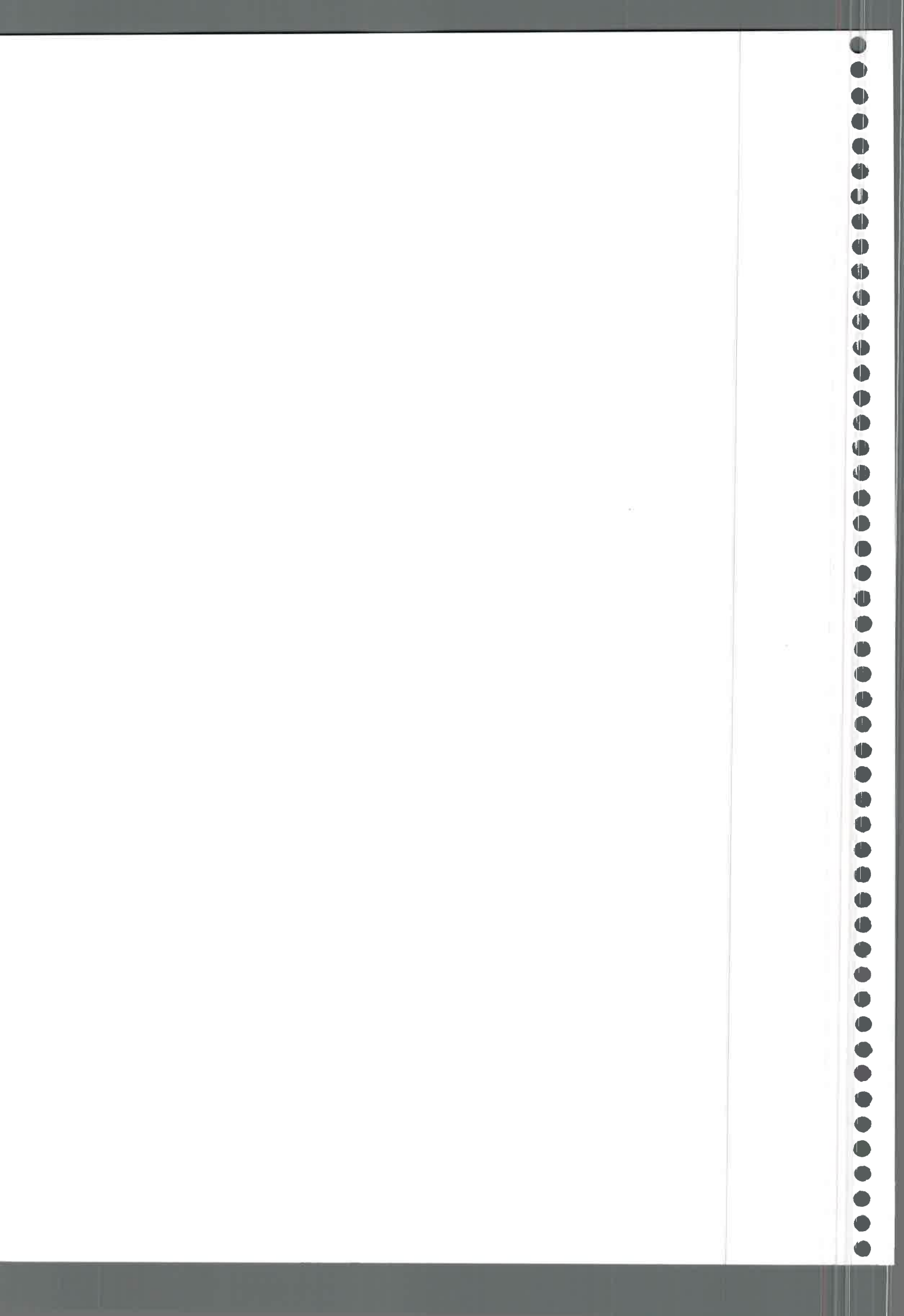
Enuncia que, no han realizado un análisis de valor costo-beneficio en relación a la implementación de un nuevo estilo de gestión social y medio ambiental responsable, sin embargo, resalta que están abiertos a nuevos desafíos y que considera no solo interesante sino también necesario su tratamiento en el mediano plazo pues involucra la persistencia y subsistencia del Banco.



Anexo N° 3: Entrevista N°2

Datos del Entrevistado	
Género	Femenino
Edad	60 años
Formación Académica	Universitaria – Trabajadora social
Puesto	Vocal – Comisión directiva fundadora
Antigüedad	7 años

Cuestionario
1. ¿Podría enunciar las principales funciones que realiza en su rol dentro de la comisión directiva e identificar los principales temas abordados?
<p>Enuncia que, las funciones propias de rol que desempeña son variadas, en este momento entre las principales se encuentran: realizar las visitas a las entidades benéficas (acción social), conseguir donaciones de los “amigos solidarios”, colaborar en la organización de los eventos solidarios, contribuir a regularizar la situación laboral y salarial de los empleados, gestionar nuevas fuentes de generación de recursos, fortalecer las relación entre la Sociedad Rural y el Banco de Alimentos, entre otras.</p> <p>Agrega que, realizan reuniones de miembros de comisión directiva de manera quincenal, allí predomina el dialogo respetuoso y la efectividad en la relación tiempo - temas a abordar.</p>
2. ¿Qué interpreta por el término RSO (Responsabilidad Social de las Organizaciones)? ¿Considera que contribuye al logro de la misión específica y a crear valor para la organización? Explique.



Interpreta que, la RSO abarca un conjunto de acciones deseables a perseguir para lograr los objetivos de la organización y de los distintos grupos de interés implicados. Indica que, la responsabilidad social comienza desde cada uno e involucra a todos. Cita como ejemplos de responsabilidad, el contribuir a dignificar las condiciones laborales de los empleados y la no de discriminación en lo que refiere a religión, clase social o política en el vínculo con los demás.

Considera que, el aplicar este concepto permitiría lograr de una mejor manera la misión y generar más valor en la cadena solidaria del Banco. Sostiene que podrían experimentar beneficios asociados en términos por ejemplo de un aumento en el número de socios donantes para reducir aún más el hambre y la mal nutrición.

3. Cómo miembro de la Comisión Directiva ¿Qué valores éticos y principios propicia para desarrollar relaciones y vínculos responsables?

Indica que, desde la comisión directiva buscan propiciar el respeto, la solidaridad, honestidad y transparencia permanente en todas las relaciones y vínculos que estrechan con los demás miembros de la comisión, empleados, proveedores, entidades benéficas y la comunidad en general.

4. ¿Cuáles son sus principales grupos de interés? ¿De qué manera se vincula?

Menciona que, los principales grupos de interés con los que interactúa son: entidades benéficas, amigos solidarios y empleados.

Luego explica que, el vínculo con las entidades benéficas es constante y se traduce en visitas programadas o eventuales para realizar su seguimiento e implementar el control de los requisitos que el Banco les solicita (por ejemplo, en materia de seguridad e higiene edilicia, destino correcto de los alimentos, cantidad de miembros que asisten, etc.). A su vez, con los amigos solidarios, el contacto y vínculo de amistad es de toda la vida; a ellos se les solicita la donación monetaria para compensar gastos directos del Banco. Por último, con los empleados, se relaciona frecuentemente vía telefónica y por mensajería instantánea a fin de estar informados e involucrados en todo lo que va aconteciendo y refiere a la operatoria del Banco.



5. ¿Promueven la inclusión de las nuevas generaciones en la dirección y tienen en cuenta el debate, las ideas minoritarias y generadoras de cambio?

Exterioriza que, promueven la inclusión de las nuevas generaciones en la dirección, sin embargo, al tratarse de un trabajo de voluntariado ocurre que en la realidad de las generaciones jóvenes (con responsabilidades vinculadas al trabajo, estudio u hogar) esto se transforma en una restricción. Por tal motivo resalta que, la comisión está integrada en su mayoría por mujeres mayores.

También indica que, tienen en cuenta el debate, las ideas minoritarias y generadoras de cambio que van surgiendo del aporte respetuoso de los mismos miembros; estas se presentan en las sucesivas reuniones y algunas de ellas logran materializarse cuando se dispone de los recursos necesarios.

6. ¿Prevé un proceso de selección y reclutamiento para los recursos humanos? ¿Este se realiza en función de las capacidades y talentos inherentes al trabajo en cuestión o en base a otras consideraciones?

Explica que, el proceso de selección y reclutamiento de los recursos humanos se lleva adelante a través de entrevistas personales y entre los parámetros de evaluación implementados se encuentran: amistad, disponibilidad de tiempo, interés en la misión solidaria, aptitud para ejercer el puesto en cuestión y conformidad de las condiciones laborales y salariales.

7. ¿Garantizan la calidad, inocuidad y conservación de los alimentos aptos para el consumo humano? ¿A tal fin, se apoyan en alguna normativa? Fundamente.

Fundamenta que, para garantizar la calidad, inocuidad y conservación en los alimentos cuentan con proveedores que están regulados por normativas afin a esta materia, por lo que la totalidad de las mercaderías recibidas en donación ingresan con aptitud para su consumo posterior. Posteriormente se las clasifica, almacena y distribuye. Resalta que, la prioridad es rescatar alimentos y evitar que pasen la fecha de vencimiento y no sean entregados a las entidades benéficas, y por consiguiente tengan que ser tirados a la basura.



Por ultimo agrega, que no se apoyan específicamente en una norma afín ni reciben presiones externas para hacerlo.

8. ¿Procuran regularizar las condiciones de salud, seguridad social y el acceso a beneficios básicos en el trabajo? Comente.

Comenta que, procuran incesantemente desde hace un tiempo uniformar las condiciones de salud, seguridad social y acceso a beneficios básicos de manera de que todos los empleados gocen de estas condiciones dignamente. Algunos están “en blanco” y otros en “negro” pero en vías de regularización. Se prevé realizar una nueva incorporación a través de la modalidad del Programa Primer Paso.

9. ¿Fomentan la realización de capacitaciones para los demás miembros de la comisión directiva y empleados? ¿Cuáles son los principales temas abordados?

Señala que, realizan charlas y capacitaciones en este sentido, algunas son organizadas y disertadas por la organización, otras por la Red Argentina de Bancos de Alimentos y otras por los Bancos de Alimentos adheridos a la Red de distintas provincias; a ellas concurren tanto miembros de la comisión directiva como así también empleados. Allí encuentran un espacio para intercambiar experiencias, informar sobre buenas prácticas de trabajo, capacitarse sobre temas puntuales, conversar sobre diversas temáticas afines, fortalecer relaciones y vínculos entre Bancos, interiorizarse más sobre la situación nutricional y alimenticia a nivel nacional y mundial, entre otros temas.

10. ¿Están comprometidos con alguna normativa en materia de medio ambiente? Si/No. De ser afirmativa la respuesta: especificar; caso contrario: ¿Prevén su implementación en el mediano plazo?

