



BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS BANCOS DE ALIMENTOS: CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Marzo, 2017

Ana Afonso y Susana Sastre

Cátedra Banco de Alimentos de la UPM

*No puede haber grandes dificultades cuando
abunda la buena voluntad*

Maquiavelo

Contenido

1.	Introducción y Objetivos	7
2.	Sobre las Buenas Prácticas: concepto, identificación y documentación	9
2.1.	Concepto	9
2.2.	Identificación y selección	10
2.3.	Contar la historia: el relato de la experiencia	10
3.	Metodología	12
4.	Misión y Visión	13
5.	Experiencias para compartir	17
5.1.	RELATIVAS A LA CANTIDAD Y DIVERSIDAD DE ALIMENTOS DISTRIBUIDOS	17
5.2.	RELATIVAS A LOS RECURSOS HUMANOS, VOLUNTARIOS Y TRABAJADORES DEL BANCO Y EL ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL	20
5.2.1.	Personalidad del dirigente	20
5.2.2.	Encargados de área	21
5.2.3.	Expertos	22
5.2.4.	Voluntarios ocasionales	22
5.3.	RELATIVAS A LA GESTIÓN DE LA GRAN RECOGIDA	23
5.4.	RELATIVAS A LA GESTIÓN DE LA IMAGEN ANTE LA SOCIEDAD	25
5.4.1.	Relaciones con los medios	25
5.4.2.	Formación en el ámbito escolar	26
5.5.	RELATIVAS A LA TRANSPARENCIA	26
5.5.1.	Transparencia hacia los donantes y la sociedad	26
5.5.2.	Transparencia hacia las OAR y los beneficiarios	27
5.6.	RELATIVAS AL TRABAJO EN RED	28
5.6.1.	Trabajo en red entre Bancos	28
5.6.2.	Trabajo en red con las Organizaciones Asociadas de Reparto (OAR)	29
5.6.3.	Trabajo en red con otras entidades con las que existen acuerdos de colaboración	29
5.6.4.	Trabajo en red con otros organismos con fines compartidos	30
5.6.5.	Trabajo en red con la universidad	31
5.7.	RELATIVAS AL CONSUMO RESPONSABLE	32
5.7.1.	Reducción de mermas en el almacén de los Bancos de Alimentos	32
5.7.2.	Reducción de mermas en las entidades de reparto y consumo	34

5.7.1. Reducción de mermas en los hogares de los beneficiarios.....	34
5.8. ANÁLISIS Y AUTOEVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE LOS BANCOS	35
Bibliografía	37
Anejo 1. Entrevistas realizadas.....	39
Anejo 2. Misión, visión y objetivos de los Bancos.....	40
Anejo 3. Ejemplo de valoración del aporte de alimentos distribuidos en una OAR	48
Anejo 4. Análisis de la presencia en redes sociales de todos los bancos de alimentos españoles	50

1. Introducción y Objetivos

Los Bancos de Alimentos atesoran numerosas experiencias o iniciativas de gestión que se pueden reconocer como Buenas Prácticas. Aunque las personas involucradas frecuentemente reflexionan y conversan sobre la manera en que se han concebido, como se han llevado a cabo y como mejorarlas, este conocimiento no está suficientemente documentado y compartido a fin de que pueda ser adaptado, enriquecido y puesto en práctica por otros Bancos.

El reconocimiento de esta tarea pendiente constituye la motivación de este trabajo en el que se aborda la capitalización de experiencias, al entender que las experiencias deben ser usadas y traducirse en lecciones aprendidas para mejorar la práctica presente y contribuir a generar un nuevo conocimiento para intervenciones futuras (Tapella y Rodríguez-Bilella, 2014).

Antecedentes a este trabajo son las publicaciones de la Cátedra Banco de Alimentos de la UPM (CBA) en las que se recogen experiencias realizadas por la CBA como contribución a los intereses de los Bancos de Alimentos: experiencias que muestran el potencial de la universidad para articular relaciones con la sociedad civil y sectores económicos y promover la solidaridad (De los Ríos et.al. 2015); experiencias para la difusión de la cultura del consumo racional en el ámbito escolar y universitario (Fernández Moral et. al. 2014); análisis de la gestión de proyectos de voluntariado en favor de personas necesitadas sobre la base de la experiencia del Banco de Madrid (De los Ríos et.al. 2016).

Este trabajo se centra en fortalecer a los Bancos de Alimentos de España a través de un análisis de varios estudios de caso, para compartir experiencias y modos de hacer, aprender de los éxitos e identificar Buenas Prácticas.

Al hablar de experiencia no sólo se hace referencia a hechos puntuales, sino también y principalmente a procesos individuales y colectivos, dinámicos y complejos, y en los que intervienen distintos elementos tales como condiciones del contexto, situaciones particulares, acciones, percepciones y emociones (Jara, 2010). Se trata de capitalizar experiencias para el aprendizaje continuo (Figura 1).

Figura 1. Capitalizar experiencias para el aprendizaje continuo



Fuente: Adaptado de FAO (2013): Buenas prácticas en la FAO: Capitalización de experiencias para aprendizaje continuo

2. Sobre las Buenas Prácticas: concepto, identificación y documentación

2.1. Concepto

El concepto de Buenas Prácticas ha sido y es objeto de atención y se encuentran definiciones distintas dependiendo de la disciplina y del contexto. La diversidad de las definiciones posibilita el que se pueda hacer una clasificación de las mismas dependiendo de los puntos de vista: basadas en la función que desempeñan; en el proceso que realizan y en su replicabilidad; en su carácter innovador y en su transferibilidad. En la tabla 1 se resumen algunas de estas definiciones.

Tabla 1. Clasificación de Definiciones de Buenas Prácticas

TIPOS	Definiciones
Basadas en las funciones	<ul style="list-style-type: none">• Cualquier procedimiento que funciona bien de cara a la consecución de un objetivo determinado.• Experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto.
Basadas en los procesos	<ul style="list-style-type: none">• Métodos mejorados que ayudan a alcanzar los objetivos definidos para una actividad concreta y aumentan la rentabilidad de dicha actividad.• Asumiendo que los procesos de producción y gestión son lo suficientemente homogéneos se puede identificar una “buena práctica” y adoptarla con una pequeña variación en otro entorno.
Basadas en la innovación y la transferibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Prácticas innovadoras que crean oportunidades para introducir nuevos procedimientos y nuevos enfoques.• Prácticas asociadas a proyectos que han tenido éxito.• Elementos que se necesitan para resolver problemas y que se pueden trasferir para afrontar situaciones diversas

Fuente: Adaptado de Stenström and Laine (2006) and Veselý (2011)

En términos generales se puede decir que las Buenas Prácticas cumplen las siguientes características:

- Están orientadas al aprendizaje continuo.
- Muestran qué es lo que funciona y por qué.

- Permiten aprender a partir de las experiencias de otros.
- Se pueden adaptar a otros contextos.
- Se pueden replicar a mayor escala
- Estimulan nuevas ideas
- Sugieren adaptaciones

2.2. Identificación y selección

Identificar y documentar Buenas Prácticas es necesario para compartir información entre distintos interlocutores y mostrar cómo se pueden alcanzar los objetivos de una manera más eficaz. La identificación requiere el establecimiento de una serie de características: principios rectores y criterios que debe cumplir una práctica para poder ser calificada como Buena.

ILO/IPEC, (2003) identificó siete atributos como principios rectores que deben acompañar una Buena práctica: una buena práctica debe ser innovadora o creativa, eficiente, replicable, sostenible, relevante y haber sido realizada de forma responsable y ética.

La observación de las características descritas como principios rectores no es suficiente para la selección de buenas prácticas. Es necesario además establecer otra serie de criterios relativos para lo cual hay que tener presente cuáles son los objetivos finales de la actuación. Los objetivos están referidos tanto a los resultados (fines) como a los procedimientos (medios). Adicionalmente, y dado que la intención es seleccionar buenas prácticas que sean representativas del conjunto de los Bancos de Alimentos es importante que se recojan actividades realizadas en distintas provincias.

2.3. Contar la historia: el relato de la experiencia

Una buena práctica es un laboratorio de aprendizaje para el que la lleva a cabo y tiene un efecto demostrativo para otros. Aquellos que desarrollan buenas prácticas se comprometen a construir cuerpo de conocimiento. Una Buena práctica es una referencia para otros. En palabras de Jesús Mediavilla “*la capitalización de experiencias consiste en aprender sobre la experiencia de la referencia pensando siempre en mejorar. Cuando se logra el objetivo alcanzando el referente se debe buscar otro y no buscar el conformismo.*” Una vez identificadas las Buenas Prácticas

es, por tanto, imprescindible contarlas. Resulta conveniente establecer unas pautas o directrices sobre cómo contar la experiencia.

Para dar cuenta del éxito y los logros alcanzados por la acción de los Bancos de Alimentos se pueden dar un conjunto de datos o variables estadísticas tales como: número de beneficiarios atendidos, cantidad de alimentos distribuidos, donación privada y donación pública, etc. Pero para compartir la experiencia, y poder aprender de ella, se recurre al método narrativo. El método narrativo se adapta mejor a la elaboración de estudios de caso ya que se trata de explicar la secuencia de acciones y el contexto en el que se realizan (Barzelay y Cortazar Velarde, 2004).

El método narrativo ofrece ventajas frente al método analítico para realizar tanto respecto al procedimiento utilizado como respecto a la forma en que se tiene en cuenta el contexto (Tabla 2).

Tabla 2. Diferencias entre el método fundamentado en variables y el método narrativo

	Método centrado en variables	Método narrativo
Foco de estudio	Variables y datos estadísticos cuantificables	Eventos: conjunto de acciones encadenadas coherentemente y su función en la estrategia global
Procedimiento para explicar	Asociación de variables en función a la relación causa–efecto (correlación entre variables independientes y dependientes). Se busca explicar relaciones de aplicación universal a la población bajo estudio.	Encadenamiento narrativo de los eventos (acciones) de manera que constituyan un proceso con sentido. Se busca explicar conexiones particulares entre eventos singulares.
Consideración del contexto	No considera los contextos particulares de las unidades de estudio.	Tiene en cuenta especificidades del caso de estudio relativas al tiempo y lugar.

Fuente: Abbott, (2001) y Barzelay y Cortazar Velarde, (2004).

El relato es una descripción, oral o escrita, de las características y circunstancias de un suceso o asunto para darlo a conocer de forma más o menos detallada. Para la elaboración del relato se vinculan diversos eventos a lo largo de una dimensión temporal y se identifica el efecto que tienen unos sobre los otros. La trama es el medio a través del cual los eventos específicos adquieren coherencia dentro del

conjunto total de acontecimientos, al encadenarse unos con otros para mostrar el desarrollo del proceso bajo estudio. En otras palabras, la trama es el argumento organizador del relato, que identifica el significado y papel que cada uno de los eventos tiene al interior del mismo. La trama convierte una crónica o un listado de acontecimientos en un relato (Barzelay y Cortazar Velarde, 2004).

En el caso de la redacción de Buenas Prácticas, además de los eventos y la trama se debe prestar especial atención a la argumentación del texto. Los argumentos tienen que ir dirigidos a justificar que la práctica que se describe se puede considerar una Buena Práctica.

3. Metodología

La realización de procesos participativos con informantes clave para capturar conocimiento experimentado constituye una herramienta metodológica para la obtención de información primaria en el trabajo con la gente según el modelo “Working With People” (Cazorla et.al., 2013). Con esta filosofía, la fuente de información de este trabajo se enmarca en una serie de entrevistas a gestores de los Bancos Alimentos con experiencia relevante.

