



Análisis del proyecto de la Gran Recogida desde el modelo de excelencia en dirección de proyectos IPMA: Lecciones de experiencia

Ignacio de los Ríos
Andrea Serradilla
Claudia Zuluaga
Priscila Nole

Cátedra Bancos de Alimentos UPM

Diciembre 2022

ÍNDICE

1.	Introducción	2
2.	El proyecto de la Gran Recogida.....	2
2.1.	Contexto del proyecto en la Organización	2
3.	Objetivos y metodología	3
3.1.	Fuentes de información: alcance de la participación	3
3.2.	Modelo de excelencia en Dirección de Proyectos sociales: criterios	6
3.1.1.	Personas y propósitos.....	6
3.1.2.	Procesos y recursos.....	7
3.1.3.	Resultados del proyecto.....	9
4.	Análisis del proyecto: resumen de valoración de criterios	11
4.1.	Objetivos y estrategia (Criterio A2)	14
	Fortalezas	15
	Áreas de mejora	17
4.2.	Recursos y procesos de Gestión de Proyectos (Criterio B2)	18
	Fortalezas	18
	Áreas de mejora	24
4.3.	Resultados del Proyecto e impacto del medio ambiente (Criterio C4)....	24
	Fortalezas	25
	Áreas de Mejora.....	28
5.	Conclusiones	30
6.	Bibliografía	31

1. Introducción

Este informe es una retroalimentación sobre el Proyecto de la Gran Recogida de FESBAL para que pueda ser utilizado como un documento independiente, contribuyendo a documentar las lecciones aprendidas desde la Organización y ayudar a la mejora continua. Está estructurado según los criterios del Modelo de Excelencia del Proyecto, destacando las fortalezas y áreas de mejoras que desde agentes externos. Se han considerado las fuentes y evidencias documentadas por FESBAL y el informe de participación en el concurso de premio de AEIPRO-IPMA a la Excelencia en Proyectos, con aportaciones del equipo de evaluadores de la solicitud desde la experiencia en gestión de proyectos desde los principios del modelo IPMA. Además, el informe se basa en experiencias y testimonios de voluntarios de la UPM que participó en la Gran Recogida de Alimentos en 2022

2. El proyecto de la Gran Recogida

FESBAL y los 54 Bancos de Alimentos que la componen organizan cada año una operación en todo el territorio nacional denominada “Gran Recogida de Alimentos”, que tiene lugar el último fin de semana de noviembre. Con este proyecto se alinea con el propósito principal de los Bancos de Alimentos que tienen como objetivo conseguir alimentos para entregarlos a las organizaciones benéficas que actúan como una red capilar de la sociedad, quienes se encargan de repartirlos entre los más necesitados.

2.1. Contexto del proyecto en la Organización

La Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL) es una entidad, apolítica y aconfesional, fundada en 1995, que promociona la labor, la imagen y la figura de los 54 Bancos de Alimentos; distribuidos por toda la geografía Española y tienen como objetivo conseguir alimentos para entregarlos a las organizaciones benéficas que actúan como una red capilar de la sociedad, quienes se encargan de repartirlos entre los más necesitados. Todo esto, asociados en su lucha contra el hambre, la pobreza y el desperdicio de

alimentos mediante su aprovechamiento y reparto a las personas más necesitadas, contribuyendo a mejorar el medio ambiente (FESBAL, 2022). FESBAL en representación de los Bancos de Alimentos de España le fue otorgado Premio Príncipe de Asturias a la Concordia 2012 y Premio Alimentos de España 2020 por su labor en la lucha contra la pobreza en la pandemia del COVID-19. También es miembro de la Federación Europea de Bancos de Alimentos (FEBA) y del Global Foodbanking Network (GFN) (FESBAL, 2022).

FESBAL y los 54 Bancos de Alimentos que la componen organizan la su campaña más reciente "La Gran Recogida de Alimentos 2022"; la cual lleva como lema "Comer no puede ser un lujo". Además, las metas propuestas superan a las anteriores efectuadas en los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019.

3. Objetivos y metodología

El **objetivo** de este informe es una retroalimentación sobre el proyecto de la Gran Recogida para que pueda ser utilizado como un documento independiente, contribuyendo a las lecciones Aprendidas de la Organización FESBAL para que puedan valorarse y desarrollarse aún más donde se considere relevante.

3.1. Fuentes de información: alcance de la participación

La metodología se basa en el **Modelo de Excelencia en Dirección de Proyectos de IPMA**, y el metamodelo **Working With People, WWP** (Cazorla, De los Ríos y Salvo 2013) integrando aportaciones, conocimientos y aprendizaje tanto desde la propia Organización FESBAL, como desde expertos externos conocedores del modelo de Excelencia en dirección de Proyectos. Para ello se han considerado las siguientes fuentes y evidencias documentadas:

- Informe de la **Federación Española de Bancos de Alimentos-FESBAL** para la participación en el concurso de Premios AEIPRO a la Excelencia en Proyectos.

- Aportaciones del equipo de evaluadores de la **Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos (AEIPRO)**, que evaluó la solicitud utilizando su experiencia, competencias en gestión de proyectos desde los principios del modelo IPMA.
- Informe de experiencias y testimonios del voluntariado de la Universidad Politécnica de Madrid asistentes a la Gran Recogida de Alimentos 2022 de FESBAL. Este informe se elaboró desde un panel para recoger experiencias desde un grupo de 15 voluntarios del Master Planificación de Proyectos de Desarrollo Rural y Gestión Sostenible actuando en distintos puntos de la Gran Recogida. Tras finalizar la actividad se preguntó a los voluntarios sobre sus experiencias.