Precisa que, en la actualidad, no están comprometidos con ninguna normativa específica en materia medio ambiental. No prevén su implementación en el mediano plazo, pues argumenta que poseen otros temas de carácter prioritario a tratar en la agenda del Banco. Luego, reflexiona respecto de la importancia de otorgarle tratamiento en el futuro.



11. ¿Qué prácticas adoptan y propician para contribuir al cuidado del medio ambiente a lo largo de la cadena de valor? ¿Han considerado la posibilidad de implementar estrategias de tratamiento de residuos 3R (reducir, reutilizar y reciclar)?

Indica que, el énfasis en esta materia, está puesto en el tratamiento de los desechos de alimentos (por decomiso) que se generan en la operatoria del Banco. En estos casos los pasos a seguir son: identificación, separación y despachó con fin a entierro (Cotreco asume la responsabilidad de garantizar el correcto destino de los desechos e impedir su consumo o reventa ulterior).

Menciona que, no han considerado la posibilidad de implementar estrategias de tratamiento de residuos 3R en el corto plazo, destaca que, la mayoría de los materiales (cajones y pallets) utilizados para transportar los alimentos deben devolverse a las empresas proveedoras o disponerlos para las entidades benéficas. Por lo tanto, al no contar con la disponibilidad de tiempo ni los recursos necesarios le resulta impensable su implementación.

12. ¿Cuentan con criterios de evaluación y selección de proveedores? ¿Contemplan y priorizan los niveles de calidad y valor nutricional?

Comenta que, no han estipulado criterios de evaluación y selección para los proveedores. La mayoría de ellos son contactos proporcionados por miembros de la comisión directiva o concedidos por convenios de la Red Argentina de Banco de Alimentos. Además, resalta que no seleccionan ni establecen prioridades en función de los niveles de calidad y valor nutricional alimentario.

13. ¿Comparten con proveedores valores/principios éticos? Exponga. ¿Cómo se adecúan a los distintos tipos de requerimientos inherentes al vínculo?

Establece que, comparten con los proveedores valores éticos como la transparencia mutua y solidaridad. Señala que ambas partes se ven beneficiados en la relación pues, por un lado, los donantes consiguen colocar sus excedentes, experimentar ventajas



impositivas y ayudar a la comunidad local; y por el otro el Banco logra rescatar esos alimentos y darles un destino solidario.

Precisa que, los requerimientos inherentes al vínculo entre partes, se traducen en materia legal, impositiva y contable, por lo que la comisión directiva trabaja arduamente en la búsqueda de regularizar su condición y responder oportunamente a las demandas, cuentan para ello con los letrados correspondientes. Además, considera que los esfuerzos dirigidos en este sentido contribuyen al logro de la misión organizacional.

14. ¿Realizan un seguimiento a las entidades benéficas y miden el nivel de desempeño a través de encuestas o herramientas afines? ¿Cuáles son los principales indicadores utilizados?

Explica que, las trabajadoras sociales realizan varias visitas en el año a las entidades benéficas. De este modo, procuran mantener vigente el contacto con la entidad, actualizar la información disponible y efectuar los controles de seguridad edilicia y alimentaria básicos. Observan los servicios ofrecidos en la entidad (principal servicio, otros servicios o proyectos, cantidad de personas que recibieron el servicio por mes y por año, cantidad de raciones de comida entregadas, horario en el que brindan la comida); características de la población beneficiaria (cantidad de personas en cada grupo etario, lugar de procedencia de la población, criterio con el que se incorporan a la organización); indicadores de gestión de la organización (registros escritos que lleva la organización, servicios de asesoramiento social o profesional recibidos, cantidad de personas que trabajan en la entidad, frecuencia con la que realizan visitas a las familias de los beneficiarios, cantidad de familiares o beneficiarios que colaboran con la organización, planificación del menú); fuentes de recursos económicos (dependencia de otra organización, modalidad de generación de ingresos propios, aportes económicos o donaciones de alimentos recibidos para el sostenimiento de la organización, otros tipos de apoyo regular recibido); características del barrio, de la construcción edilicia y del medio de transporte de la entidad (estado de las calles de acceso a la organización, ubicación geográfica de la organización, cubierta exterior del techo del edificio, revestimiento interior, material de pisos, distancia a la que se encuentra el transporte público, fuente de provisión de agua, tratamiento del agua pre



consumo, estado de los baños destinados a beneficiarios, instalaciones eléctricas, equipamiento de la cocina, régimen de tenencia del local, tipo de vehículo que utilizan para retirar los alimentos del Banco); y relación con el Banco de Alimentos (alimentos que más consume de la organización).

Manifiesta que, en ciertos casos, estos parámetros actúan como determinantes del vínculo entre el Banco y la entidad (en lo que respecta a higiene y seguridad alimentaria).; sin embargo, en otros casos flexibilizan y son condescendientes ante la necesidad y la dificultad para hacerse de dinero.

También agrega que, realizan encuestas todos los años para medir el nivel de desempeño del Banco; entre los principales indicadores se encuentran: cantidad de kilos entregados, cantidad de organizaciones beneficiarias, total de beneficiarios, cantidad de bolsones entregados, entre otros.

15. ¿Mantienen canales de diálogo abiertos y realizan charlas/ foros con las entidades benéficas? ¿Cuáles son los principales temas abordados?

Cuenta que, los canales de comunicación y dialogo previstos para las entidades beneficiarias se encuentran permanentemente abiertos y activos; los más utilizados son la vía telefónica y la mensajería instantánea.

También resalta que, organizan y ofrecen desde el Banco charlas y espacios de dialogo para todos los beneficiarios; estas han resultado muy productivas para ambas partes y de excelente concurrencia. Entre los principales temas abordados se enumera: realidades de la entidad, contribución económica y generación de recursos, entre otros.

16. ¿Buscan crear vínculos y alianzas locales con ONG's, organizaciones, instituciones, fundaciones, sector público con las que comparten intereses afines? Explique.

Explica que, propician la formación de vínculos con otras organizaciones privadas de la ciudad; entre ellas menciona a: Instituto Médico (maratones y caminatas solidarias), Colegio Médico (charlas y capacitaciones profesionales), Cecys (charlas y capacitaciones profesionales), Colegio San Ignacio (eventos solidarios), Universidad Siglo 21 (práctica de voluntariado universitaria), Conin (eventos solidarios), Sociedad



Siria Libanesa (eventos solidarios), Sociedad Rural de Río Cuarto (charlas, capacitaciones y eventos), entre otros.

Señala que, estos vínculos permiten comunicar y difundir la misión organizacional; recaudar mayores donaciones de alimentos; generar recursos económicos; compartir y concientizar en temas de interés común (por ejemplo: educación, salud, nutrición, deporte); entre otros.

Por otro lado, destaca que, no mantiene ni fomenta alianzas con el sector público.

17. ¿Han realizado un análisis de valor CB (costo/beneficio) en relación a la implementación de un nuevo estilo de gestión social y medio ambiental responsable? ¿Les resulta interesante y necesario tratarlo en el mediano plazo?

Enuncia que, no han realizado hasta el momento un análisis de valor costo/beneficio en relación a la implementación de nuevas formas de gestión social y medio ambiental responsable. Argumenta que, en la actualidad la principal prioridad está en el rescate de alimento, además cuentan con restricciones de tiempo y recursos. No obstante, le resulta interesante y necesario tratar esta temática en el mediano plazo.



Anexo N° 4: Modelo de Entrevista para Miembros del Staff de Empleados

- Primera Sección:
 1. Género
 2. Edad
 3. Formación Académica
 4. Puesto
 5. Antigüedad

- Segunda Sección:
 1. ¿Podría especificar las principales funciones que tiene a su cargo?
 2. ¿Enuncie los principios y valores éticos que caracterizan al clima laboral de su área?
 3. A su juicio, ¿Cuáles son los aspectos más importantes del concepto de RSO (responsabilidad social organizacional)? ¿Considera que esta contribuye al logro de la misión organizacional y a crear valor?
 4. ¿Cuenta con un sistema de información, documentos, registros formales que den soporte a las operaciones que realiza y permitan su control posterior?
Explique
 5. ¿Cuáles son los principales grupos de interés con los que se relaciona directamente en su labor diaria? ¿Cómo reacciona frente a sus demandas y expectativas?
 6. ¿Cuáles son las prácticas que implementan para garantizar la calidad, inocuidad y conservación de los alimentos aptos para el consumo humano? ¿Se apoyan en alguna normativa afin?
 7. ¿Qué tratamiento se les da a los productos desechables, residuos, basura y otros materiales? ¿Han recibido capacitaciones e instrucción en materia de medio ambiente, prácticas de reciclado, reutilización de los recursos, uso responsable, etc?
 8. ¿Todos los empleados gozan de las mismas condiciones de salud, seguridad social y acceso a beneficios básicos?
 9. ¿Han participado de programas educativos, capacitaciones, foros de entrenamiento, charlas debates en temas inherentes a la ONG y de interés público?
¿Buscan transmitir estos conocimientos a su público de interés?



10. ¿Conocen las principales causas de abandono o deserción de los recursos humanos? ¿Reciben de sus superiores alguna motivación o incentivo para retenerlos?

11. ¿Tienen un manual o documento en el cual estén definidas las condiciones del vínculo con los proveedores? ¿Procuran mantener relaciones transparentes y de confianza? Explique.