Se han realizado entrevistas abiertas, a modo de conversación, a partir de un guion previo que se corresponde con los siguientes ítems: misión, visión; descripción del proceso productivo (proveedores, volumen de producto, beneficiarios; gestión de las donaciones; gestión de la imagen ante la sociedad; relaciones con los medios; estructura organizativa; voluntarios (permanentes, ocasionales, perfil; personalidad del dirigente; planificación y toma de decisiones; consenso, transparencia; análisis y autoevaluación de las acciones; rendición de cuentas; trabajo en red (con otros bancos, con otras instituciones, ONG, etc).

Las entrevistas abiertas tienen la ventaja de que se puede obtener información relevante adicional que no se había previsto a priori, pero tienen la desventaja de que pueden ser difíciles de analizar por alguien distinto al entrevistador (Nedstam, 2004). Por este motivo las entrevistas son realizadas y procesadas por las mismas personas encargadas de hacer el análisis. Las personas entrevistadas representan a Bancos pertenecientes a distintas zonas geográficas. Su nombre y el banco que representan se listan en el Anejo 1.

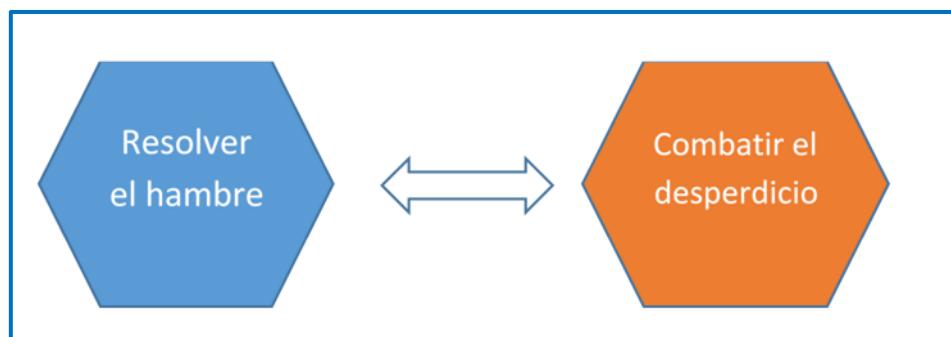
Para complementar la información obtenida en el proceso participativo se han revisado las páginas web y redes sociales de todos los bancos españoles para recopilar

la misión, visión y objetivos plasmados por cada uno de ellos. De los 56 bancos de alimentos, se ha encontrado información de 40 de ellos, bien en la web, blog o red social, bien en las memorias. Además, se ha revisado la información disponible en relación con los siguientes aspectos: organigrama, historia, entidades beneficiarias, donantes, memorias, información de campañas y proyectos, posibilidad de hacerse socio, información para ser beneficiario, oferta de voluntariado, donaciones vía web, donaciones vía formulario, y diferentes redes sociales.

4. Misión y Visión

De acuerdo con FESBAL, desde su creación en Estados Unidos en 1967, los Bancos de Alimentos nacieron con un doble objetivo: resolver el hambre y combatir el desperdicio.

Figura 2. Doble objetivo de los Bancos de Alimentos



Por eso, con forma jurídica de fundaciones o asociaciones, los Bancos de Alimentos son organizaciones sin ánimo de lucro que operan en sociedades donde, a través del espíritu solidario y difundiendo los valores humanos necesarios, tratan de solucionar la necesidad básica del ser humano: la alimentación. Su forma de operar es luchando contra el despilfarro obteniendo alimentos excedentarios para donarlos a los más desfavorecidos a través de asociaciones benéficas.

Es decir, inicialmente los bancos no surgieron para ser una carga adicional al ciudadano, al que pedir alimentos para dar a otros, sino para evitar el despilfarro. Sin embargo, esto último se ha ido modificando con el tiempo, en parte por la crisis, y ya no sólo se recogen y reparten alimentos excedentarios, sino que se han incorporado otras vías de consecución de alimentos, como las aportaciones de particulares, tal y como se recoge en la carta fundacional. Además, los bancos reciben no sólo aportaciones de ciudadanos sino también ayudas y donaciones que deben gestionar.

CARTA FUNDACIONAL

La Carta Fundacional es común para todos los Bancos adheridos a la Federación Europea. Los principios que la inspiran son los siguientes:

“El funcionamiento de los Bancos de Alimentos se basa en el principio de dar y compartir, y se articula en torno a 4 ejes principales:

1.- Aprovisionamiento de alimentos:

- Primer objetivo: Lucha contra el despilfarro agroalimentario.
- Segundo objetivo: La acción de aprovisionamiento de alimentos tiende a recuperar, dentro del más estricto respeto a las normas de higiene:
 - Excedentes agrarios.
 - Excedentes de producción de las industrias alimentarias.
 - Alimentos consumibles pero no comercializables.
 - Excedentes de la restauración colectiva o de las cadenas de restaurantes.
 - Así como mediante aportaciones de las personas privadas a través de las colectas en grandes superficies, escuelas, etc. Todas las aportaciones han de ser gratuitas.

2.- Distribución de alimentos.

- Los Bancos de Alimentos son asociaciones al Servicio de otras asociaciones que luchan contra el hambre.
- Los Bancos de Alimentos no distribuyen directamente a las personas en situación de exclusión social, pero de forma obligatoria aportan los alimentos a las asociaciones locales, grupos o entidades en relación con las personas en situación de pobreza.
- Se realizará un convenio de aprovisionamiento gratuito entre los Bancos de Alimentos y los grupos o asociaciones beneficiarias, indicando que los Bancos de Alimentos no disponen de todos los productos necesarios.
- La ayuda alimentaria es facilitada por cada asociación, grupo o entidad benéfica en forma de:
 - Almuerzos en Comedores sociales.
 - Comidas compartidas en pequeños locales de acogida.
 - Bolsas o lotes de comida.

3.- Funcionamiento de los Bancos de Alimentos.

Los Bancos de Alimentos rehúyen explícitamente la primacía del dinero; su actuación se inscribe en una voluntad de promover la solidaridad activa y responsable. Los Bancos de Alimentos se esfuerzan en dar testimonio de pobreza por la aceptación de la dependencia. Por ello su funcionamiento se asegura mediante:

- Donaciones de material de equipo.
- Pago de los gastos de funcionamiento por personas o entidades externas.
- Participación de las asociaciones benéficas que reciben alimentos.
- Donaciones o subvenciones.

4.- Gestión de los Bancos de Alimentos.

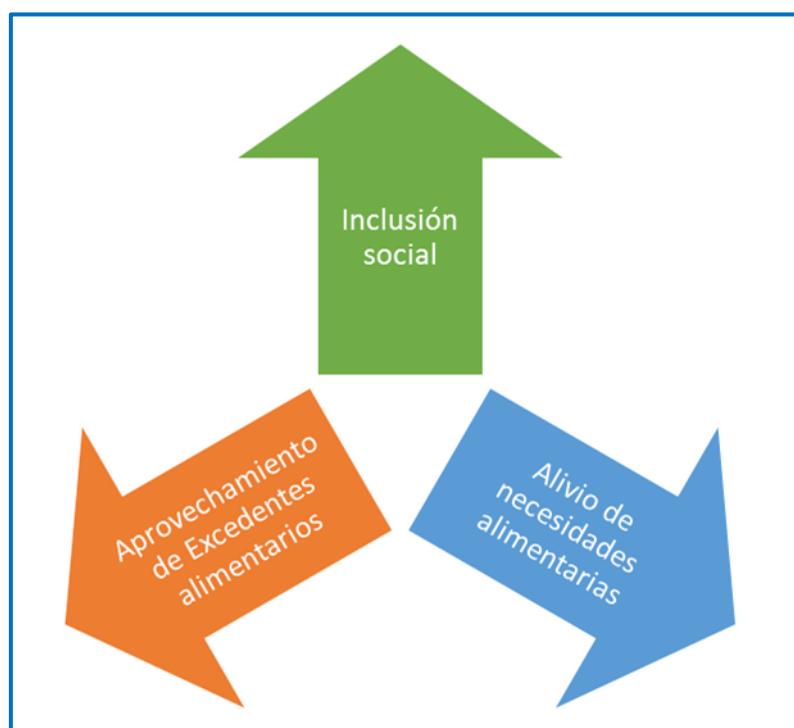
- Los Bancos de Alimentos se gestionan por voluntarios mediante asociaciones de inspiración humana y espiritual diversa.
- Los Bancos de Alimentos dan, de esta forma, testimonio de que se puede ser diferente y actuar conjuntamente al servicio del prójimo.”

Dependiendo de la misión y visión de cada banco, se encuentran dos énfasis en su actividad, uno que recalca más la labor de evitar el despilfarro, repartiendo los alimentos que reciben de forma óptima (un enfoque centrado en la gestión de la oferta) y otro que prioriza el aporte de una dieta completa y equilibrada a los beneficiarios, completando una cesta básica de productos siempre que sea posible, aunque los alimentos no provengan del despilfarro (un enfoque más centrado en la demanda).

Actualmente la crisis económica en España ha supuesto un incremento en el número de personas en situación de pobreza relativa, que necesitan ayuda alimentaria de los bancos de alimentos, pero también otro tipo de ayudas orientadas a la mejora de su situación de pobreza y/o exclusión. Eso ha llevado a que algunos bancos se hayan planteado ampliar su ámbito de actuación, para atender otros aspectos de las personas beneficiarias, más allá de las necesidades de alimentación.

Teniendo en cuenta lo anterior, hoy en día, la misión y visión de todos los bancos se sitúa en algún punto del continuo entre esos tres conceptos clave: aprovechamiento de excedentes alimentarios, alivio de las necesidades alimentarias e inclusión social. En la posición dentro de estos tres ejes es donde se encuentran los matices de cada banco, que van a determinar a su vez, el enfoque primordial que dan a toda su actividad.

Figura 3: La inclusión social, una tercera componente de la misión de Bancos de Alimentos



Algunos bancos consideran que la labor de los bancos debe evolucionar, y enfocar su actividad más allá de la pobreza alimentaria, por lo que su quehacer se enfoca tanto en resolver esas necesidades como en otras encaminadas a la inclusión social. Para algunos, la posición que tienen los bancos, con una organización consolidada, y con relaciones con las OAR, permite tener una buena plataforma que se puede aprovechar para hacer otro tipo de acciones, bien directamente, o bien colaborando con otros. Una de las orientaciones en este sentido es poder dar una atención global a la persona, que no tenga que ir a distintos sitios para ir cubriendo sus necesidades, sino que reciba del banco los alimentos y las OAR, que son las que tienen ese vínculo directo, la información sobre empleo, los cursos, etc, que le ayuden en su inclusión. Otra ventaja señalada es la posibilidad de acceder a subvenciones nacionales y europeas relacionadas con la inclusión social.

Para abordar este nuevo enfoque, se plantea la necesidad de trabajar en red con otras entidades sociales, lo cual no siempre es fácil, pero puede ser una de las vías de ofrecer una atención global al beneficiario.

Hay bancos que ya realizan acciones relacionadas con la inclusión social, si bien esta labor no ha sido siempre pensada en estos términos. Por ejemplo, en varios casos, hay convenios con las administraciones para realizar servicios a la comunidad en los bancos de alimentos. También varios bancos acogen a asociaciones de discapacitados, y tienen algunos cursos de formación para el empleo.

Por otro lado, esa llamada a la sociedad a incorporarse como actor en el eje de aprovisionamiento genera un debate abierto, que plantea como cuestión de fondo la manera en que, como sociedad, se da respuesta a uno de los derechos de la carta de derechos humanos, como es el derecho a la alimentación. Por un lado, se puede considerar que es un papel que deben asumir los gobiernos directamente, sin suponer una carga para el ciudadano y por otro, la sociedad civil organizada.

Una tabla resumen con la información recopilada en páginas web relativa a la misión, visión y objetivos de los Bancos se incluye en el anexo 2.