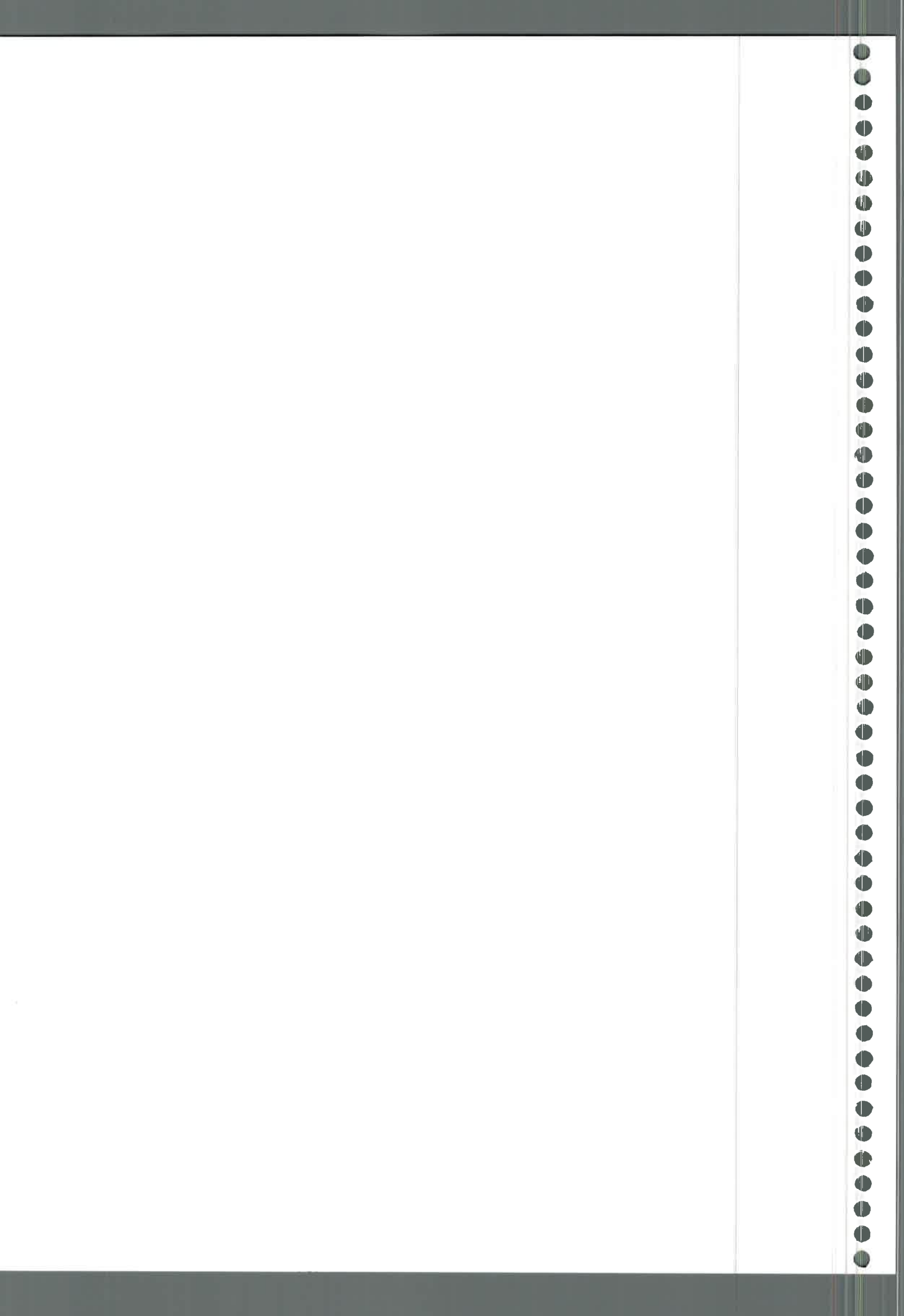
12. ¿Tienen un documento formal en el cual estén definidas las condiciones del vínculo con las entidades benéficas? ¿Procuran mantener relaciones transparentes y de confianza? Desarrolle.



Anexo N° 5: Entrevista N°1

Datos del Entrevistado	
Genero	Masculino
Edad	26 años
Formación Académica	Estudiante Universitario- Desarrollo de Software
Puesto	Encargado de Depósito
Antigüedad	7 años

Cuestionario
1. ¿Podría especificar las principales funciones que tiene a su cargo?
<p>Especifica que, entre las principales funciones que tiene a su cargo se encuentran: recibir las donaciones de alimentos, registrarlas en el software previsto para tal fin, gestionar las fechas de vencimientos de los productos, contactar a las organizaciones benéficas para entregar las mercaderías, cobrar las contribuciones económicas, limpiar el depósito, enviar información a la Red Banco de Alimentos para la elaboración de estadísticas, entre otras.</p>
2. ¿Enuncie los principios y valores éticos que caracterizan al clima laboral de su área?
<p>Enuncia que, los principios y valores predominantes refieren a la solidaridad, el compañerismo, humildad, respeto y confianza. Califica el clima laboral como muy bueno. También agrega que, el fin solidario de la organización es el motor que lo impulsa a dar lo mejor en su puesto.</p>



3. A su juicio, ¿Cuáles son los aspectos más importantes del concepto de RSO (responsabilidad social organizacional)? ¿Considera que esta contribuye al logro de la misión organizacional y a crear valor?

Considera que la RSO consiste en ayudar a la sociedad, ser solidario con los que más lo necesitan. Además, agrega que, la responsabilidad no debe limitarse solo al Estado, sino que cada uno desde su rol (miembro de la organización) debe contribuir a ella; por eso desde el Banco existe un fuerte compromiso con la temática de la alimentación y nutrición infantil para el correcto desarrollo y crecimiento humano.

También cree que, la responsabilidad social contribuye enormemente al logro de la misión y a crear valor para la organización, por ejemplo: aumentando el número de empresas donantes, contribuyendo a un mayor reconocimiento social; incorporando nuevas leyes y reglamentaciones que beneficien a los donantes; entre otros.

4. ¿Cuenta con un sistema de información, documentos, registros formales que den soporte a las operaciones que realiza y permitan su control posterior? Explique

Explica que, actualmente cuentan con un software informático, donado por una empresa de software de Venado Tuerto, que utilizan para realizar el control del stock, enviar reportes de los alimentos recibidos, emitir remitos y recibos, calcular las contribuciones económicas, realizar estadísticas (por ejemplo: cantidad de kilos de alimentos entregados a beneficiarios por mes, tipo de alimento y valor nutricional), llevar el registro contable de las operaciones, entre otras. El sistema les permite realizar todo tipo de controles, identificar fallas e implementar mejoras.

5. ¿Cuáles son los principales grupos de interés con los que se relaciona directamente en su labor diaria? ¿Cómo reacciona frente a sus demandas y expectativas?

Manifiesta que, con la comisión directiva se comunica diariamente, informando las principales novedades relativas a su puesto, a través de la vía telefónica. Con los voluntarios, colabora enseñándoles a fraccionar los alimentos, limpieza el depósito,



cargar y descargar las mercaderías, etc. Con las entidades beneficiarias, contribuye al comunicar y ofrecer los alimentos disponibles, de manera justa y equitativa. Además, con los transportistas, interactúa al recibir los alimentos donados y solicitándoles los remitos respectivos.

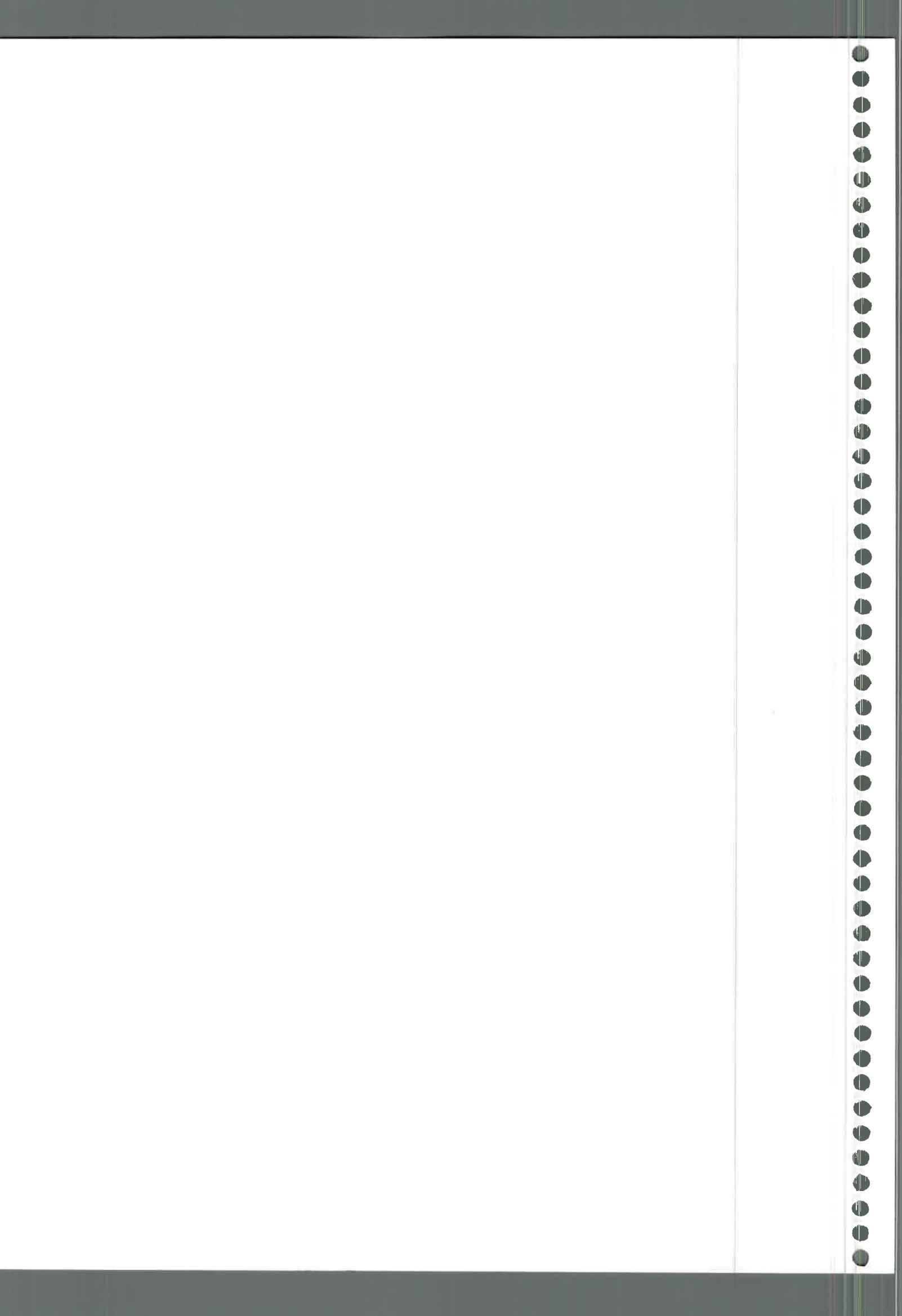
A su vez, comenta que, en lo relativo a las expectativas y demandas de los actores mencionados, elige reaccionar de forma clara y transparente, propiciando en todo momento los principios de justicia y equidad.

6. ¿Cuáles son las prácticas que implementan para garantizar la calidad, inocuidad y conservación de los alimentos aptos para el consumo humano? ¿Se apoyan en alguna normativa afín?

Cuenta que, en general reciben alimentos no precederos (no requieren cámara de frío); luego aquellos con fecha de vencimiento lejana son colocados en cajas de cartón que se envuelven con papel film para protegerlos de la tierra y la humedad; posteriormente son almacenadas en el depósito sobre tarimas y pallets de madera, que permitirán facilitar su futuro traslado y evitar el contacto directo con el suelo. Por otro lado, los alimentos recibidos en donación con vencimiento próximo, son mantenidos en sus empaques correspondiente y ubicados en un espacio del depósito preparado para tal fin, de manera de realizar el inmediato contacto con las entidades benéficas y darles pronta salida. Además, agrega que, en esta área se realizan fumigaciones y limpieza periódicas (quincenal o mensual) según las necesidades; de esta manera se logra desinfectar el espacio contra los microorganismos, bacterias y roedores.

A su vez, señala que, no se apoyan en una normativa, sino que solo cuentan con un manual para sectorizar espacios y clasificar los alimentos, por tipo de producto y vencimiento, similar al que utilizan en supermercados. Sin embargo, la calidad y aptitud para consumo de los alimentos también son garantizados por las empresas donantes (reguladas y controladas por normativas afines).

7. ¿Qué tratamiento se les da a los productos desechables, residuos, basura y otros materiales? ¿Han recibido capacitaciones e instrucción en materia de medio ambiente, prácticas de reciclado, reutilización de los recursos, uso responsable, etc?



Precisa que, en algunas situaciones se produce el “decomiso de alimentos”, para aquellos productos que se encuentran vencidos o en estado inadecuado para su consumo humano. En estos casos se prevé su retiro del depósito, colación en container afín (cedido por la Sociedad Rural), aviso y entrega a la empresa de higiene urbana “Cotreco” con la finalidad de entierro.

A su vez, en lo que respecta a otros materiales derivados de la operatoria, como ser las bolsas plásticas, se prevé su reutilización, en su mayoría tanto para uso interno, como para ser entregadas a las entidades benéficas. También sucede de manera similar con las cajas de cartón, que son separadas y entregadas a una persona que ejerce de cartonero y lo comercializa posteriormente. En cuanto a los pallets de madera no utilizados, son destinados a la venta y las ganancias obtenidas se reservan para cubrir un porcentaje de los gastos directos.

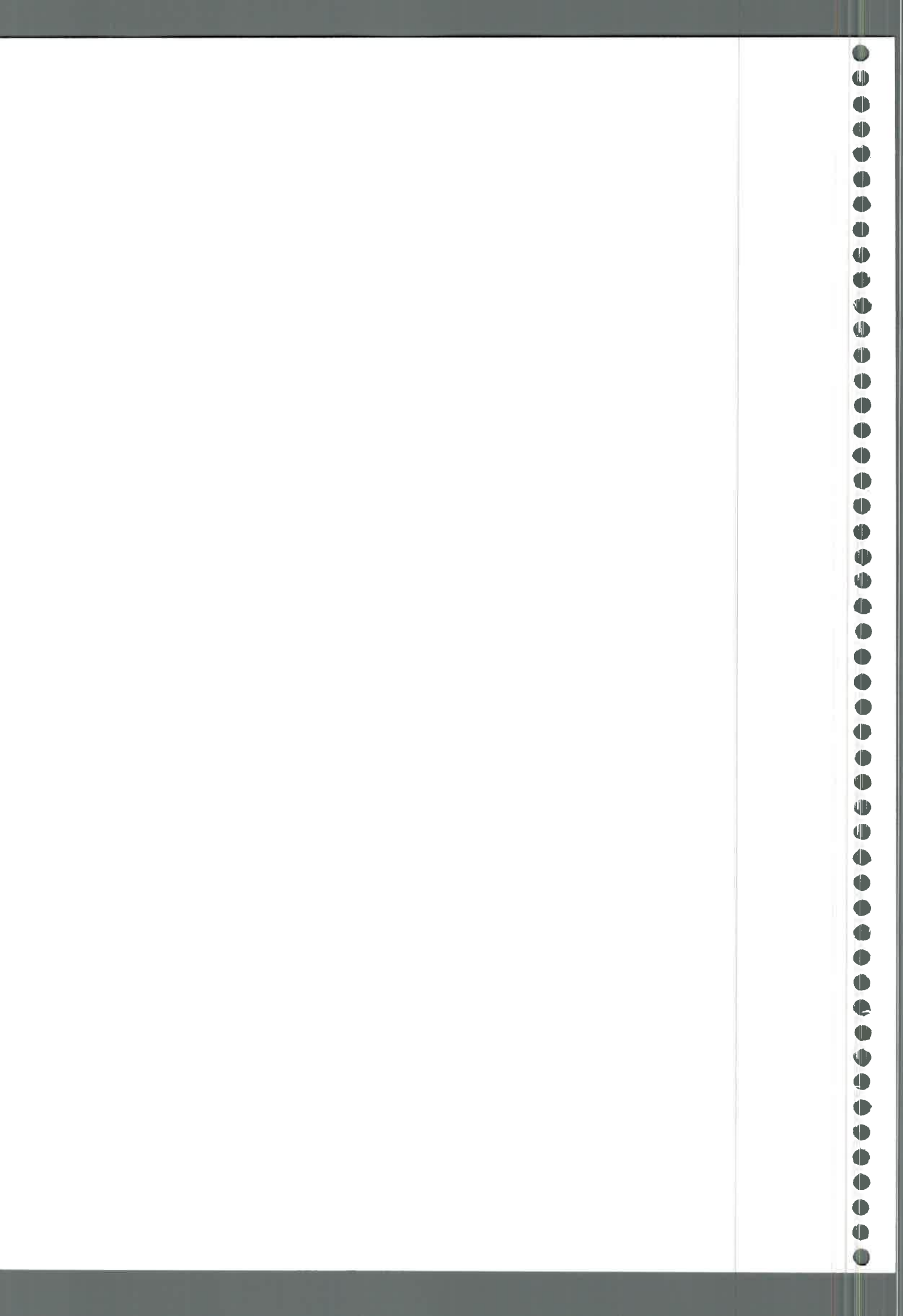
Por último, responde que no recibió instrucciones y capacitaciones en esta materia específica, si en temas inherentes a la operatoria del Banco y la Red.

8. ¿Todos los empleados gozan de las mismas condiciones de salud, seguridad social y acceso a beneficios básicos?

Aclara que, no todos los empleados gozan de las mismas condiciones de salud, seguridad social y acceso a beneficios básicos, sin embargo, actualmente la comisión directiva se encuentra tratando esta temática y en el corto plazo prevén alcanzarlo. Particularmente, el entrevistado se encuentra en tratativas de ser “blanqueado” y goza de cobertura ART en el trabajo, También resalta que, desde la comisión, buscan resguardar su salud; por ejemplo: obligan el uso de faja de seguridad para realizar tareas que impliquen levantar gran cantidad de peso.

9. ¿Han participado de programas educativos, capacitaciones, foros de entrenamiento, charlas debates en temas inherentes a la ONG y de interés público? ¿Buscan transmitir estos conocimientos a su público de interés?

Expresa que, han participado en Encuentros de Bancos, organizados por la Red, donde asisten Bancos de Alimentos de todo el país e intercambian información e ideas sobre



temas de interés común. Considera importante y muy positiva la asistencia a este tipo de eventos, porque permiten instruirse e implementar mejoras en las labores realizadas. También cita que, reciben periódicamente reportes informativos que envía la Red y que les permite tomar conocimiento, instruirse y comunicar en materia de pobreza, alimentación y nutrición.

10. ¿Conocen las principales causas de abandono o deserción de los recursos humanos? ¿Reciben de sus superiores alguna motivación o incentivo para retenerlos?

Manifiesta que, en la mayoría de los casos la causa por la que los recursos humanos no persisten en el Banco se debe a la falta de disponibilidad de tiempo. Afirma que se esfuerzan para conseguir la permanencia de los recursos humanos, pero por sus motivos personales y profesionales les resulta arduo. Resalta que, considera necesario implementar cambios en este sentido en la gestión del área de voluntariado.

11. ¿Tienen un manual o documento en el cual estén definidas las condiciones del vínculo con los proveedores? ¿Procuran mantener relaciones transparentes y de confianza? Explique.

Menciona que, en general las condiciones para efectuar las donaciones las imparten los mismos proveedores (derechos y obligaciones mutuas de tipo legal, impositivo y contable). Además, precisa que, procuran mantener relaciones transparentes y de confianza con estos, garantizándoles el correcto destino de las mercaderías donadas a través del envío de reportes periódicos.

12. ¿Tienen un documento formal en el cual estén definidas las condiciones del vínculo con las entidades benéficas? ¿Procuran mantener relaciones transparentes y de confianza? Desarrolle.

Explica que, cuentan con un documento formal denominado “carta de compromiso” en el que se establecen los siguientes requisitos que deberán aceptar las entidades benéficas para operar con el Banco de Alimentos:



- Contar con una adecuada acreditación (personería jurídica, dependencia de una entidad con personería jurídica, acreditación ante un organismo de control) que certifique su creación para alimentar a personas con hambre.
- Estar en funcionamiento e informar al Banco cualquier modificación tanto sobre la cantidad de beneficiarios que asisten como datos del contacto.
- Mantener sus instalaciones en condiciones sanitarias adecuadas.
- Mantener un orden tal que permita al Banco evaluar la ayuda que brindan.
- Hallarse dentro del área geográfica de distribución del Banco.
- No discriminar por nacionalidad, credo, raza, vecindad o ideología.
- Firma bajo compromiso de cumplir con los requisitos requeridos por el Banco.
- Estar de acuerdo con la contribución económica solicitada por kg de mercadería entregada.
- Autorizar por escrito a las personas que retiran los alimentos del depósito del Banco.
- Recibir los pedidos que se entreguen sin condiciones de cantidad y tipo de mercadería.
- Queda prohibido a las entidades benéficas usar los alimentos donados a una entidad para uso particular; utilizar alimentos donados para eventos de recaudación de fondos; poner en riesgo la inocuidad de los alimentos donados (almacenándolos incorrectamente); no respetar cualquier ordenanza o reglamentación local; no respetar las políticas de labor acordadas con el Banco.

Por otro lado, la ONG procura fortalecer los vínculos con los beneficiarios, construyendo en conjunto relaciones de confianza, transparencia, ayuda mutua, compromiso y respeto. Por ejemplo: se realiza el pesaje de los kilos de alimentos entregados y su valorización en presencia de ambas partes; se flexibiliza en el cobro de las contribuciones económicas al permitir su abono parcial o posterior; se emiten y firman todos los documentos respaldatorios involucrados en la operatoria; se concilia eventualidades y ciertos permisos con las entidades benéficas, entre otros.



Anexo N° 6: Entrevista N°2

Datos del Entrevistado	
Genero	Femenino
Edad	29 años
Formación Académica	Universitaria- Abogada
Puesto	Secretaria Ejecutiva
Antigüedad	4 años

Cuestionario
1. ¿Podría especificar las principales funciones que tiene a su cargo?
<p>Especifica que, entre las principales funciones que tiene a su cargo se encuentran: informar a la comisión directiva las principales novedades, gestionar las relaciones con los proveedores y logística, buscar donantes, tratar con las entidades benéficas, realizar diversos trámites, ser agente de comunicación con el exterior, entre otras.</p>
2. ¿Enuncie los principios y valores éticos que caracterizan al clima laboral de su área?
<p>Enuncia que, los principios y valores predominantes refieren a la solidaridad, el respeto y la confianza. Agrega que, ha creado buenos vínculos con sus compañeros de trabajo.</p>
3. A su juicio, ¿Cuáles son los aspectos más importantes del concepto de RSO (responsabilidad social organizacional)? ¿Considera que esta contribuye al logro de la misión organizacional y a crear valor?



Considera que la RSO consiste en un conjunto de prácticas que benefician a la sociedad en su conjunto. Estas prácticas pueden ser implementadas no solo por las empresas sino también por las ONG's.