5. Experiencias para compartir

5.1. RELATIVAS A LA CANTIDAD Y DIVERSIDAD DE ALIMENTOS DISTRIBUIDOS

El proyecto del Banco de Alimentos no persigue el objetivo de cubrir las necesidades alimentarias de los beneficiarios en su totalidad, sino que tiene el objetivo de complementar la dieta proporcionando parte de los alimentos necesarios y contribuyendo a cubrir las necesidades básicas de las familias beneficiarias. Se trata de un proyecto solidario, que representa un aporte importante para las familias, pero estas tendrán que seguir adquiriendo por su cuenta una parte de los alimentos necesarios para una dieta equilibrada.

En la medida de sus posibilidades los Bancos procuran que los alimentos que distribuyen sean variados, incluyan alimentos que proporcionen macronutrientes y micronutrientes necesarios y distribuirlos en proporciones adecuadas. Pero los alimentos que se entregan a cada OAR dependen de varios parámetros como son: número y perfil de beneficiarios, disponibilidad de productos en el almacén, fecha de caducidad, capacidad y logística de las OAR, disponibilidad de transporte y frecuencia de reparto.

- ⊕ *Número y perfil de los beneficiarios.* El perfil de los beneficiarios hace alusión a la edad y a la situación de exclusión social. En las OAR en las que hay niños se incluyen alimentos específicos para ellos y en las proporciones adecuadas. En el caso de que los beneficiarios sean personas sin hogar se incluyen alimentos de fácil consumo que no requieran ser cocinados.
- ⊕ *Disponibilidad de productos en el almacén.* Esto depende de las donaciones de empresas alimentarias. Algunas son periódicas y garantizan el poder distribuir siempre una serie de alimentos como pueden ser legumbres, arroz, galletas, mermeladas,... en función de las empresas alimentarias con las que se ha conseguido un acuerdo de donación. Pero en ocasiones son donaciones puntuales de productos no previstos inicialmente.
- ⊕ *Fecha de caducidad de los productos.* Es frecuente que la donación privada llegue con muy escaso margen para su consumo respecto a la fecha de caducidad lo que se traduce en una prioridad para el reparto de estos productos.

- ⊕ *Capacidad y logística de la OAR para gestionar los alimentos.* En ocasiones los productos perecederos como carne y pescado no se pueden distribuir equitativamente entre las OAR y en función de las necesidades de los beneficiarios sino que se entregan a las OAR que tienen cámaras frigoríficas y capacidad para gestionar adecuadamente los alimentos y se tiene garantía de que van a poder dar un buen uso.
- ⊕ *Disponibilidad de transporte y frecuencia de reparto a la OAR.* La cantidad de producto a entregar no depende sólo del nº de beneficiarios sino que puede estar condicionada por la posibilidad de transporte de la OAR y cuando no se dispone de vehículo con capacidad suficiente condiciona la frecuencia del reparto.

A pesar de todos estos condicionantes los Bancos se preocupan por contribuir a la diversidad de la dieta y hacen gestiones para introducir nuevos productos como pueden ser la búsqueda de nuevas empresas donantes para obtener un determinado tipo de alimento, las campañas como la Gran Recogida, el intercambio de alimentos con otros Bancos o la compra de determinados productos.

- ⊕ *Las donaciones de determinados alimentos por parte de empresas del sector alimentario* está condicionada por aspectos tanto coyunturales, como estructurales. Aspectos estructurales puede ser la cercanía a una industria alimentaria determinada. Para favorecer esta circunstancia muchos bancos tienen una sede en el Merca de su ciudad. En ocasiones ocurren aspectos coyunturales que hacen que el Banco reciba una partida no prevista por parte de una empresa como p.e. descartes de pescado.
- ⊕ *Las campañas de Recogida de Alimentos como la Gran Recogida* y otras proporcionan una oportunidad para solicitar específicamente aquellos alimentos no perecederos sobre los que hay menos stock en el almacén como pueden ser galletas, aceite o alimentos infantiles p.e.
- ⊕ *El intercambio de alimentos con otros Bancos* se realiza a través de un sistema informático en el que se incluye oferta y demanda de los Bancos. El transporte va a cargo de una empresa que presta este servicio.
- ⊕ *La compra de alimentos.* Además de ser receptores da alimentos, los Bancos reciben donaciones monetarias, del FEAD, de fundaciones y de donantes privados, que normalmente se emplean en gastos corrientes de mantenimiento, administración y gestión. Una vez cubiertos estos gastos si sobran recursos y estos no están condicionados por parte del donante el Banco puede disponer de ellos según su criterio y adquirir con ellos aquellos alimentos de los que tiene menos stock.

Gracias a estos recursos la mayoría de los Bancos reparten una variedad de alimentos que incluye de 15 a 20 productos estables, más uno o dos variables (popurri) que dependen de disponibilidades puntuales. Se da salida a los productos tomando como referencia principal la fecha de caducidad. Para ello existe un programa informático diseñado un voluntario que empezó funcionando en el Banco de Valladolid y que, un vez que se ha rodado y comprobado su buen funcionamiento se está exportando a otros bancos.

- *Adaptación sugerida*

Ya se ha comentado que no es función del Banco satisfacer la totalidad de las necesidades alimentarias de los beneficiarios, sino que el objetivo es contribuir a la economía familiar aportando un recurso, en este caso alimentos, con el que cubrir una parte de las necesidades básicas y de esta manera facilitar el que se puedan atender otras.

Sin embargo, es de utilidad conocer qué porcentaje de las necesidades alimentarias se cubre con la donación de los Bancos, información que puede ser de interés para las OAR y también para los beneficiarios.

En un estudio previo realizado por la Cátedra Banco de Alimento (Afonso y Sastre, 2017), se han estimado las necesidades alimentarias totales para un grupo de 100 beneficiarios bajo el supuesto de que los potenciales receptores de la ayuda alimentaria se incluyen entre el decil de menor ingresos de la población española estimándose unas necesidades de 35 kg de hidratos de carbono, 6,7 kg de proteína y 6 kg de grasas (para un conjunto de 100 personas). Siguiendo este criterio, en el Anejo 3 se incluye un ejemplo de cálculo del aporte de los alimentos distribuidos en una OAR, y el porcentaje que representan respecto a las necesidades totales. El ejercicio está basado en un ejemplo de reparto de alimentos a una OAR que atiende a 100 beneficiarios, y puede ser replicado por los Bancos de Alimentos.

5.2. RELATIVAS A LOS RECURSOS HUMANOS, VOLUNTARIOS Y TRABAJADORES DEL BANCO Y EL ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL

La brillante gestión empresarial de los Bancos de Alimentos se debe fundamentalmente a la buena labor de los voluntarios y las personas que se ocupan. Personas solidarias y comprometidas, con gran dedicación, con inquietud en emplear su tiempo en cosas importantes. Personas con experiencia relevante, conocimiento profesional y formación. Es este un perfil que comparten todas las personas que trabajan en los Bancos. Sin embargo, distintos perfiles son idóneos para distintos puestos.

5.2.1. *Personalidad del dirigente*

Cada dirigente tiene una psicología, un perfil, una manera de hacer las cosas, unos medios distintos. En función de eso aplica su impronta a la organización. Pero por encima de las diferencias se pueden observar aspectos comunes en todos los dirigentes.

El dirigente debe ser un buen gestor y una persona entregada y ordenada con la tarea que realiza. Con experiencia y conocimiento en la gestión de recursos humanos. Es muy importante que sepa delegar. Cuando la organización es pequeña es importante conocer bien a los compañeros y tener buenas relaciones con ellos. Cuando es grande hay que tener una organización razonable para una estructura grande. Capacidad de gestión, capacidad de impulsar y animar a que se hagan cosas. Dirigir, dejar hacer y respaldar. Saber formar un buen equipo.

Además debe ser una persona con un espíritu abierto a todo desde el punto de vista político, religioso, o social y con capacidad para las relaciones humanas a todos los niveles. Abierto también a cosas nuevas.

En las ciudades pequeñas al presidente del Banco lo conoce todo el mundo por lo que el prestigio profesional es también un valor añadido. Gente que ha triunfado en la vida y que cuenta con el reconocimiento de la población. Esto favorece la buena imagen ante la sociedad del Banco y su capacidad para negociar.

5.2.2. *Encargados de área*

El Banco es una empresa mayorista que se dedica a la captación de alimentos cuya “central de compras” es el almacén donde vienen todos los proveedores que son los donantes (empresas, FEAD, FEGA, operación kilo, otros bancos). Las empresas minoristas son las Organizaciones Asociadas de Reparto (OAR) que atienden a los beneficiarios que son los “clientes del banco”. Como empresa mayorista que es el banco se estructura en departamentos o áreas conforme a un organigrama. Cada área tiene definidas sus funciones. El espíritu que subyace debajo del organigrama es una visión empresarial y una gestión personalizada con un equipo basado en la responsabilidad: área de comunicación, área de servicio sociales, departamento de almacén, de operación kilo y de operaciones especiales, área de gestión de las donaciones, administrativa, de contabilidad, etc.

El encargado de área debe ser una persona con experiencia en la gestión y conocimiento del departamento que va gestionar, si bien esto último es menos importante y se adquiere trabajando en el banco. Debe ser una persona que cuente con la confianza del dirigente. Cuando entra un voluntario nuevo se le asigna un departamento en función de sus intereses y cuando se ve que es una persona con un perfil adecuado se le da un puesto de encargado, pero solo después de haber pasado un tiempo trabajando en el Banco, porque se necesita un tiempo de rodaje para captar el espíritu y filosofía del Banco. Es este un procedimiento que habitualmente se lleva a cabo en el Banco de Madrid.

La actividad del Banco no puede parar por lo que es importante que los voluntarios sean gente comprometida con dedicación regular de varios días a la semana. Además, no es conveniente que haya una actividad o “eslabón de la cadena” que dependa de una sola persona. Para ello, en los bancos más grandes, se asignan dos responsables por área. Cuando el Banco es más pequeño o tiene menos voluntarios se deben compartir procedimientos que posibiliten el que una persona se pueda hacer cargo de las funciones de otro.

Entre los encargados algunos son contratados asalariados. Los puestos que se prestan mejor a ser ocupados por una persona contratada son el jefe de almacén (cuyo trabajo es muy importante para el funcionamiento cotidiano del Banco) el encargado administrativo (encargado de gestionar las donaciones) y el trabajador social encargado del área de servicios sociales (que trabaja en colaboración con las OAR).

5.2.3. *Expertos*

En los Bancos se pueden encontrar voluntarios expertos, que aportan su experiencia y conocimiento profesional a las distintas tareas del banco: periodista que se ocupa de la página web, Facebook, twitter y la gestión de la imagen ante la sociedad; nutricionista que se preocupa por la distribución equitativa de alimentos en el reparto; experto en logística para una mejor eficiencia en el almacén; conductor de camión encargado del porte, etc.

5.2.4. *Voluntarios ocasionales*

Dentro de los voluntarios no fijos se pueden distinguir distintos grupos: voluntarios esporádicos que se movilizan desde el banco para un evento determinado, o voluntarios con dedicación temporal pero no ligada a un evento concreto.

Voluntarios para la Gran Recogida: junto con los voluntarios permanentes los voluntarios esporádicos posibilitan el hacer frente a la campaña de la Gran Recogida y otros eventos puntuales. Para movilizar a estas personas existe una base de datos y una aplicación informática.

Personas que participan en programas de prestación de servicios a la comunidad. La actividad de los Bancos de Alimentos es intensa por lo que toda ayuda es bienvenida. La mayoría de los Bancos participan en programas que proporcionan una actividad a personas que están cumpliendo penas de prestación de servicios a la comunidad. Estos (pseudo)-voluntarios colaboran temporalmente en el banco realizando tareas con lo que se obtiene un beneficio mutuo. En la mayoría de las ocasiones la experiencia es positiva con varias experiencias en los que las personas implicadas han continuado su colaboración como voluntarios con los bancos una vez cumplidas las horas estipuladas.