También cree que, este concepto contribuye al logro de la misión y a crear valor para la organización; por ejemplo: aumentando el número de socios y donantes.

**4. ¿Cuenta con un sistema de información, documentos, registros formales que den soporte a las operaciones que realiza y permitan su control posterior?
Explique**

Explica que, actualmente elabora registros digitalmente (Microsoft Word y Excel), en ellos diariamente expone toda la información pertinente que luego enviará a la comisión directiva. Esto también permite realizar controles periódicos y retroalimentar la información.

5. ¿Cuáles son los principales grupos de interés con los que se relaciona directamente en su labor diaria? ¿Cómo reacciona frente a sus demandas y expectativas?

Manifiesta que, con la comisión directiva se comunica diariamente, informando las principales novedades relativas a su puesto, a través de la vía telefónica. Con las empresas donantes, se vincula facilitándoles la información solicitada para que ellos la evalúen y autoricen materializar la donación de alimentos.

A su vez, comenta que, en lo relativo a las expectativas y demandas de los actores mencionados, elige reaccionar de forma transparente.

**6. ¿Cuáles son las prácticas que implementan para garantizar la calidad, inocuidad y conservación de los alimentos aptos para el consumo humano?
¿Se apoyan en alguna normativa afín?**

Cuenta que, los proveedores asumen la responsabilidad de garantizar la calidad, inocuidad y conservación de los alimentos que entregan en donación, no obstante, el Banco realiza un control adicional de manera de realizar su transmisión en tiempo y



forma. Agrega que, existe un seguimiento exhaustivo de las fechas de vencimientos (sistematizado a través de software) y del estado de las mercaderías; por ejemplo, menciona que, para todos aquellos productos recibidos con fecha de vencimiento muy cercana, se procede a realizar el inmediato contacto con las entidades benéficas de mayor confianza, porque de esta manera saben que ellas los van a repartir a sus miembros y si hay excedentes lo donaran a personas necesitadas del barrio, evitando su desperdicio.

También señala que, a la fecha, no se apoyan en normativas y reglamentaciones vinculadas a esta materia, sin embargo, estima que en el corto plazo la misma Red Argentina de Bancos de Alimentos realice auditorias en este sentido y finalmente se comience a trabajar en post de ello. Así mismo, tiene conocimiento que otros Bancos de Alimentos certifican a través de las normas ISO y fruto de ello han experimentado un aumento de la cantidad de donaciones por parte de sus proveedores; de allí su importancia de tratamiento por parte de la comisión directiva a la brevedad.

7. ¿Qué tratamiento se les da a los productos desechables, residuos, basura y otros materiales? ¿Han recibido capacitaciones e instrucción en materia de medio ambiente, prácticas de reciclado, reutilización de los recursos, uso responsable, etc?

Precisa que, el tratamiento lo implementa el encargado de depósito y consiste básicamente en el “decomiso de alimentos” donde se procede a su identificación, retiro del depósito, colación en container afín, aviso y entrega a la empresa “Cotreco” con la finalidad de entierro.

Por último, responde que no recibió instrucciones y capacitaciones en esta materia de medio ambiente, reciclado y reutilización responsable.

8. ¿Todos los empleados gozan de las mismas condiciones de salud, seguridad social y acceso a beneficios básicos?

Señala que, desde la comisión directiva están trabajando en pro de ello; algunos se encuentran operando en “blanco” y otros aún no (ambos con ART). En este sentido argumenta que, existe de aquella buena voluntad y han tomado conciencia de la



importancia en el gozo de estas condiciones de manera justa e igualitaria para todos los empleados, sin embargo, actualmente no cuentan con los recursos necesarios para hacerlo posible. También precisa que, los salarios dependen de lo obtenido de las contribuciones económicas que le solicitan a las entidades benéficas como retribución simbólica; y estas son variables que frecuentemente dependen de muchos otros factores (por ejemplo: dinero disponible por la entidad, cantidad de alimentos disponibles, cantidad de kilogramos entregados, etc.); de allí la importancia y necesidad de conseguir más socios que realicen donaciones monetarias periódicas y evitar que se distorsione la misión (ya que la tendencia infame sería dar más alimentos a los que disponen de más dinero para pagar, y no sería justo).

9. ¿Han participado de programas educativos, capacitaciones, foros de entrenamiento, charlas debates en temas inherentes a la ONG y de interés público? ¿Buscan transmitir estos conocimientos a su público de interés?

Expresa que, ha participado de capacitaciones organizadas por la Red, en temas de interés a su labor dentro del Banco; por ejemplo: logística, generación de fondos, donantes, administración, comunicación, entre otras. También cita que, en su tiempo libre le interesa instruirse en estos temas a través de textos y videos que encuentra en internet (charlas TED, conferencias de disertantes de la Global FoodBanking Network, etc.). Todo ello luego debe volcarlo a la realidad del Banco y la ciudad en la que opera; lo que le resulta todo un desafío.

10. ¿Conocen las principales causas de abandono o deserción de los recursos humanos? ¿Reciben de sus superiores alguna motivación o incentivo para retenerlos?

Menciona que, la principal causa de deserción en el staff de empleados, es por motivos salariales, actualmente el Banco de alimentos ofrece trabajos remunerados, pero solo de medio tiempo, por lo que en la mayoría de los casos cuando encuentran otra oferta mejor remunerada deciden abandonar la organización.

Además, indica que, actualmente el Banco no cuenta con los fondos monetarios suficientes para ofrecerles más horas laborales y consecuentemente una mejor



retribución. En este sentido estima que, en el mediano plazo, al incrementar el número de socios y en nuevas modalidades de donación (por ejemplo: a través de tarjeta de crédito o débito automático) lograrían disponer de nuevas fuentes de recursos para responder a estas necesidades.

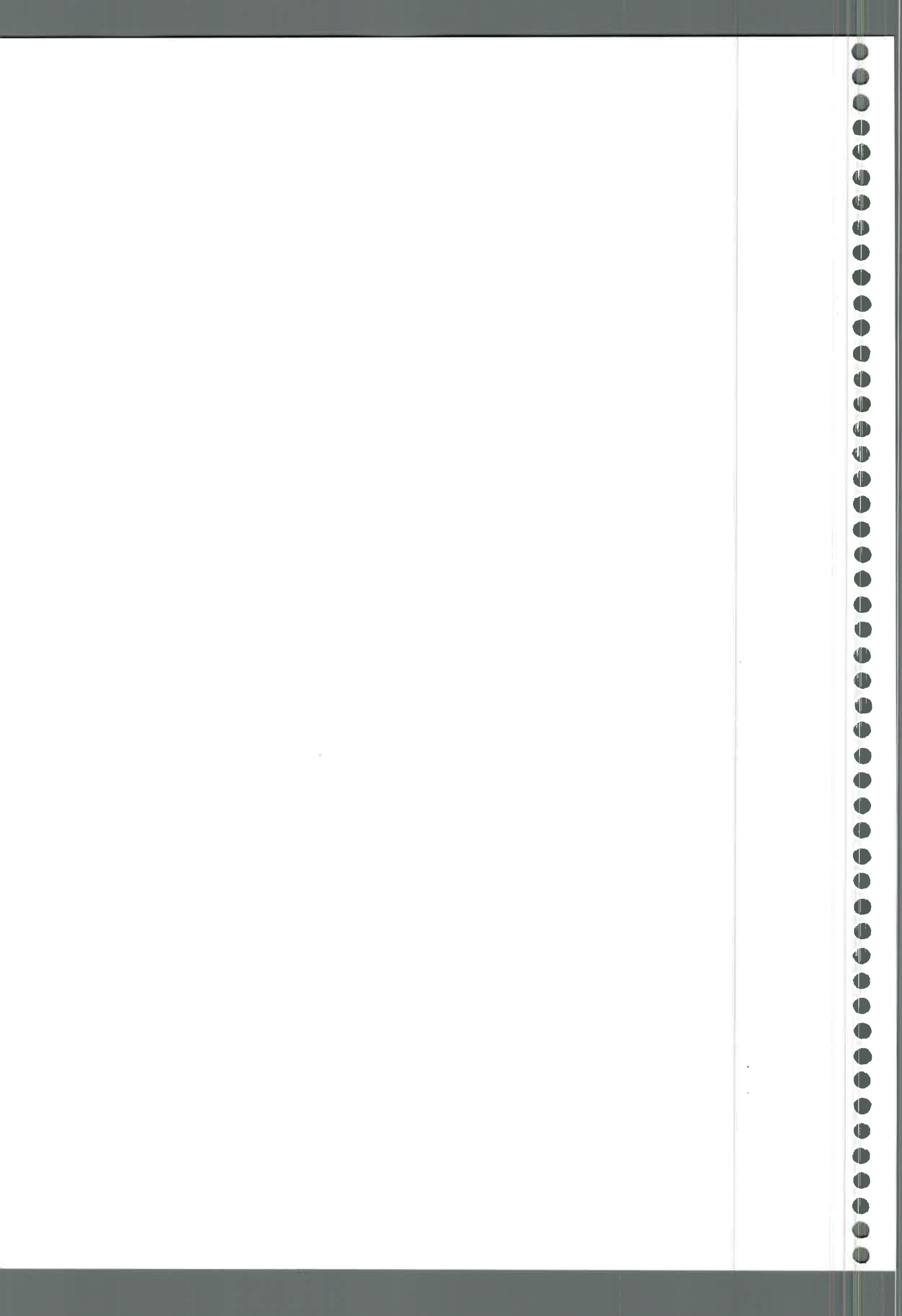
11. ¿Tienen un manual o documento en el cual estén definidas las condiciones del vínculo con los proveedores? ¿Procuran mantener relaciones transparentes y de confianza? Explique.

Menciona que, no tienen un documento puntual donde estén delimitadas las condiciones del vínculo con los proveedores. Estos son los que le requieren al Banco completen formularios y cuestionarios de su autoría, solicitándoles todo tipo de información afín para materializar las posibles donaciones.

También precisa que, procuran mantener relaciones transparentes y de confianza con ellos, por ejemplo, a través de la notificación del destino de las mercaderías (reportes de cantidad y especie que emite el Banco a través del sistema digital); garantizando la distribución justa a las entidades benéficas dentro de los plazos de vencimiento de los alimentos; entre otras. Además, añade que, intentan tener gestos cordiales y de agradecimiento para con todos los proveedores especialmente en fechas festivas importantes, por ejemplo, enviándoles presentes y tarjetas.

12. ¿Tienen un documento formal en el cual estén definidas las condiciones del vínculo con las entidades benéficas? ¿Procuran mantener relaciones transparentes y de confianza? Desarrolle.

Responde que, cuentan con planillas formales en las que definen las condiciones del vínculo con las entidades benéficas, también se hacen visitas periódicas para controlar que estén cumpliendo con sus compromisos asumidos. Así mismo indica que, existe cierta flexibilidad en algunas de las condiciones exigidas; por ejemplo, en materia de infraestructura e higiene, se les realiza respetuosamente una primera observación (aviso) de manera que puedan acondicionar el edificio en el corto plazo para garantizar que el alimento se encuentre siempre apto para el consumo. Posteriormente se realiza una segunda visita (no programada) para observar que se haya regularizado las



condiciones de higiene y limpieza, si la situación persiste y no se implementaron cambios al respecto directamente se les da la baja del servicio. También revela que, existe alguna flexibilidad para las entidades que no estén efectivamente constituidas en materia legal pero que si se encuentran en trámite al respecto y funcionando adecuadamente.

Además, resalta que, lo que no se negocia es la venta de las mercaderías otorgadas por el Banco de Alimentos a las entidades benéficas, estas situaciones son generalmente denunciadas por otras entidades benéficas o por los mismos miembros del Barrio en el que opera; las asistentes sociales se encargan de constatar ello y de ser cierto se produce automáticamente la baja.

Todo ello les permite establecer relaciones de confianza y transparentes.



Anexo N° 7: Modelo de Entrevista para Miembros Voluntarios

- Primera Sección:
 6. Género
 7. Edad
 8. Formación Académica
 9. Relación
 10. Antigüedad

- Segunda sección:
 1. ¿De qué manera se vinculó con la ONG?
 2. ¿Podría mencionar algunos de los motivos por los que eligió colaborar con esta ONG en particular?
 3. ¿Promulga la misión específica de la ONG? Explique la manera en que lo realiza.
 4. ¿Conoce los principios y valores éticos de la ONG? Enuncie los principales.
 5. ¿Cuáles son las principales actividades que ejecuta en su rol en la ONG?
¿Ha recibido instrucción y capacitación previa para realizarlas?
 6. ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir al momento de desempeñar su rol?
 7. ¿Conoce el término RSO (responsabilidad social de las organizaciones)?
¿Podría indicar sus aspectos más significativos?
 8. ¿Considera que la RSO contribuye a lograr de una mejor manera la misión de la ONG y a crear valor? ¿De qué manera? ¿Usted se siente alcanzado por el concepto?
 9. ¿Cuáles son los principales grupos de interés con los que se relaciona directamente en su labor?
 10. ¿Le interesaría participar de programas educativos, capacitaciones, foros de entrenamiento, charlas, debates en temas de interés común que contribuyan a mejorar el bienestar de la comunidad? (Por ejemplo: pobreza, alimentación, nutrición, medio ambiente, otros) ¿Encuentra en la ONG un espacio para plantear nuevas ideas generadoras de cambio?



Anexo N° 8: Entrevista N°1

Datos del Entrevistado	
Género	Femenino
Edad	35 años
Formación Académica	Universitaria – Microbióloga
Relación	Voluntaria
Antigüedad	1 año

Cuestionario
1. ¿De qué manera se vinculó con la ONG?
<p>Manifiesta que, el vínculo con el Banco de Alimentos nace a partir de un interés personal de participar en calidad de voluntaria en alguna de las ONG's de la ciudad. Así es, como comenzó a indagar a través de internet sobre las distintas misiones y objetivos de cada una de ellas; finalmente optó por afinidad a esta ONG en particular y se llegó hasta la sede en la que funciona. Allí respondieron a todas sus inquietudes y sellaron la relación.</p>
2. ¿Podría mencionar algunos de los motivos por los que eligió colaborar con esta ONG en particular?
<p>Menciona que, entre los motivos se encuentran: necesidad personal de ayudar activamente a la comunidad local, interés por conocer otras realidades, oportunidad para crear diversos vínculos y contactos sociales, entre otros.</p>
3. ¿Promulga la misión específica de la ONG? Explique la manera en que lo realiza.



Explica que, promulga y contribuye con la misión del Banco, por ejemplo, destinando una cantidad de horas de voluntariado de manera mensual, manifestando apertura para responder a las necesidades de la organización, procurando tener una actitud solidaria y generosa en las distintas actividades que realiza dentro del Banco, transmitiendo el mensaje institucional a sus conocidos, entre otras.

4. ¿Conoce los principios y valores éticos de la ONG? Enuncie los principales.

Enuncia que, algunos de los principios y valores éticos organizacionales son: solidaridad, empatía, compañerismo, proactividad, respeto, honestidad y confianza.

5. ¿Cuáles son las principales actividades que ejecuta en su rol en la ONG? ¿Ha recibido instrucción y capacitación previa para realizarlas?

Expone que, las principales actividades que participó refieren a diversos eventos; en ellos colaboró en la recepción, clasificación, carga y distribución de los alimentos. Señala que no recibió capacitaciones e instrucciones previas para desempeñar la labor de voluntaria, pero si firmó un acuerdo escrito que vela al Banco de futuras eventualidades a nivel legal.

6. ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir al momento de desempeñar su rol?

Indica que, el único compromiso asumido y requerido es el de disponer de su tiempo con determinada cantidad de horas mensuales de voluntariado. Además, agrega que, es óptimo contar con la predisposición de colaborar y ayudar a los más necesitados.

7. ¿Conoce el término RSO (responsabilidad social de las organizaciones)? ¿Podría indicar sus aspectos más significativos?

Establece que, desconoce el término RSO; sin embargo, considera que implica ser responsable con la sociedad en todo a lo que ella atañe, por ejemplo: moral, ética ciudadana, respeto, ecología, política y cultura. Además, resalta que, es una



responsabilidad individual (cada uno tendría desde el rol que ocupa en la sociedad debería ser socialmente responsable) y general al mismo tiempo (las organizaciones como actores sociales relevantes deberían contribuir en este mismo sentido).

8. ¿Considera que la RSO contribuye a lograr de una mejor manera la misión de la ONG y a crear valor? ¿De qué manera? ¿Usted se siente alcanzado por el concepto?

Considera que, la RSO contribuye a lograr de una mejor manera la misión de la ONG y a crear valor en este sentido, por ejemplo: ampliando la credibilidad institucional y transparencia; incorporando nuevos mecanismos generadores de recursos; aumentando la motivación e interés de los donantes y voluntarios; fortaleciendo nuevos vínculos y alianzas; velando por las necesidades de otros sectores de la sociedad; desarrollando nuevas competencias; mejorando la comunicación; entre otras. También opina que, se siente alcanzada por la RSO y que le gustaría tener una participación social más activa, aunque le surgen limitaciones derivadas de otros compromisos profesionales y personales.

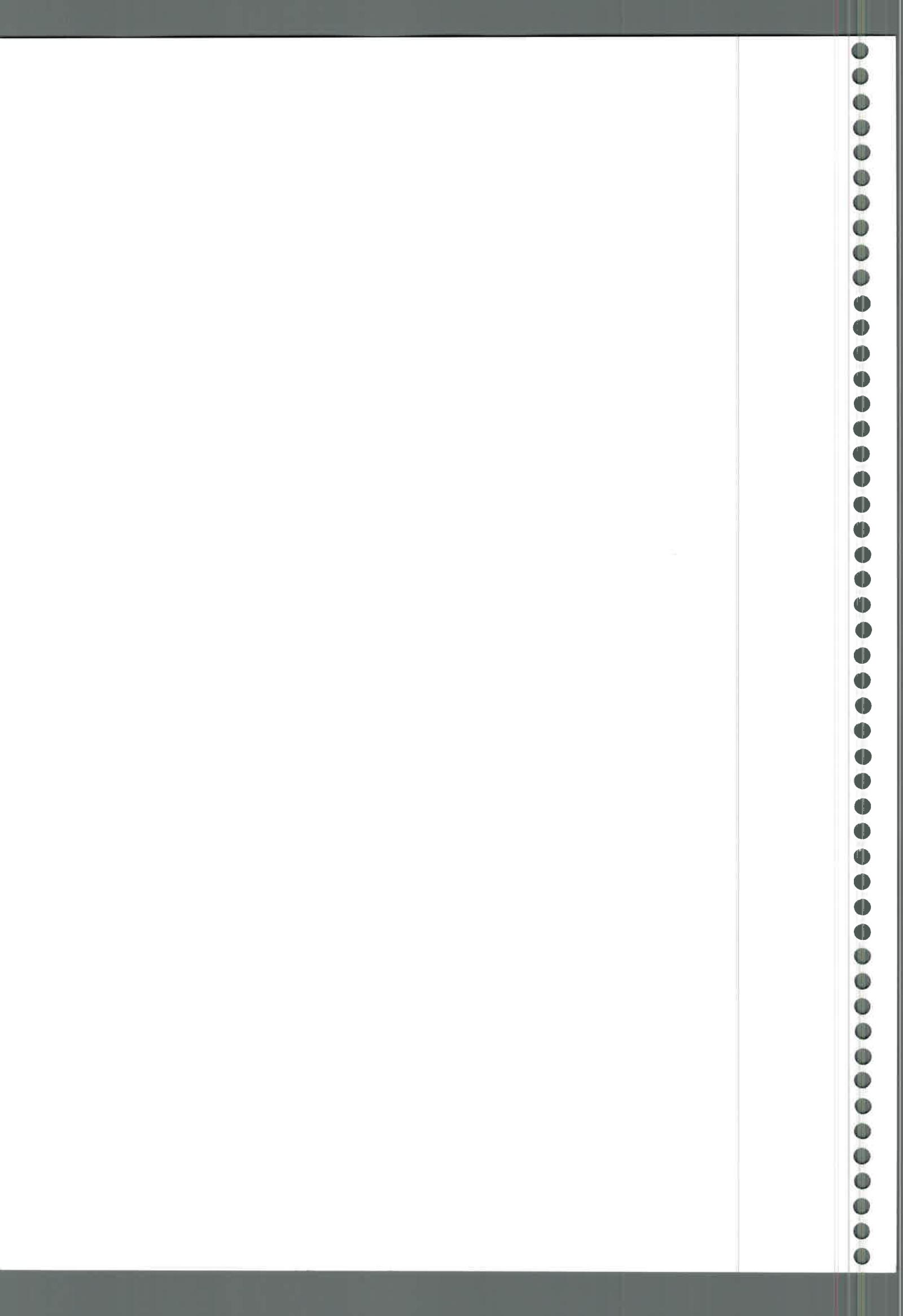
9. ¿Cuáles son los principales grupos de interés con los que se relaciona directamente en su labor?

Señala que, los principales grupos de interés con los que se ha relacionado directamente hasta el momento son: empleados y algunos miembros de la comisión directiva. A su vez, agrega que, fruto de su participación en el Banco ha fortalecido vínculos con otras organizaciones (por ejemplo, Conin) y donantes.

10. ¿Le interesaría participar de programas educativos, capacitaciones, foros de entrenamiento, charlas, debates en temas de interés común que contribuyan a mejorar el bienestar de la comunidad? (Por ejemplo: pobreza, alimentación, nutrición, medio ambiente, otros) ¿Encuentra en la ONG un espacio para plantear nuevas ideas generadoras de cambio?