Otros voluntarios ocasionales. Los bancos también se han mostrado disponibles como “campo de trabajo” para voluntarios puntuales interesados en realizar una actividad solidaria y comprometida como parte de un programa formativo. Un ejemplo es la acogida de voluntarios de la Asociación Síndrome de Down para preparar bolsas o clasificar alimentos en los Bancos de Alimentos como consecuencia de un acuerdo entre ambos organismos. Otro ejemplo es el acuerdo alcanzado con la Asociación Pandora, (Cuadro 2).

Cuadro 2. Acogida de voluntarios mediante convenio de colaboración con otra ONG

Pandora es una asociación sin ánimo de lucro que tiene entre sus fines la participación en Experiencias Globales de Aprendizaje con fines educativos, interculturales, solidarios o de inserción profesional
Los Programas Educativos Experienciales promovidos por la asociación consisten en la organización y gestión de grupos de jóvenes y adultos en España sobre diferentes áreas educativas, incluyendo acciones como el voluntariado social, la práctica profesional, y el aprendizaje de idiomas para lo cual trabaja con organizaciones con las que se tienen acuerdos bilaterales de colaboración.
Los programas tienen una duración de 2 a 4 semanas y la estructura se construye con los siguientes elementos: Orientación cultural + programa educativo + homestay + voluntariado + viaje cultural.

En esta estructura tiene cabida el acuerdo de la Asociación Pandora con Bancos de Alimentos, posibilitando el marco para acciones de voluntariado a grupos de jóvenes participando en un programa de inmersión lingüística para el aprendizaje del español. El Banco de Alimentos de Salamanca participa en esta actividad acogiendo durante dos semanas a dos grupos de Brasileños y facilitándoles el acceso tanto a la realización de acciones solidarias de voluntariado como a las actividades culturales que ofrece el entorno de su ciudad. Aprovechando esta circunstancia el Banco se plantea la organización de un evento de recogida de alimentos.

5.3. RELATIVAS A LA GESTIÓN DE LA GRAN RECOGIDA

En algunas provincias se realizan campañas publicitarias para la Gran Recogida buscando una persona relevante de esa provincia que pone su imagen.

Hay una plataforma centralizada para la inscripción de los voluntarios de todas las provincias a la GR: <http://www.granrecogidadealimentos.org/inscripcion-voluntarios.php>.

La GR supone un desafío logístico a la hora de mover todos los alimentos recogidos desde los supermercados al almacén, clasificarlos y luego repartirlos a las OAR. Para

ello se requiere contar con los suficientes voluntarios, con espacio en los almacenes, etc. y ello plantea a los bancos un reto cada año. Soluciones para una gestión más eficiente de la GR se narran en los cuadros 3 y 4

Cuadro 3. Un ejemplo de promoción de las cadenas cortas

Una solución adoptada es delegar la organización de la colecta a los propios supermercados. En función del tamaño de los supermercados se asigna a cada uno una o dos OAR de la misma localidad y se les da instrucciones y materiales para facilitar la tareas (bañeras, cajas, petos, cartelería, folletos). Y lo que recoja cada equipo de cada OAR se lleva a cada OAR. Además, a cada supermercado le interesa que lo que se recoja se reparta en su mismo municipio. Esta es la forma de operar del Banco de Alicante.

Para conocer la cantidad y tipo de alimentos repartidos se puede hacer muestreos en los supermercados o bien acordar con las OAR que aporten esos datos cuando hagan la clasificación.

Cuadro 4. El bono de alimentos: Un ejemplo de planificación estratégica

Otra de las soluciones que dan respuesta al reto logístico de la GR es el bono alimentos. Consiste en que durante la GR los clientes pueden entregar una donación económica a los supermercados en lugar de alimentos. Los supermercados guardan esa cantidad y la entregan (con transporte gratuito) en forma de alimentos (los indicados por el banco) en el momento que el banco lo solicite. Los bancos que lo han implantado, como el Banco de Bizkaia, consideran que la posible desconfianza de la sociedad para entregar dinero en vez de alimentos se ve superada por la buena imagen que tienen los bancos. Las ventajas de este bono son:

Permite reducir el volumen de alimentos a gestionar (transportar al banco, clasificar) en el momento de la GR

Reduce el espacio de almacén necesario

Evita los problemas de fechas de caducidad

Permite seleccionar los alimentos que se necesitan, en lugar de los que llegan.

Permite planificar mejor la actividad del banco para solicitar los alimentos en el momento en que se requieran para dar de forma más estable a las OAR.

5.4. RELATIVAS A LA GESTIÓN DE LA IMAGEN ANTE LA SOCIEDAD

5.4.1. *Relaciones con los medios*

La imagen ante la sociedad de todos los bancos es muy buena. En ese aspecto, además del prestigio generado por cada banco, la pertenencia a FESBAL se considera muy beneficiosa, porque hace una labor de difusión de la actividad de todos que es muy importante. E indudablemente, el haber recibido el Premio Príncipe de Asturias ha hecho que los bancos de alimentos sean conocidos por una gran parte de la sociedad. Eso genera en los ciudadanos una gran confianza en la labor de los bancos, lo que se traduce en la elevada movilización en la Gran Recogida, tanto de voluntarios como de donaciones.

En la mayoría de los bancos se ha ido incorporando un departamento o encargado de la comunicación. En el caso de las ciudades medianas y pequeñas, la relación con la prensa local se considera fundamental para difundir las actividades del banco. También se valora mucho en algunos casos la difusión a través de la radio. Además, los presidentes y algunos voluntarios de los bancos son más o menos conocidos e influyen positivamente en la movilización de la población y el tejido empresarial ante las propuestas del banco. Por eso son llamados a participar en muchos eventos sociales de su provincia. En muchas provincias, el prestigio del banco hace que esa prensa local le dedique varias páginas a sus noticias, incluso en primeras páginas.

Una experiencia de éxito es la colaboración del banco con una agencia de comunicación que permite al banco tener una repercusión en medios casi todos los días. Este es el caso del Banco de Ciudad Real.

Algunos bancos organizan eventos que promueven una buena imagen de los mismos, como conferencias, entrega de premios, etc. Y tienen colaboraciones con personas relevantes o instituciones como clubes de fútbol, que ayudan en la promoción de las actividades.

Otro aspecto que cada vez más bancos están trabajando es la difusión a través de internet y las redes sociales. La tabla del anexo 4 se muestra un análisis de la presencia en redes sociales de todos los bancos de alimentos españoles.

5.4.2. *Formación en el ámbito escolar*

Muchos bancos cuentan con iniciativas de educación a nivel escolar, que buscan la concienciación desde edades tempranas. En muchos casos se compaginan las charlas (ya sea en los centros o en visitas a los bancos) con recogidas de alimentos, de forma que los niños y jóvenes conozcan desde pequeños la labor del banco y se acerquen a la problemática del binomio hambre-despilfarro con una óptica local.

Cuadro 5. Una buena práctica: Los bancos que ponen sus materiales didácticos en abierto

Algunos bancos cuentan con concursos de dibujo para la concienciación, y se están tratando de aglutinar desde hace tres años en un concurso nacional. Está coordinado desde la Cátedra Bancos de Alimentos y actualmente está abierta la tercera edición del mismo. Tanto los concursos provinciales como el nacional trabajan la imagen de los bancos ante la sociedad.

5.5. RELATIVAS A LA TRANSPARENCIA

En este apartado se incluyen las acciones y estrategias de los bancos de alimentos para llevar a cabo una gestión transparente en distintos aspectos: transparencia con los donantes, con los beneficiarios y con la sociedad.

5.5.1. *Transparencia hacia los donantes y la sociedad*

Algunas buenas prácticas en relación con la transparencia hacia los donantes incluyen la emisión de certificados de donaciones, la difusión en medios de comunicación y redes sociales, así como el envío de un informe de gasto de la donación según el fin para el que fue entregada. A nivel general también las memorias económicas informan a los donantes de las actividades y gastos realizados, y muchos bancos las tienen disponibles en sus páginas web.

Tanto para los donantes como para la sociedad, otra buena práctica relacionada con la transparencia es la acreditación por la Fundación Lealtad. Esta ONG acredita a otras ONG con un sello de ONG Acreditada en Principios de Transparencia y Buenas Prácticas en su gestión. Cumplir con estos requisitos y estar en la web de Lealtad es una garantía respecto a terceros y hay donantes que lo tienen en cuenta. Una vez acreditado, se obtiene un sello y el derecho a usar el logo de la Fundación lealtad. El trámite es público y cuando no se cumple algún requisito se hace público por eso hay que estar seguro para pedirlo. Pero si es alguna cosa de poca importancia se puede ir subsanando sobre la marcha. Son nueve requisitos y una vez que se solicita la acreditación se publica el resultado, para cada uno de los requisitos si se cumple o no y por qué. No todos los Bancos están acreditados por Lealtad, pero muchos sí (también está acreditada FESBAL).

Además hay otras acreditaciones, como las de auditoría de cuentas, que han sido obtenidas por varios bancos.

5.5.2. *Transparencia hacia las OAR y los beneficiarios*

En cuanto a la transparencia en la gestión con las OAR y los beneficiarios, algunos bancos señalan como buena práctica el tener acceso a los datos de las OAR como requisito para poder prestarles ayuda. Esto supone que el banco puede manejar la base de datos de beneficiarios de distintas OAR y eliminar personas duplicadas para mejorar la gestión.

Otra buena práctica es realizar Actas de distribución con las OAR y cada OAR se compromete a guardarla y a justificar con el Banco que ha repartido todo lo que hay. Por último, también destaca otra buena práctica consistente en incentivar a que las OAR que hagan un reparto equitativo. Una forma de hacerlo es publicar en sus tablones los kilos de cada alimento que ha recibido por parte del Banco de Alimentos.

5.6. RELATIVAS AL TRABAJO EN RED

El trabajo en Red se contempla a varios niveles. Se hace mención a la colaboración con otros Bancos, con las OAR, otros organismos con los que se realizan acuerdos de colaboración y otros organismos con fines compartidos.

5.6.1. *Trabajo en red entre Bancos*

Según un estudio de LERU4 (2006) los encuentros informales entre profesionales del mismo campo son frecuentemente el medio más efectivo de intercambio de conocimiento, a pesar de lo cual, esto no se reconoce suficientemente. Cuando un profesional se enfrenta a un problema, está predisposto a contactar con otro profesional homólogo para que le ayude a resolver su problema (Ostergaard, 2007). Esto no es una excepción entre las personas que trabajan en los Bancos de Alimentos.

Los encuentros informales se potencian con reuniones periódicas de dos o tres veces al año que sirven para fortalecer lazos personales entre los presidentes de los Bancos. Los encuentros informales son causa y consecuencia de acuerdos formales. De este modo encuentros y reuniones informales han dado origen a asociaciones regionales (Federación de Bancos de alimentos de Castilla La-Mancha, de Andalucía, de Castilla y León, de Galicia ...). Gracias a estas asociaciones se incrementa la capacidad negociadora de los bancos y se facilita el acceso a ayudas de carácter regional y también nacional y europeo.

Otra actividad propia del trabajo en red es el intercambio de productos alimentarios, lo cual es más frecuente entre Bancos que pertenecen a la misma región, pero también puede darse con otros bancos. Para ello existe un programa informático en el que se registran demandas y ofertas de determinados alimentos, si bien no todos los bancos lo utilizan (porque no todos tienen capacidad) y algunos recurren a un contacto informal mediante una llamada telefónica para llevar a cabo el intercambio.

Fesbal juega un papel fundamental como coordinador de acciones y como receptor de donaciones, dotando a los Bancos de poder negociador. La labor de Fesbal ha sido esencial para la mejora de la imagen de los Bancos. Gracias a Fesbal todos los Bancos se han reequipado y ahora son más sostenibles.