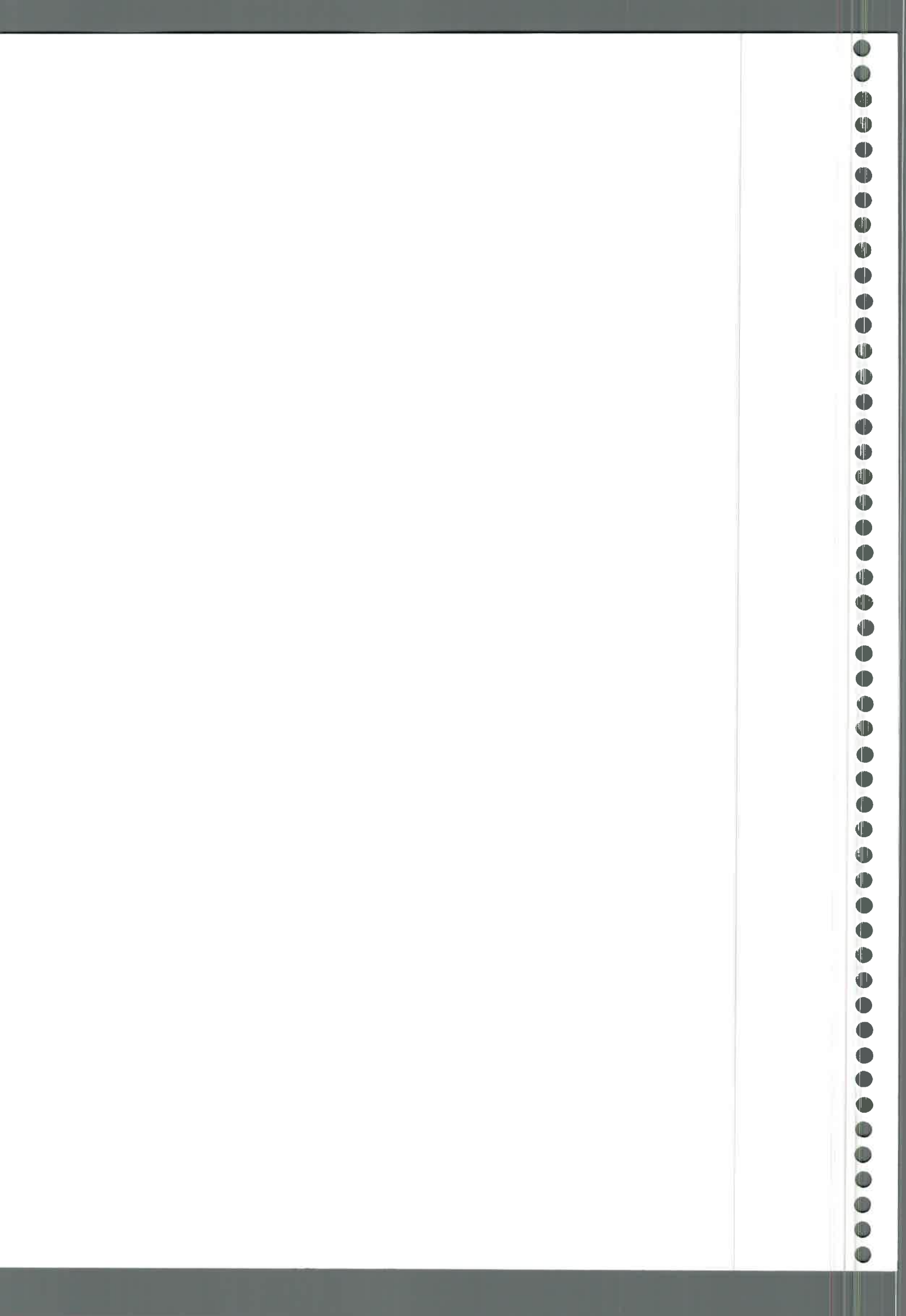
Destaca que le encantaría participar en este sentido, pues podría profundizar y nutrirse en estas temáticas al mismo tiempo que contribuye a mejorar el bienestar de la comunidad local en la que vive. Además, expresa que, en algunas oportunidades ha informado a miembros de la organización sobre nuevas ideas y sugerencias, obteniendo a cambio buena recepción y aceptación.



Anexo N° 9: Entrevista N°2

Datos del Entrevistado	
Género	Femenino
Edad	21 años
Formación Académica	Estudiante Universitaria – Abogacía
Relación	Voluntaria
Antigüedad	1 año

Cuestionario
1. ¿De qué manera se vinculó con la ONG?
<p>Manifiesta que, el primer vínculo con la ONG, nace a partir de la invitación que le realizó una amiga para sumarse como voluntaria al Banco de Alimentos; allí conoce su existencia y función social, pero al no disponer de tiempo tuvo que desestimarla. Al año siguiente, se origina un segundo contacto, a partir de su condición de estudiante de la Universidad Siglo 21; que exige para la aprobación de la materia “Práctica Solidaria”, correspondiente a la carrera de abogacía, la participación de los interesados en una ONG de la ciudad en calidad de voluntario. Así fue, como seleccionó de entre las opciones disponibles (convenios), destinar horas semanales durante un cuatrimestre a realizar diversas actividades dentro del Banco.</p>
2. ¿Podría mencionar algunos de los motivos por los que eligió colaborar con esta ONG en particular?
<p>Menciona que, entre los principales motivos por los que eligió colaborar con esta ONG en particular se encuentran: afinidad con la misión del Banco; interés en materia de pobreza y alimentación; ahondar sobre la realidad y necesidades de otros sectores</p>



sociales locales; ayudar a los más necesitados y visitar entidades benéficas del tipo copas de leche y comedores; entre otros.

3. ¿Promulga la misión específica de la ONG? Explique la manera en que lo realiza.

Explica que, promulga la misión específica del Banco y argumenta que lo realiza a través de la donación de tiempo como voluntaria, interiorizándose sobre la realidad de otros sectores sociales, comunicando la labor de la ONG y sus necesidades a los más cercanos, entre otras.

4. ¿Conoce los principios y valores éticos de la ONG? Enuncie los principales.

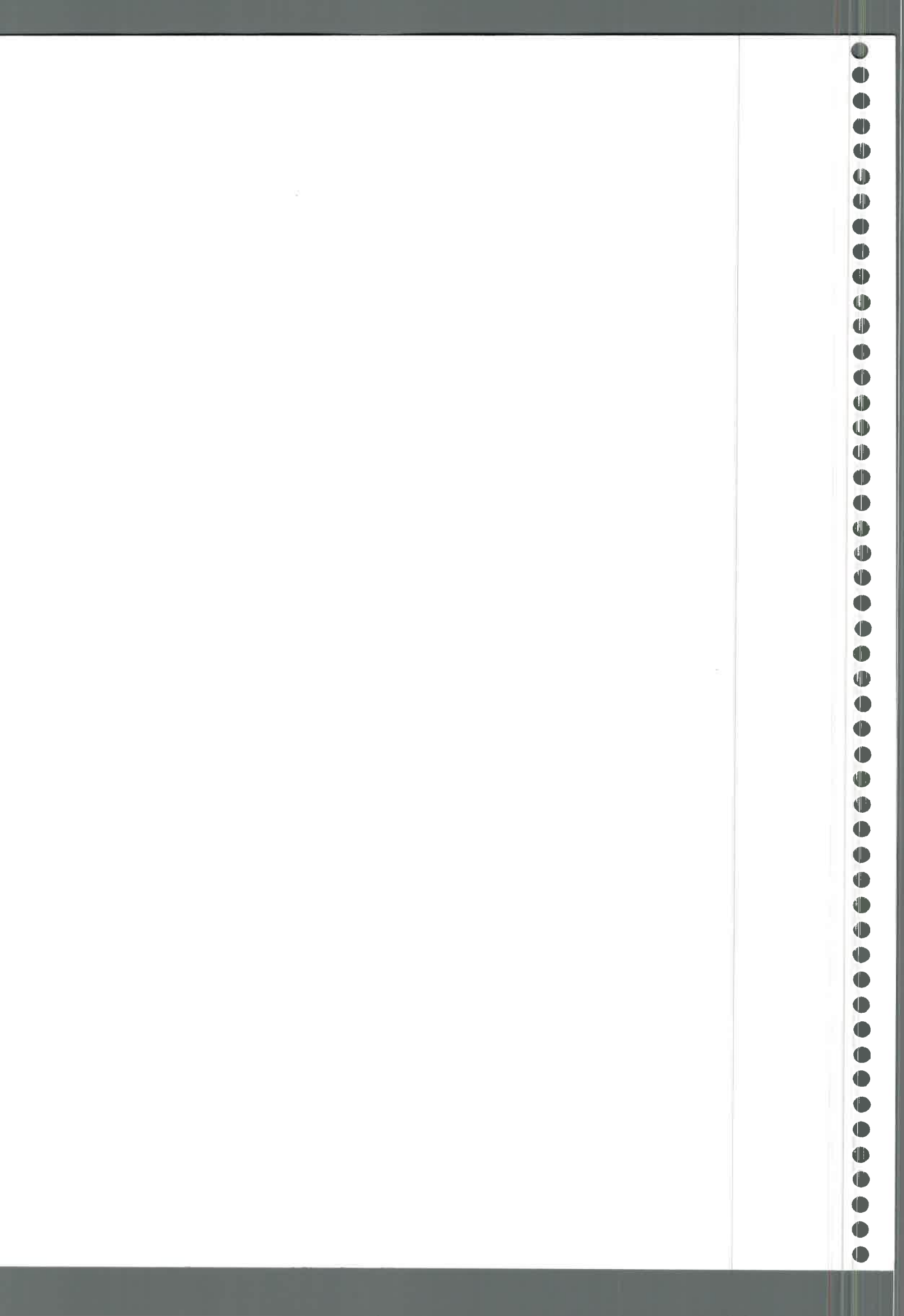
Enuncia como principios y valores éticos de la ONG a la solidaridad, el compromiso y el respeto de la diversidad. Así mismo, destaca la solidaridad como el más representativo.

5. ¿Cuáles son las principales actividades que ejecuta en su rol en la ONG? ¿Ha recibido instrucción y capacitación previa para realizarlas?

Expone que las principales actividades que desempeña en su rol de voluntaria refieren a la clasificación de los alimentos recibidos en donación y en la visita de algunas entidades benéficas. Agrega que, no ha recibido instrucción y capacitación previa para realizar su labor, sino que le fue explicada sobre la marcha por parte de un miembro de la comisión directiva y una trabajadora social.

6. ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir al momento de desempeñar su rol?

Indica que, los únicos requisitos que debe seguir al momento de desempeñar su rol refieren al cumplimiento del horario de trabajo y la predisposición permanente a ayudar a los más necesitados.



**7. ¿Conoce el término RSO (responsabilidad social de las organizaciones)?
¿Podría indicar sus aspectos más significativos?**

Establece que, desconoce el término RSO; sin embargo, considera que está relacionado con la sociedad y la misión solidaria que tiene el Banco de Alimentos por sobre los fines netamente económicos que persiguen la mayoría de las organizaciones en la actualidad; procurando recatar alimentos aptos para el consumo que por diversas razones han perdido su valor comercial y destinándolos a los sectores sociales más necesitados de la ciudad.

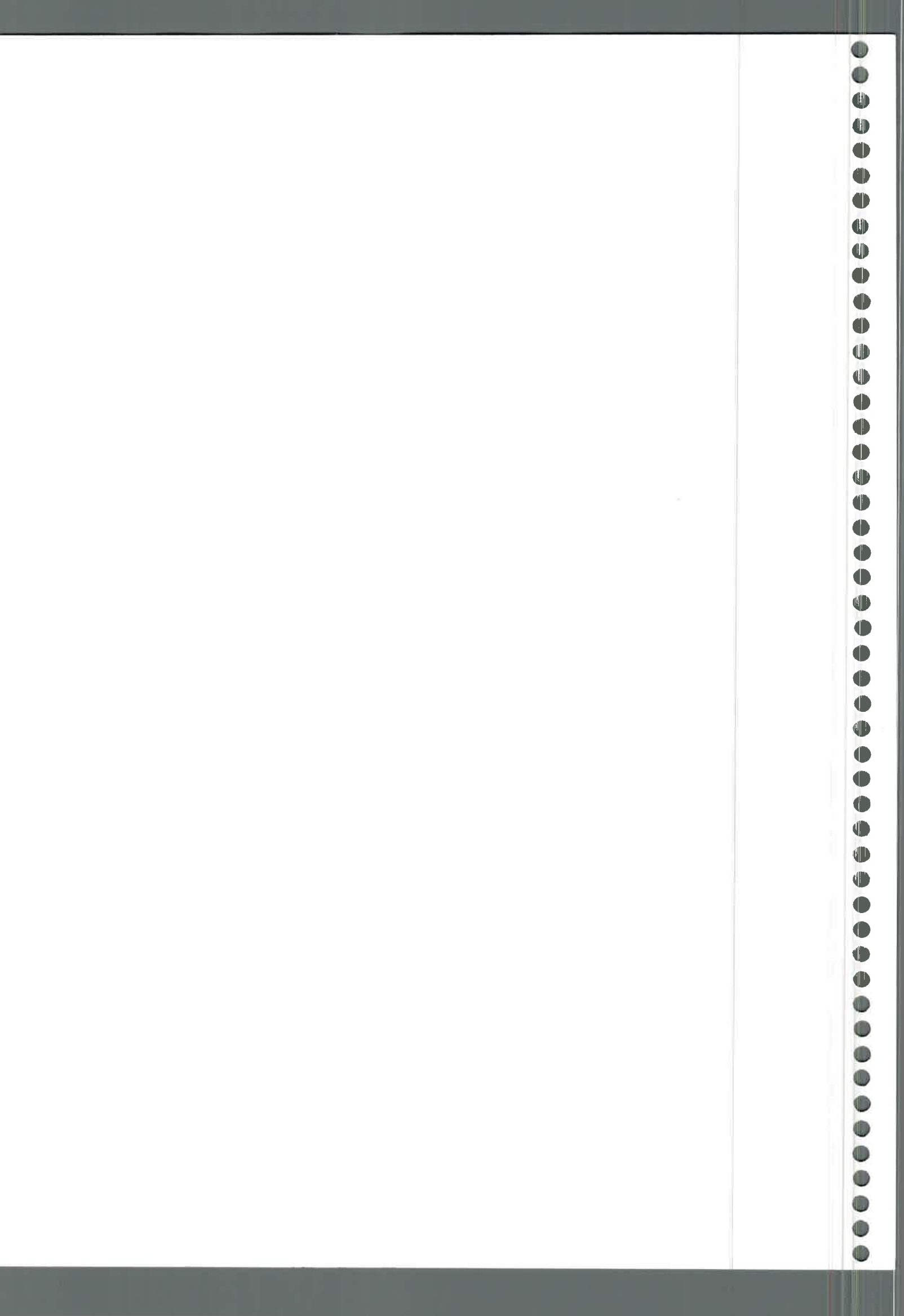
8. ¿Considera que la RSO contribuye a lograr de una mejor manera la misión de la ONG y a crear valor? ¿De qué manera? ¿Usted se siente alcanzado por el concepto?

Considera que, efectivamente la RSO contribuye a lograr de una mejor manera la misión de la ONG y a crear valor en este sentido, a través de la implementación de mejoras en temas como, por ejemplo: donaciones (mayor cantidad de socios y donantes) y voluntariado (aumento en el interés y cantidad). También opina que, se siente alcanzada por la RSO en un doble sentido, por un lado, como miembro voluntario de la ONG y por otro como miembro de la sociedad.

9. ¿Cuáles son los principales grupos de interés con los que se relaciona directamente en su labor?

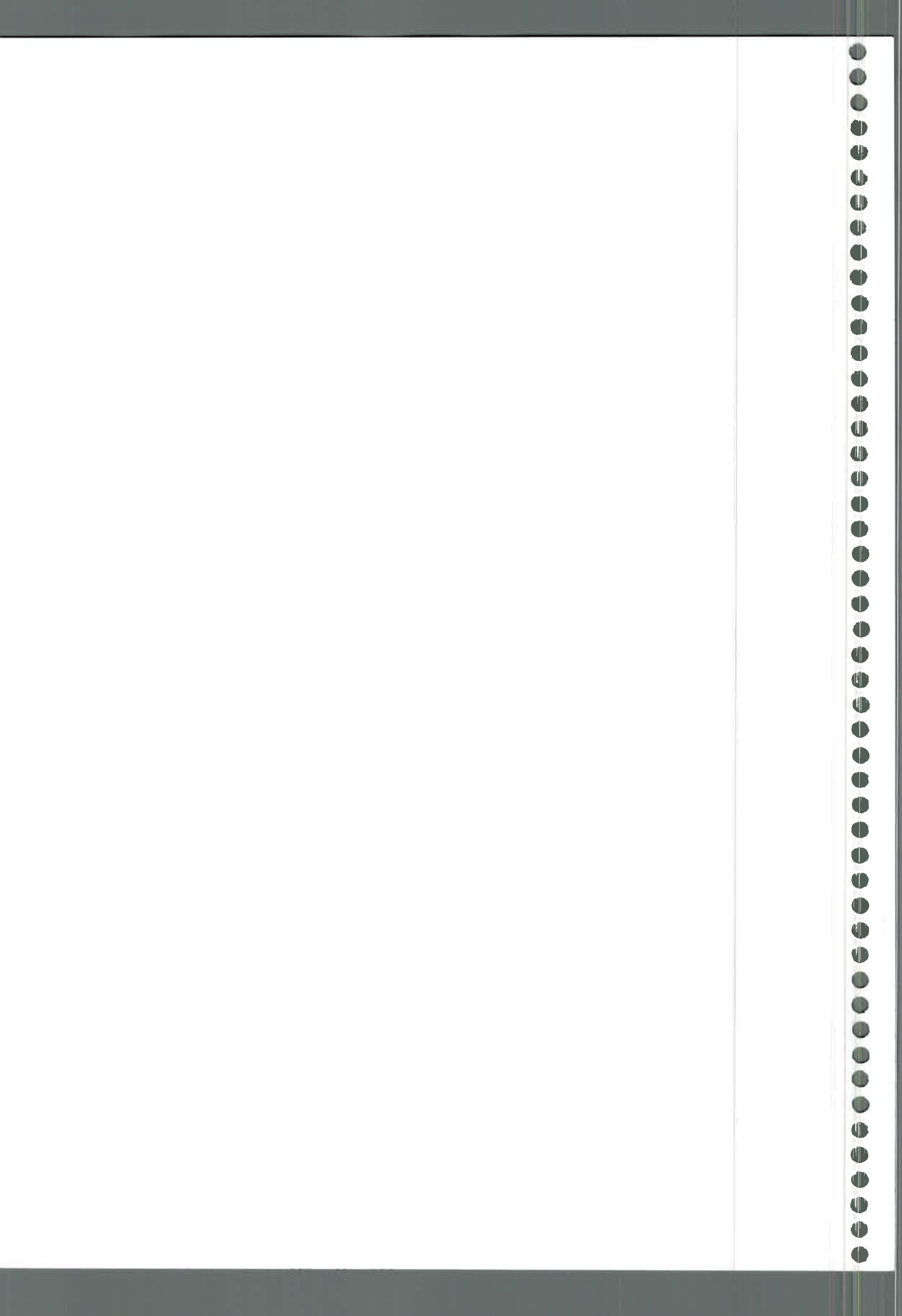
Señala que, los principales grupos de interés con los que se relaciona directamente en su labor son: los empleados y las trabajadoras sociales del Banco.

10. ¿Le interesaría participar de programas educativos, capacitaciones, foros de entrenamiento, charlas, debates en temas de interés común que contribuyan a mejorar el bienestar de la comunidad? (Por ejemplo: pobreza, alimentación,



nutrición, medio ambiente, otros) **¿Encuentra en la ONG un espacio para plantear nuevas ideas generadoras de cambio?**

Destaca que le resulta muy interesante participar en este tipo de encuentros, pues puede orientar sus intereses personales y profesionales de una manera solidaria al mejorar el bienestar general de la comunidad local. También sobresale que, ha encontrado en el Banco un espacio para volcar nuevas ideas e inquietudes vinculadas a las actividades que realiza.



Bibliografía

- Manuel Guillen Parra, 2005, *Ética en las Organizaciones: Construyendo confianza*, Pearson Prentice Hall. S.A., Madrid, España.
- Pedro Pablo Albertti, Elena Margarita Denda, Ines Doval De Antoine, Patricia Kent, Clara Lewin de Dobry, Ruben Alberto Olmedo, 1999, *Administración: Conceptos y Procesos Claves*, Buenos Aires, Argentina.
- Milton Friedman, 1962, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, Estados Unidos.
- Howard Rothmann Bowen, 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row. New York, Estados Unidos.
- Prakash. S. Sethi, 1979, "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns", *Academy of Management Review*, Dallas, Estados Unidos.
- Donna. J. Wood, 1991, "Corporated Social Performance Revised", *Academy of Management Review*, Vol 16, nº4, Pensilvania, Estados Unidos.
- Diario Puntal Río Cuarto, <http://www.puntal.com.ar>
- Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, <http://www.redalyc.org>
- Pacto Mundial. Red España, <http://www.pactomundial.org>
- Red Pacto Mundial Argentina, <http://www.pactoglobal.org.ar>
- Instituto Nacional de Seguridad de Seguridad e Higiene en el Trabajo, <http://www.insht.es>
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, <http://www.iarse.org>
- Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social, <http://www3.ethos.org.br>
- Red Banco de Alimentos Argentina, <http://redbda.org.ar>
- Fundación Banco de Alimentos de Río Cuarto, <http://barc.org.ar>
- EUR-Lex: Acceso a las Leyes de la Unión Europea: <http://eur-lex.europa.eu>

72667