- *Adaptación sugerida*

Además de las asociaciones con criterios geográficos puede resultar conveniente que los bancos se agruparan en función de su tamaño – grandes, pequeños y medianos – porque tienen más cosas en común para compartir experiencias.

5.6.2. Trabajo en red con las Organizaciones Asociadas de Reparto (OAR)

La colaboración con las OAR es fundamental para que los Bancos puedan realizar su función de ayuda alimentaria ya que son el nexo con los beneficiarios. Pero el trabajo en red con las OAR va más allá e incluye varias actividades que repercuten en una mejora continua. Entre estas actividades se pueden mencionar las siguientes:

- Evaluación de las necesidades de los beneficiarios en función de número y edad.
- Poner en contacto a las OAR con los supermercados otorgándolas el aval del Banco y de esta manera agilizar el reparto al acortar la cadena de distribución.
- Facilitar recursos a las OAR que los necesitan como: transporte, sistemas de refrigeración, trabajador social, asesoramiento o tramitación de ayudas.
- Proporcionar información a los beneficiarios sobre las OAR a las que pueden acudir mediante la distribución de folletos, la atención telefónica o el contacto con trabajadores de servicios sociales.
- Realización de asambleas con OAR para compartir inquietudes y problemas
- Establecimiento de una Base de Datos de Beneficiarios depurada y actualizada evitando duplicaciones.

5.6.3. Trabajo en red con otras entidades con las que existen acuerdos de colaboración

La labor cotidiana del Banco se realiza gracias a acuerdos formales con otras entidades colaboradoras que se involucran en distintas fases del proceso productivo. Algunos ejemplos son:

Para el transporte de alimentos entre bancos existe acuerdo con la empresa de transporte AZKAR que incluye su colaboración con los Bancos dentro de su programa de responsabilidad social corporativa. En el caso del Banco de Las Palmas, han alcanzado un acuerdo con la empresa naviera ARMA que hace el transporte entre islas.

En la fase de captación de trabajadores: acuerdos con instituciones penitenciarias, con organizaciones de discapacitados y con otras ONG que quieren realizar trabajos sociales (ver cuadro 2 en el apartado de voluntarios ocasionales)

Acuerdo con distintas entidades para la recaudación de fondos monetarios. Un ejemplo se incluye en el cuadro 6.

Cuadro 6. Actividad cultural y solidaria

El Museo y Parque Arqueológico Cueva Pintada tiene como objetivo garantizar la conservación, la investigación y la difusión de uno de los yacimientos más singulares de la isla de Gran Canaria.

Ofrece visitas nocturnas guiadas gratuitas y temáticas, con el título de ‘Cueva Pintada y Mujer. Miradas y música en femenino’ a las que se puede asistir con inscripción previa. Estas visitas tienen carácter solidario, dado que el museo y parque arqueológico destina la recaudación de donativos aportados voluntariamente por las personas que realizan el recorrido al Banco de Alimentos de Las Palmas. Para potenciar la solidaridad de los visitantes el programa de la visita incluye también una charla informativa sobre la misión y quehacer del Banco.

5.6.4. *Trabajo en red con otros organismos con fines compartidos*

Por su condición de distribuidoras de ayuda alimentaria a través de reparto a familias vulnerables a las que atienden de manera integrada o de comedores sociales. Cáritas y Cruz roja son ocasionalmente receptoras de alimentos de los Bancos de Alimentos, si bien esto no es demasiado frecuente porque ambas ONG tienen sus propios recursos. Las donaciones se procuran cuando el Banco recibe una partida grande e inesperada y no resulta viable distribuirla entre sus OAR de manera inmediata.

- *Adaptación sugerida*

De cara a una labor de los Bancos de Alimentos dirigida a la atención a los beneficiarios de manera integral incluyendo actividades encaminadas al logro de la inclusión social, se prevé una mayor colaboración entre las tres entidades para compartir experiencias, para lo cual es importante promover reuniones y encuentros entre las tres organizaciones.

Sería deseable hacer un cruce de datos entre los beneficiarios de las tres organizaciones para evitar duplicaciones, del mismo que se ha hecho entre las OAR de algunos Bancos.

5.6.5. Trabajo en red con la universidad

Potenciar el trabajo en red con universidades reporta beneficios tanto a los Bancos como a la Universidad.

La universidad puede proporcionar, entre otras cosas:

- Alumnos universitarios que realicen prácticas curriculares en vinculación con los bancos pudiendo desarrollar tareas como por ejemplo: mantenimiento de redes sociales, canal de youtube o elaboración de una news-letter; promoción de la campaña de la gran recogida; recogida de datos para un muestreo de los alimentos que se reparten desde los supermercados a las OAR.
- Promoción de trabajos fin de carrera o fin de master sobre temas que sean de interés para los Bancos
- Seminarios de formación dirigidos a universitarios interesados en voluntariado en Bancos de Alimentos, con reconocimiento de créditos académicos, que incluyen clases teóricas y ejercicios prácticos consistentes en la generación de ideas para contribuir a la concienciación sobre consumo responsable.
- Realización de estudios o trabajos de investigación que puedan ser de interés para los Bancos.

La mejor forma de potenciar esta colaboración con la universidad es a través de acuerdos formales, como cátedras u otros convenios de colaboración. [La Cátedra Bancos de Alimentos de la UPM \(CBA\)](#) que viene funcionando desde 2013 proporciona un marco para la realización de estas y otras actividades.

La aportación de los Bancos de Alimentos a la universidad es particularmente importante al proporcionar un laboratorio de aprendizaje con datos de campo y reales que posibilitan el realizar una investigación aplicada generadora de conocimiento.

Fruto de la colaboración de Fesbal con la CBA es la realización del presente trabajo cuya principal fuente de información ha sido la realización de entrevistas personales con gestores de los Bancos durante una serie de encuentros informales.

5.7. RELATIVAS AL CONSUMO RESPONSABLE

La reducción del despilfarro es la primera misión de los Bancos. Misión que está ineludiblemente ligada al consumo responsable. La reducción del despilfarro atañe a todos los eslabones de la cadena en todo el proceso desde la producción hasta la mesa del consumidor final. La razón de ser de los Bancos es dar un uso responsable a las mermas que se producen en el campo, en las cooperativas agrarias, en la industria y en la distribución, utilizándolas para la ayuda alimentaria.

Pero las mermas no acaban cuando los alimentos llegan al Banco, sino que siguen existiendo, en mayor o menor medida, en el recorrido que queda hasta formar parte de la alimentación de los beneficiarios. Las mermas se producen también en el Banco, con alimentos que no se llegan a distribuir, en el transporte del Banco a las OAR, en las propias OAR y en los hogares de los beneficiarios.

Reducir las mermas desde el banco a los beneficiarios tiene mucho que ver con el consumo responsable y es un reto al que se enfrentan los bancos.

5.7.1. *Reducción de mermas en el almacén de los Bancos de Alimentos*

Las mermas se producen en alimentos perecederos y se debe en gran parte a la irresponsabilidad y mala gestión de fabricantes y distribuidores que en ocasiones no se ocupan de donar los alimentos hasta el último momento cuando la fecha de caducidad está tan próxima que al banco apenas le queda tiempo para reaccionar

Por eso una primera tarea pendiente sería concienciar a fabricantes y distribuidores a este respecto.

Para reducir las mermas en el almacén los Bancos de Alimentos han desarrollado distintas iniciativas.

- Elaboración de conservas Fritada de verduras de Bancosol. Es una iniciativa del Banco de Málaga, financiada por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, y en colaboración con una industria transformadora de Navarra. Consiste en una transformación de productos perecederos (pimiento, tomate, cebolla y calabacín), procedentes de diversas cooperativas andaluzas en un producto que aporta el valor añadido de convertir las verduras en un alimento no perecedero, y que cuenta con amplias fechas de consumo.
- Alimentos con muy escaso margen respecto a su fecha de caducidad que hace inviable su reparto, pero todavía es posible su consumo, se pueden cocinar en el banco para consumo de los voluntarios. Ello requiere la instalación de una pequeña cocina en el Banco un pequeño comedor o un lugar donde poner una mesa para compartir y el trabajo de al menos un voluntario cocinero. Esta experiencia se ha llevado a cabo en el Banco de Valladolid, y tiene la ventaja de que, además de contribuir al consumo responsable reduciendo la merma, proporciona un momento de descanso y de tertulia a los voluntarios. Esto sirve a los trabajadores del banco para reforzar los lazos entre ellos, conocerse mejor y supone un incentivo para los voluntarios.
- Elaboración de compost. En las frutas y hortalizas, fundamentalmente en verano, es inevitable que se produzca una merma, sobre todo en los alimentos que se recogen de los mercados. En el Banco de Málaga destinan una parte de estos alimentos a animales y otra a la elaboración de compost. Este proyecto está en fase experimental y puede ser posible gracias a la colaboración de un voluntario que se está iniciando en esta actividad. La intención es formalizar esta colaboración, que ya se ha iniciado, y que los destinatarios del compost sean las cooperativas de frutas y verduras que a su vez son donantes de alimentos para el Banco.

5.7.2. Reducción de mermas en las entidades de reparto y consumo

No todas las entidades de reparto disponen de cámaras frigoríficas y condiciones para la conservación de los alimentos. Las OAR que tienen esta circunstancia tienen una limitación importante para la distribución de alimentos perecederos. Para salvar esta limitación los Bancos han prestado apoyo a las OAR para la adquisición de cámaras frigoríficas, utilizando para ello la subvención complementaria del FEAD que puede ser destinada a gastos para el almacenamiento de productos. Este es el caso del Banco de Alicante que ha adquirido 25 cámaras frigoríficas para 25 OAR.

Además, para que las OAR de consumo aprendan y las de reparto enseñen a los beneficiarios a cocinar con los alimentos que se les entregan, varios Bancos han realizado o tienen previsto realizar recetarios específicos.

5.7.1. Reducción de mermas en los hogares de los beneficiarios

Con las conservas caseras se puede prolongar la vida de los alimentos perecederos. Sin embargo, si no están elaboradas con un procedimiento industrial, cumpliendo las normas pertinentes no se pueden distribuir, ni en el banco ni en las OAR. Pero si se realizan en los propios hogares de los beneficiarios y se consumen por ellos mismos, las conservas caseras son una opción para reducir las mermas en los hogares y para hacer un buen uso de los alimentos perecederos.

Un proyecto puede ser dar formación a los beneficiarios para que ellos mismos preparen las conservas. Para que la experiencia sea positiva es fundamental que los beneficiarios crean en el proyecto, para lo cual la formación debe incluir, además de la técnica de preparación de conservas, unas sesiones de concienciación sobre consumo responsable.

5.8. ANÁLISIS Y AUTOEVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE LOS BANCOS

Para evaluar la gestión de los Bancos se pueden utilizar distintos indicadores sencillos:

INDICADORES RELATIVOS AL ORIGEN DE LAS DONACIONES

Estos indicadores incluyen: % de alimentos procedentes de programas europeos, % procedente de donaciones de empresas privadas, % de donación privada, % procedente de la Gran Recogida y otros eventos similares y % procedente de compras de alimentos.

INDICADORES COMO RATIO DE VARIABLES CUANTITATIVAS

Con las variables cuantitativas de kilos repartidos, número de beneficiarios, euros gastados (presupuesto de funcionamiento), y horas de dedicación (contratadas y voluntarias) se pueden obtener una serie de ratios con los que medir y evaluar la actividad, según se muestra en la tabla 3

Tabla 3: Ratios para evaluar la actividad de los bancos

Variable Independiente: Kilos repartidos,	
Variable dependiente	RATIOS
<ul style="list-style-type: none">• Número de beneficiarios• Euros gastados (presupuesto en funcionamiento)• Horas de dedicación (personal contratado y voluntario)	<ul style="list-style-type: none">• Kilos por persona y año (o día)• Kilos por euro gastado• Kilos repartidos por horas de dedicación
Variable Independiente: horas de dedicación (contratadas y voluntarias)	
Variable dependiente	RATIOS
<ul style="list-style-type: none">• Horas contratadas• Kilos repartidos• Número de beneficiarios	<ul style="list-style-type: none">• Horas de dedicación por horas contratadas• Horas de dedicación por kilos repartidos• Horas de dedicación por número de beneficiarios
Variable Independiente: Euros gastados	
Variable dependiente	RATIOS
<ul style="list-style-type: none">• Número de beneficiarios• Kilos repartidos• Horas de dedicación	<ul style="list-style-type: none">• Euros gastados por beneficiario• Euros gastados por kilo repartido• Euros gastados por horas de dedicación

Los ratios más elocuentes son los que resultan cuando se toma como variable independiente *Kilos repartidos*: es más ilustrativo decir que se reparten 35 kilos por euro que decir que por cada 0,03 euros se reparte un kilo.

Bibliografía

- Abbott, A. 2001. *Times Matters. On Theory and Method*. The University of Chicago Press.
- Afonso, A. y Sastre, S. 2017. *Necesidades nutricionales de la población española perteneciente al primer decil de ingresos. Un estudio de partida para la planificación del reparto de los bancos de alimentos*. Cátedra Banco de Alimentos de la UPM. Documento no publicado
- Barzelay, M. y Cortazar Velarde, J.C., 2004. *Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social Estudio. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)*. Banco Interamericano de Desarrollo Washington D.C., 2004.
- Cazorla, A., De los Ríos, I., & Salvo, M. (2013). “Working With People (WWP) in rural development projects: A proposal from social learning”. Cuadernos de Desarrollo Rural, International Journal of Rural Development, 10 (70): 131-157.
- De los Ríos, I., Cazorla, A., Sastre, S., & Caddedu, C. 2015. New university-society. relationships for rational consumption and solidarity: actions from the Food Banks-UPM Chair. In: Leire Escajedo San-Epifanio. Mertxe De Renobales Scheifler (Eds.) Envisioning a future without food waste and food poverty. Societal challenges. The Netherlands: Wageningen Academic Publishers. Pp 183-190.
- De los Ríos, I. ; Polo, C. ; Otero, P. ; Castaño, J. 2016. Madrid food bank: 20 years working on volunteering project in favor of needed people. 20th International Congress on Project Management and Engineering Cartagena.
- FAO 2013: Buenas prácticas en la FAO: Capitalización de experiencias para aprendizaje continuo.
- Fernández Moral, M.J.; Gallego Salcedo, M.; Gallego Zaragoza, I.; Navarro Rey, J. 2014. Cátedra Bancos de Alimentos – UPM como herramienta formativa para la difusión de la “cultura del consumo racional”. XVIII Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos (Alcañiz) pp 2125-2136
- ILO/IPEC, 2003. *Good Practices: Gender Mainstreaming in actions against child labour*. International Labour Organization/International Programme on the Elimination of Child Labour (IPEC), Geneva.
- Jara, O. 2010. Trayectos y búsquedas de la sistematización de experiencias en AméricaLatina: 1959-2010. San José, Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja

LERU (League of European Research Universities), 2006. *Universities and Innovation: The Challenge for Europe*.

Nedstam, J. (2004): *Interviews in Qualitative Studies*. Lund, Lund Institute of Technology

Ostergaard, C., 2007. *Knowledge flows through social networks in a cluster: interfirm versus university-industry contacts*. Paper presented at the DRUID Summer Conference 2007 on Appropriability, Proximity, Routines and Innovation. Copenhagen, CBS, Denmark, June 18 - 20, 2007.

Stenström, M., y K. Laine, eds. 2006. *Towards good practices for practice-oriented assessment in European vocational education*. University of Jyväskylä: Institute for Educational Research.

Tapella, E y Rodríguez – Bilella, P. 2014. *Sistematización de experiencias: una metodología para evaluar intervenciones de desarrollo*. Revista de evaluación de programas y políticas públicas. Num 3 (2014). Pp.: 80 – 116.

Veselý, A. 2011. *Theory and methodology of Best Practice Research: A Critical Review of the Current State*. Central European Journal of Public Policy. Vol. 5. N° 2. December 2011.

<http://www.cuevapintada.com/>

<https://www.aipc-pandora.org/?q=detalles-programa/Programas%20Educativos%20Experienciales%20%28acogida%29%20>

Anejo 1. Entrevistas realizadas

1).- Jesús Mediavilla.

Banco de Valladolid, 17 de enero de 2017

2).- Segundo Alcázar.

Banco de Ciudad Real, 23 de Enero de 2017

3).- Miguel Ángel Fernandino Arecha.

Banco de Alimentos de Bizkaia, 30 de enero de 2017

4).- Carmen Polo.

Banco de Alimentos de Madrid, 3 de febrero de 2017

5).- Juan Vicente Peral.

Banco de Alimentos de Alicante, 16 de febrero de 2017

6).-Pedro Llorca.

Banco de Alimentos de Las Palmas, 21 de febrero de 2017

7).- Godofredo García.

Banco de Alimentos de Salamanca, 9 de marzo de 2017

8) -Rocío Montserrat.

Banco de Alimentos de Málaga, 20 de marzo de 2017

Anejo 2. Misión, visión y objetivos de los Bancos

Banco	Misión / Visión / Objetivos
A Coruña/Rías Altas	Su objetivo básico y principal es recoger alimentos, y también excedentarios del mercado y aptos para el consumo humano, en buen estado (consumibles), pero no comercializables, y repartirlos entre las instituciones benéficas de la provincia de A Coruña legalmente reconocidas, para que estas, puntualmente, las entreguen a las personas más desfavorecidas.
Álava / Araba	(Página en mantenimiento)
Albacete	Contribuir a aportar una respuesta a las necesidades básicas de muchas personas que padecen a nuestro lado hambre, marginación, paro, pobreza, etc. en la sociedad de Albacete y su provincia, acercando lo que sobra en dicha sociedad a las instituciones benéficas que acogen a personas necesitadas.
Algeciras	-
Alicante	Fundación benéfica de carácter asistencial dedicada a la distribución gratuita de alimentos básicos a una red de 265 entidades de la provincia de Alicante
Almería	<p>Los Bancos de Alimentos son organizaciones sin ánimo de lucro basados en el voluntariado, y cuyo objetivo es la consecución y aprovechamiento de los alimentos excedentarios con intención de hacerlos llegar a los Centros Asistenciales y, a través de ellos, a las personas que los necesiten.</p> <p>Operan en sociedades desarrolladas como EEUU, Francia, Bélgica, Italia o España, con casi un Banco por provincia, despertando el espíritu solidario y difundiendo los valores humanos y culturales necesarios para resolver la cruel contradicción entre los excedentes y la pobreza existente.</p> <p>Aprovechar los excedentes de alimentos para hacerlos llegar a los Centros Asistenciales y a través de ellos a las personas que los necesiten</p>
Asturias	<p>La Fundación tiene como fin la concienciación de la sociedad acerca de los problemas originados por el hambre, el despilfarro de alimentos y, en general, la falta de recursos mínimos necesarios para tener una vida conforme con la dignidad humana, mediante la constitución y gestión de un Banco de Alimentos.</p> <p>Para el cumplimiento de este fin, la Fundación realiza las siguientes actividades:</p> <p>Gestionar donaciones de alimentos procedentes de personas físicas y de entidades públicas y privadas, y canalizarlas hacia entidades sin fines de lucro que atiendan a personas de los sectores de la población, o similares, comprendidas en el fin fundacional.</p> <p>Organizar y colaborar en la organización de cursos dirigidos a la formación de voluntarios que puedan participar en las actividades realizadas por la fundación.</p> <p>Promover y colaborar en la realización de estudios de hábitos alimentarios y la utilización y manipulación de alimentos, mediante conferencias, seminarios, cursos, proyectos de investigación, edición y publicación de libros, publicaciones etc.</p> <p>Colaborar, mediante cualquier medio admitido en derecho, con las personas o entidades que realicen actividades semejantes a las enunciadas.</p>
Ávila	-
Badajoz	Ayuda a los más desfavorecidos en su lucha contra el hambre.

Banco	Misión / Visión / Objetivos
Barcelona	<p>Este es el compromiso de los BANCOS DE ALIMENTOS: paliar en parte a las asociaciones asistenciales la preocupación de encontrar la comida necesaria para alimentar a las personas que atienden. Y, en la medida en que se popularicen los BANCOS y reciban más productos, podrán servir a otras asociaciones a las que por el momento no es posible llegar.</p> <p>Por ello, los BANCOS DE ALIMENTOS no solo recurren a las industrias agroalimentarias, a las empresas distribuidoras de alimentos o a los organismos oficiales implicados en el sector, pidiéndoles los excedentes que tengan, sino que acuden en general a la sociedad en demanda de alimentos. Los BANCOS ponen toda la energía de que son capaces para captar alimentos, almacenarlos, clasificarlos y entregarlos a las asociaciones asistenciales.</p>
Bizkaia	<p>El Banco de Alimentos de Bizkaia (BAB) es una entidad benéfica sin ánimo de lucro, independiente de toda ideología económica, política o religiosa, basada en:</p> <p>La lucha contra el despilfarro y el hambre más cercana: los alimentos proceden básicamente de la sobreproducción.</p> <p>La primacía de la gratuidad: los alimentos se reciben y se distribuyen gratuitamente.</p> <p>La seguridad de una distribución justa: la distribución de los alimentos se hace a través de entidades benéficas homologadas, que por su relación directa con las personas necesitadas pueden asegurar que los alimentos lleguen a su destino final.</p> <p>Coordinación y gestión gracias a la participación de voluntarios. Actualmente contamos con la valiosa colaboración de 100 voluntarios.</p>
Burgos	<p>La misión del Banco de Alimentos es gestionar los productos alimenticios, almacenarlos y repartirlos a las personas de Burgos y provincia más necesitadas.</p> <p>Los productos son donados de forma gratuita al Banco de Alimentos y el reparto se realiza a través de un canal específico formado por las entidades legalmente constituidas, de carácter benéfico o caritativo, y nunca directamente al beneficiario final.</p> <p>Los objetivos fundamentales del Banco de Alimentos de Burgos se basan en:</p> <p>La gestión de los alimentos estableciendo una cadena de solidaridad alimentaria mediante un puente entre los excedentes de alimentos de las industrias productoras y las necesidades más cercanas.</p> <p>Ayudar a paliar la pobreza y la exclusión social.</p> <p>Luchar contra el despilfarro de alimentos.</p> <p>Promover un desarrollo más sostenible y eficiente de los recursos (convirtiendo los alimentos no comercializables en recursos solidarios).</p> <p>Distribuir equitativamente los alimentos donados entre las personas o colectivos que más lo necesitan prioritariamente en la provincia de Burgos.</p> <p>En definitiva, se trata de trabajar para conseguir una sociedad más justa.</p>
Cáceres	Somos una entidad apolítica y aconfesional que se dedica a proporcionar alimentos a las entidades que así corresponda

Banco	Misión / Visión / Objetivos
Cádiz	<p>El Banco de Alimentos de Cádiz es una organización sin ánimo de lucro basado en el voluntariado, y cuyo objetivo principal es la consecución y aprovechamiento de los alimentos excedentarios con intención de hacerlos llegar a los Centros Asistenciales, y a través de ellos a las personas necesitadas.</p> <p>El Banco de Alimentos de Cádiz es una organización sin ánimo de lucro basada en el voluntariado y cuyo objetivo es recuperar excedentes alimenticios de nuestra provincia y redistribuirlos entre las personas necesitadas, evitando cualquier desperdicio o mal uso. De ahí su lema "Nos hace falta lo que a ti te sobra".</p> <p>Operamos en nuestra provincia para despertar el espíritu solidario y difundir los valores humanos y culturales necesarios para ayudar a mitigar la cruel contradicción que se manifiesta en la existencia de excedentes alimenticios y las bolsas de pobreza y marginación existentes.</p>
Cantabria	<p>Trabajamos en conjunto en la consecución de los fines y objetivos de la entidad, fundamentalmente buscando y pidiendo por distintos medios; alimentos de primera necesidad a la sociedad, a fin de donarlos posteriormente a los Centros Asistenciales de la Comunidad Autónoma de Cantabria. El Banco de Alimentos se esfuerza en nuestra sociedad por luchar contra el despilfarro y promover la idea de ahorrar, dar y compartir frente a la imperante cultura de tener y derrochar. Además el Banco de Alimentos de Cantabria Promueve la generosidad y colaboración de las empresas y las instituciones en beneficio de los más débiles, en la lucha contra el hambre y el cuidado del Medio Ambiente.</p>
Cartagena	<p>Su objetivo primordial es recuperar los excedentes alimentarios antes de que se estropeen, gestionarlos de manera adecuada y hacerlos llegar a las personas necesitadas. Toda esta gran labor es posible gracias al equipo de voluntarios que forman el BARM.</p>
Castellón	<p>Nuestro objetivo es recuperar alimentos excedentes en perfectas condiciones de consumo y redistribuirlos gratuitamente entre entidades de ayuda a las personas necesitadas, evitando el desperdicio o mal uso de los alimentos. Operamos en una sociedad desarrollada donde fomentamos el espíritu solidario y difundimos los valores humanos y culturales necesarios para ayudar a paliar, en la medida de lo posible, la cruel contradicción manifestada en la coexistencia de excedentes alimenticios y bolsas de pobreza, marginación y hambre.</p>
Ceuta	<p>La finalidad de esta asociación es la de "Aprovechar los excedentes de alimentos que se derivan de la producción y comercialización de los mismos, almacenándolos y distribuyéndolos entre organizaciones asistenciales reconocidas legalmente de Ceuta. Las que atendiendo a necesidades alimentarias de personas y colectivos de éste ámbito geográfico, acepten la normativa de BancoCeuta". Aprovechar los excedentes de alimentos almacenándolos y distribuyéndolos entre organizaciones asistenciales reconocidas en Ceuta</p>
Ciudad Real	<p>Nuestro cometido es ayudar a aquellas personas que no pueden acceder a un bien tan básico como la alimentación. Así difundimos un espíritu solidario y valores humanos. Para ello recabamos alimentos donados gratuitamente por empresas, instituciones o particulares, con el fin de distribuirlos posteriormente entre entidades benéficas de toda la provincia que, a su vez, los hacen llegar a las personas y familias más necesitadas. Las donaciones económicas se destinan a la compra de más alimentos y la financiación de nuestra actividad (alquiler de instalaciones, contabilidad, equipos de refrigeración, transporte, etc.).</p>
Córdoba	<p>Somos una Asociación sin ánimo de lucro, declarada de utilidad pública, con los siguientes Fines:</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Ayudar indirectamente a personas necesitadas dentro del territorio de Córdoba y su provincia, suministrando nuestros alimentos a las instituciones asistenciales y agrupaciones que los necesiten. B) Fomentar el voluntariado para el desarrollo del objetivo anterior.

Banco	Misión / Visión / Objetivos
Cuenca	-
Gerona	Tiene como finalidad la lucha contra el hambre y evitar que se tiren los excedentes alimentarios.
Granada	El Banco de Alimentos de Granada es una Fundación de carácter social, legalmente constituida, laica, independiente y sin ánimo de lucro, cuyo objetivo principal es recoger alimentos consumibles pero no comercializables y repartirlos gratuitamente entre las instituciones benéficas de Granada y su provincia, para que éstas a su vez, los repartan. Por lo general son alimentos excedentarios del mercado, aunque en perfecto estado para el consumo humano y con todas las garantías sanitarias.
Guadalajara	-
Guipúzcoa / Gipúzkoa	<p>Tal y como se recoge en el Acta fundacional, el objetivo prioritario del Banco es luchar contra el despilfarro de alimentos.</p> <p>En aras de la consecución del fin propuesto, el Banco de Alimentos de Gipuzkoa trata de conseguir excedentes y donaciones en las empresas de la provincia que fabrican o distribuyen alimentos, para hacerlos llegar a aquellas instituciones que se cuidan de las personas más desfavorecidas de nuestra sociedad.</p> <p>Con este propósito de cubrir las necesidades que se presentan, se visitan periódicamente las empresas y se realizan campañas de recogida de alimentos en las superficies más importantes de la provincia.</p>
Huelva	<p>Conseguir para su posterior distribución alimentos excedentes de producción, próximos a su fecha de caducidad o con defectos de envasado, pero en condiciones de consumo, para hacerlos llegar a Centros Asistenciales y Entidades Benéficas y, a través de ellos, a personas necesitadas.</p> <p>Conseguir que el Banco de Alimentos de Huelva, gestionado de manera mayoritariamente altruista y sin connotaciones políticas ni confesionales, sea un modelo de Excelencia en Transparencia y Buenas Prácticas.</p>
Huesca	-
Ibiza y Formentera	<p>Luchar contra el hambre: Ayudar a paliar la pobreza y la exclusión social, destinando los alimentos recibidos y distribuyéndolos a través de entidades sociales especializadas y homologadas que disponen de comedores sociales, centros de acogida o que reparten lotes a familias.</p> <p>Contribuir a la lucha contra el despilfarro: Recuperar productos "consumibles pero no comercializables" para redistribuirlos entre los más necesitados, promoviendo su aprovechamiento mediante las "redes solidarias de proximidad", reduciendo la huella ecológica por transportes innecesarios.</p> <p>Gestión eficiente: Conseguir que todo el proceso se produzca con la máxima eficiencia contribuyendo al ahorro de recursos utilizados.</p>

Banco	Misión / Visión / Objetivos
Jaén	<p>Ayudar a paliar la pobreza y la exclusión social.</p> <p>Luchar contra el despilfarro de alimentos.</p> <p>Promover un desarrollo más sostenible y eficiente de los recursos (convirtiendo los alimentos no comercializables en recursos solidarios).</p> <p>Asegurar una justa distribución de los alimentos recaudados a los que más lo necesitan de aquí.</p> <p>Mantener la cadena de solidaridad alimentaria (estableciendo un puente entre los excedentes de alimentos de las industrias productoras y las necesidades más cercanas).</p> <p>El Banco de Alimentos de Jaén es una Fundación de carácter social, cuyo objetivo principal es recoger alimentos consumibles pero no comercializables tanto de origen público como privado y repartirlos gratuitamente entre las instituciones benéficas de la provincia de Jaén, para que éstas, a su vez, los repartan por lotes o mediante el consumo en instalación.</p>
La rioja	<p>Somos un grupo de gente de La Rioja, voluntarios, que recogemos alimentos procedentes de excedentes de empresas de alimentación y donaciones de particulares y los repartimos entre la gente necesitada de La Rioja.</p>
Las Palmas de Gran Canaria	<p>Nuestro principal objetivo es redistribuir los excedentes alimentarios que se generan en nuestro entorno y ponerlos al alcance de las personas que más los necesitan a través de entidades benéficas jurídicamente constituidas que tengan entre sus fines el de dar alimentos a los necesitados, produciéndose así una mediación para resolver la contradicción “excedentes-pobreza”.</p>
León	-
Lleida	<p>Colaborar en la lucha contra la pobreza i l'exclusió social a les comarques de Lleida</p> <p>Prevenir i lluitar contra el malbaratament alimentari</p>
Lugo	<p>Banco de Alimentos de Lugo es una organización sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es el de obtener de empresas y particulares sus donaciones, excedentes, y productos no comercializables, que sean aptos para el consumo humano, y entregarlos a las asociaciones asistenciales de carácter social, realizando todo el proceso de forma voluntaria y gratuita. El papel del Banco de Alimentos es descargar a las instituciones asistenciales de la preocupación de conseguir los alimentos necesarios para dar de comer a las personas a las que atienden, actuando con criterios de profesionalidad y voluntariedad.</p> <p>Mediante la centralización de medios y recursos, el Banco de Alimentos obtiene la consiguiente economía de esfuerzos personales, materiales y económicos, que redunda en beneficio de las instituciones receptoras.</p>
Madrid	<p>Concienciar a la sociedad y promover su solidaridad frente a los problemas originados por el hambre, el paro, el abandono familiar, el despilfarro de alimentos y en general de la falta de los recursos necesarios para tener una vida conforme a la dignidad humana. Colaborar a la solución de estos problemas y tratar de paliar sus efectos mediante el reparto gratuito de alimentos.</p>

Banco	Misión / Visión / Objetivos
Málaga	<p>Aprovechar los excedentes de alimentos que se deriven de la producción y comercialización de los mismos, almacenándolos y distribuyéndolos entre organizaciones asistenciales reconocidas legalmente de Málaga y provincia.</p> <p>Los Bancos de Alimentos somos una organización sin ánimo de lucro que busca dar respuesta a la contradicción 'excedentes – pobreza', circunstancia que se instala de manera más contundente y significativa en las sociedades de mayor nivel de desarrollo. Para ello creamos un puente de solidaridad a través del cual buscamos la donación de alimentos de diversas procedencias, y los destinamos a las instituciones benéficas que obran en favor de los más necesitados de nuestra sociedad. Por eso, cada día más, tenemos que estar atentos a los signos de los tiempos y obrar en consecuencia. Una vez más la sociedad civil tiene que asumir las deficiencias que presentan las instituciones en un mundo cada vez más insolidario. Tenemos que hacerle ver a los medios de producción y de distribución que sus excedentes son vitales para esa población marginada que no tiene acceso a los mismos por los cauces habituales.</p>
Melilla	-
Murcia (Segura)	-
Navarra	<p>El BAN tiene como objetivo prioritario la mejora de las condiciones alimentarias de los grupos de personas en riesgo o situación de exclusión social, como base para su integración.</p> <p>Pretende en esta misión implicar a la sociedad entera con la promoción y desarrollo del voluntariado de manera que la Fundación sea ejemplo de organización, gestionada por voluntarios, dentro del tercer sector, de modo eficiente y transparente.</p> <p>Pretende igualmente que las empresas y la sociedad en general adquieran hábitos de racionalización en el uso y consumo de alimentos, como medio de reducir impactos ambientales y alcanzar una mayor sostenibilidad.</p> <p>Pretende así mismo ser ejemplo de una serie de valores de gran importancia en nuestros días, tales como:</p> <p>Solidaridad: por encima de cualquier objetivo, las personas, sus necesidades, inquietudes y expectativas deberán siempre ser tenidas en cuenta y apoyadas.</p> <p>Transparencia: Los voluntarios, colaboradores, beneficiarios, instituciones y la sociedad en general podrán conocer nuestras actividades, y la Fundación acreditar su buen gobierno y gestión.</p> <p>Eficiencia: Los recursos que nos aporten los donantes deberán obtener el mayor retorno a la sociedad.</p>
Ourense	-
Palencia	-
Palma de Mallorca	<p>Los objetivos del BAM responden a la misma filosofía y espíritu que el resto de los Bancos de Alimentos del mundo y de España que se resumen en dos puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gratuidad total de los alimentos distribuidos. -Transparencia en sus cuentas y en su actuación.
Pontevedra	-
Salamanca	-
Santiago de Compostela	-

Banco	Misión / Visión / Objetivos
Segovia	-
Sevilla	El Banco de Alimentos de Sevilla es una institución, sin ánimo de lucro, cuyo objetivo principal es la recogida de alimentos, generalmente excedentarios o con fecha de caducidad próxima, que almacena en sus instalaciones para, posteriormente, proceder a su reparto a centros asistenciales. De esta forma, ayudamos a paliar las necesidades de las personas más desfavorecidas.
Sil-Ponferrada	-
Soria	Este es el papel de los BANCOS DE ALIMENTOS: paliar en parte a las asociaciones asistenciales la preocupación de encontrar la comida necesaria para alimentar a las personas que atienden. Y, en esta medida en que se popularicen los BANCOS y reciban más productos, podrán dar a las diversas organizaciones comidas mas variadas, enriqueciendo la dieta. Por ello, los BANCOS DE ALIMENTOS no solo recurren a las industrias agroalimentarias, a las empresas distribuidoras o a los organismos oficiales implicados en el sector. Los BANCOS ponen toda la energía de que son capaces para captar alimentos, almacenarlos, clasificarlos y entregarlos a las asociaciones asistenciales.
Tarragona	Crear un mitjà d'auxili i refugi des de Reus, per tal que ningú en les Comarques de Tarragona pateixi la necessitat primària més elemental, la manca de recursos alimentaris.
Tenerife	La misión es canalizar los excedentes de alimentos de distintas cadenas de alimentación y ponerlas a disposición de entidades benéficas que cuenten con estructura y experiencia en la distribución de alimentos. El Banco de Alimentos tiene como objetivo básico, el aprovechamiento de los excedentes alimentarios de las redes productivas o de distribución, para hacerlos llegar a personas necesitadas a través de centros, entidades y asociaciones, éstas últimas por medio de los servicios sociales de los ayuntamientos. El Banco de Alimentos acepta donaciones de excedentes agrícolas, mermas y excedentes de producción aptos para el consumo, procedentes de grandes superficies y pequeñas empresas de alimentación , aportaciones gratuitas y donaciones voluntarias a través de nuestra cuenta en La Caixa nº 2100 1515 61 0200343711 La gestión del Banco de Alimentos se efectúa por personas voluntarias en beneficio de instituciones de inspiración espiritual y humana diferentes. Así, se da testimonio de cómo, siendo muy distintos, se puede caminar juntos en el servicio a los demás.
Teruel	-
Toledo	-
Valencia	Recoger, reciclar productos alimenticios y hacer llegar, de forma gratuita, éstos alimentos, que si bien, no son aptos para su comercialización, sí que lo son para consumir y alimentar a las personas más desfavorecidas de nuestra sociedad.
Valladolid	Los Bancos de Alimentos tienen una forma de operar común basada en la ayuda contra el hambre y la marginación social mediante la lucha contra el despilfarro obteniendo alimentos excedentarios para donarlos a los necesitados, generalmente a través de asociaciones caritativas o de ayuda social.

Banco	Misión / Visión / Objetivos
Zamora	Rescatamos el alimento para reducir el hambre y mejorar la nutricion de nuestra gente y nuestras comunidades
Zaragoza	La labor del Banco es obtener alimentos por distintas vías, y hacerlos llegar a Entidades que, o bien los reparten a su vez a familias necesitadas, o los utilizan en sus comedores sociales. El Banco no entrega alimentos directamente a particulares.

Anejo 3. Ejemplo de valoración del aporte de alimentos distribuidos en una OAR

1. Datos de reparto

Nº de beneficiarios	100
Frecuencia de reparto	MENSUAL

Alimento	KILOS
LECHE	120
ALUBIAS	20
GARBANZOS	20
LENTEJAS	20
PASTA VARIADA	50
ARROZ	50
AZUCAR	30
HARINA	5
ACEITE	30
GALLETAS VARIADS	15
CEREALES ADULTOS	15
ZUMOS	20
COLACAO	10
TOMATE FRITO	10
CONSERVAS DE PESCADO VARIADAS	15
CONSERVAS DE CARNE	15
CONSERVAS DE VERDURAS	10
FRUTA EN CONSERVA - MERMELADAS	10
CAFÉ	10
LEGUMBRES EN LATAS DE CRISTAÑ	10
MAYONESAS Y SALSAS	15
SOPAS - CREMAS VARIADAS	15
CALDOS DIVERSOS	15
CHOCOLATINAS/CHOCOLATE	10
NARANJA	900
MANZANA	900

2. Cálculo del aporte y porcentaje que representan respecto a las necesidades totales

Nº de beneficiarios	100
Frecuencia de reparto	MENSUAL

Alimento	Por cada 100 gramos					Kg	Total en el reparto (gramos)			
	Hc	Prot	Gra	Calo			Hc	Prot	Gra	Calorías
LECHE	2,7	3,2	4,6	63	120		3240	3840	5520	75600
ALUBIAS	47,7	23,5	0,8	316	20		9540	4700	160	63200
GARBANZOS	54,3	21,8	4,9	338	20		10860	4360	980	67600
LENTEJAS	54	25	2,5	325	20		10800	5000	500	65000
PASTA VARIADA	568	9,2	2,6	287	50		284000	4600	1300	143500
ARROZ	87,6	7	0,6	362	50		43800	3500	300	181000
AZUCAR	96,3	0	0	385	30		28875	0	0	115500
HARINA	73,6	11	0,7	345	5		3680	550	35	17250
ACEITE	0	0	100	900	30		0	0	30000	270000
GALLETAS VARIADS	82,3	6,8	8,1	409	15		12345	1020	1215	61350
CEREALES ADULTOS	84	6,3	0,9	376	15		12600	945	135	56400
ZUMOS	12	0,3	0	50	20		2400	60	0	10000
COLACAO	74,2	5,2	2,8	343	10		7420	520	280	34300
TOMATE FRITO	3,5	2	0	150	10		350	200	0	15000
CONSERVAS DE PESCADO	0	23,4	13,2	238	15		0	3510	1980	35700
CONSERVAS DE CARNE	0	18,5	17,9	241	15		0	2775	2685	36150
CONSERVAS DE VERDURAS	20	4	1,6	200	10		2000	400	160	20000
FRUTA EN CONSERVA - MERMELADAS	70	0,6	0,1	272	10		7000	60	10	27200
CAFÉ	0,7	0,3	0,1	5	10		70	30	10	500
LEGUMBRES EN LATAS DE CRISTAL	10	3,7	6,4	113	10		1000	370	640	11300
MAYONESAS Y SALSAS	1	1,7	87	708	15		150	255	13050	106200
SOPAS - CREMAS VARIADAS	45	6,7	9,7	373	15		6750	1005	1455	55950
CALDOS DIVERSOS	45	6,7	9,7	373	15		6750	1005	1455	55950
CHOCOLATINAS/CHOCOLATE	54	6	33,5	542	10		5400	600	3350	54200
NARANJA	11,8	1	0,2	53	900		106200	9000	1800	477000
MANZANA	10,4	0,2	0,3	45	900		93600	1800	2700	405000
TOTAL				7812	2340		658830	50105	69720	2460850

	HC	PROT	GRASAS
Necesidades aproximadas diarias para 100 beneficiarios (kg) (1)	37	6,7	6,2
Aporte de la OAR para (kg) (2)	22	177	2,3
APORTE (%)	63	25	37

(1) Cantidad estimada en el estudio de Afonso y Sastre (2017) *Necesidades nutricionales de la población española perteneciente al primer decil de ingresos. Un estudio de partida para la planificación del reparto de los bancos de alimentos*

(2) Aporte de la OAR del ejemplo de la tabla anterior calculado dividiendo la última columna del total mensual entre 30 días y expresado en Kg

Anejo 4. Análisis de la presencia en redes sociales de todos los bancos de alimentos españoles

		Sólo blog	Sólo Facebook / Twiter	Sin información en internet	organigrama/similares	historia	objetivo/misión /visión (accesible vía documentación)	objetivo/misión /visión	entidades Beneficiarias	donantes	cómo ayudan	documentos de balances económicos	campañas	proyectos	hacerse socio	solicitud de beneficiario vía web/información voluntariado	donativo vía cuenta/contacto previo con la institución	donativo directo por página web	blog/suscripciones a blog	facebook	twiter	youtube/videos	google+	instagram	flicker/galería de fotos	subscripciones a noticias/noticias	subscripciones a boletín/boletín
		información acerca del banco				transparencia económica				actividad es		colaboración				adicionales(blog/boletín/facebook twiter, etc)											
1	A Coruña/Rias Altas		x x x	x	x x x x	x x x x	x x	x x				x x	x x	x x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	
2	Álava / Áraba		x x x			x x x x	x						x x x												x x	x x	
3	Albacete		x x x		x x x x x	x x x x	x x	x x x x				x x x	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x	
4	Algeciras			x					x x	x x x	x x x					x									x	x	
5	Alicante	x		x													x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x

6	Almería		X	X	X	X		X		X	X	X					X	X		
7	Asturias		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	
8	Ávila	X			X											X		X	X	
9	Badajoz		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X			X		X	X	
10	Barcelona		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
11	Bizkaia		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	
12	Burgos		X	X	X	X	X	X	X				X	X		X	X	X	X	
13	Cáceres	X			X															
14	Cádiz		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	
15	Cantabria		X	X	X	X	X	X	X				X	X		X	X		X	
16	Cartagena			X	X	X			X				X			X	X		X	
17	Castellón		X	X	X		X		X			X	X			X		X	X	
18	Ceuta				X											X	X	X	X	
19	Ciudad Real		X		X											X	X	X	X	
20	Córdoba			X		X	X	X	X	X			X	X		X	X	X	X	
21	Cuenca		X			X	X	X	X			X	X			X	X		X	
22	Gerona		X	X	X	X	X	X	X			X	X			X	X	X	X	
23	Granada	X			X															
24	Guadalajara	X															X		X	X
25	Guipúzcoa / Gipúzkoa		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	

26	Huelva		x x x	x x x x x	x	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x
27	Huesca	x			x			x x x	x x x	x x x	x x
28	Ibiza y Formentera		x x x	x x x x	x		x x			x x	x x
29	Jaén		x x x	x x x	x	x x x		x x x	x x x	x x	x
30	La rioja		x x x	x x x x x	x	x x x		x x x	x x x	x x x	x x x
31	Las Palmas de Gran Canaria		x x x	x x x x x	x	x x x		x x x	x x x	x x	x x
32	León	x									x x
33	Lleida		x x x	x x x x x	x	x x x		x x x x	x x x	x	x
34	Lugo	x	x x x	x x x	x	x x x		x	x x x	x	x
35	Madrid		x x x	x x x x	x	x x x		x x x	x x x	x	x
36	Málaga		x x x	x x x x x	x x	x x x		x x x	x x x	x	
37	Melilla	x							x	x x	x x
38	Murcia (Segura)		x x x	x x x x x	x	x x x		x x x x	x x x	x x	x x
39	Navarra		x x x	x x x x x	x	x x x		x x x x	x x x	x x x	x x x
40	Ourense		x	x x	x			x		x x x	x x
41	Palencia		x	x x	x	x x x	x x x	x x x x	x x x x	x x x	x x x
42	Palma de Mallorca		x x x	x x x x x	x	x x x		x			x
43	Pontevedra		x x x	x x x x x	x	x x x		x x x			x
44	Salamanca		x x	x x x	x x x	x x	x x x	x x x x	x x x	x x	x x

45	Santiago de Compostela											x	x	x
46	Segovia	x												
47	Sevilla		x	x	x	x	x		x	x	x	x		x
48	Sil-Ponferrada	x												
49	Soria		x	x			x	x		x	x	x	x	x
50	Tarragona		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
51	Tenerife		x		x	x	x	x		x	x	x	x	
52	Teruel		x								x	x	x	x
53	Toledo	x									x	x	x	x
54	Valencia		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
55	Valladolid		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
56	Zamora			x	x	x				x	x			x
57	Zaragoza		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x