Todos los participantes, tanto los expertos como los voluntarios son conocedores del Modelo de Excelencia en Dirección de Proyectos de IPMA, lo que permitió analizar el grado de excelencia del proyecto de la GR en función de los criterios e indicadores del modelo, que se asegure la integración de los resultados desde las tres dimensiones o áreas del modelo IPMA.



Figura. Alumnos voluntarios de la Gran Recogida 2022

Nº	Nombre	Coordinador/ Voluntario	Cadena	Ubicación
1	Guillermo Aliaga	Voluntario	Carrefour Hipermercado	Avenida de los Poblados, nº 58. 28044 MADRID
2	Sonia Martín	Voluntario	Carrefour Hipermercado	Avenida de los Poblados, nº 58. 28044 MADRID
3	Carlos Olazarán Salvadores	Voluntario	Hiber	C/ Pico Balitus, 41. 28035 MADRID
4	Carmeen Lopez	Voluntario	MI ALCAMPO	C/ Real 41. 28231 LAS ROZAS
5	Kharolyn Santander Hidalgo	Voluntario	Carrefour Hipermercado	Avenida de los Poblados, nº 58. 28044 MADRID
6	Ruth Espín Barreda	Voluntario	MI ALCAMPO	C/ Fernández de los Ríos, 67. 28015 MADRID
7	Manuel Acevedo	Voluntario	AHORRAMAS	C/Santander,15-17. 28931 MÓSTOLES
8	Paula Valencia Villaescusa	Voluntario	MI ALCAMPO	Plaza Pizarro, 3. 28220 MAJADAHONDA
10	Carmen lopez	Voluntario	MI ALCAMPO	C/ Real 41. 28231 LAS ROZAS
11	Jhoselinny	Voluntario	Carrefour Hipermercado	Avenida de los Poblados, nº 58. 28044 MADRID
12	Priscila Nole	Voluntario	AHORRAMAS	Calle del dr. Ezquierdo 20
13	Claudia Zuluaga	Coordinador	AHORRAMAS	C/ San Maximiliano, 23. 28017 MADRID
14	Alerquis Cala	Voluntario	LIDL	C/ Ramón y Cajal, 1. 28100 ALCOBENDAS
15	Ignacio de los Ríos	Coordinador	ALDI	C/ Monasterio del Paular 17. 28049 MONTECARMELO

Voluntarios de la Gran Recogida 2022 participantes en los resultados

3.2. Modelo de excelencia en Dirección de Proyectos sociales: criterios

El Modelo de Excelencia en Dirección de Proyectos de IPMA, analiza el grado de excelencia de un proyecto en función de unos criterios e indicadores de desempeño, de la eficacia, la eficiencia, la fiabilidad, la flexibilidad, la escalabilidad y mejora continua, de forma que se asegure la interacción entre las tres dimensiones o áreas del modelo IPMA:

- Las Personas y Propósitos
- Los Procesos y Recursos
- Los Resultados



Fuente: Bases para la Excelencia en Proyectos IPMA

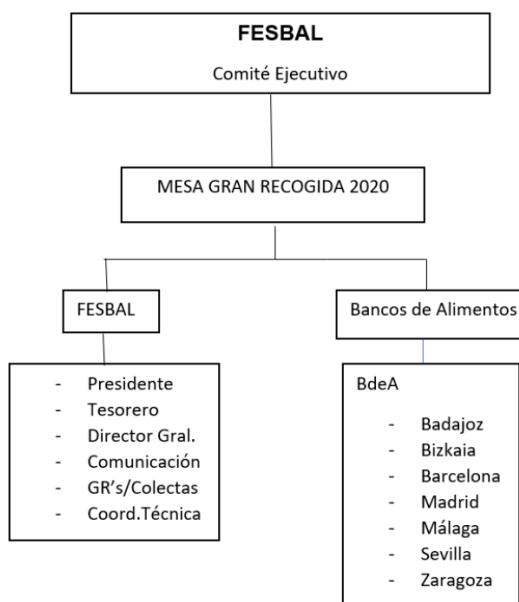
3.1.1. Personas y propósitos

En el área de Personas y Propósito del Modelo de Excelencia en Proyectos de IPMA, el proyecto de la Gran Recogida destaca la **Mesa/Comisión paritaria** que dirige el Proyecto y gestiona los recursos. Esta Mesa/Comisión está compuesta por miembros de FESBAL de los Bancos de Alimentos, quien es dirigida por un **Coordinador delegado de FESBAL**. Es importante destacar que cada uno de los miembros del equipo son voluntarios, profesionales jubilados o prejubilados, comprometidos con el proyecto aportando sus conocimientos previos y adquiridos en FESBAL.

Esta Mesa/Comisión paritaria, establece **alianzas con proveedores**, articula los procesos de comunicación para llegar a la sociedad civil y organizar el voluntariado, logrando el objetivo de conseguir un volumen similar de alimentos de años anteriores, entregados por los donantes de alimentos.

La estrategia establecida abarca desde la definición de la mejor cesta, pasando por la definición de la fecha de realización, alimentos no perecederos, comunicación, materiales, logística y hasta el trabajo con el voluntariado.

La comisión además de formular una **propuesta de estrategia** también formuló un **presupuesto para la campaña** al Comité Ejecutivo de FESBAL quien la aprueba o modifica. El valor del presupuesto planificado en la GR2020 y aprobado fue por valor de **115.114,32 €** y la Mesa de la GR 2020 dirigió el proyecto y los recursos para el cumplimiento de los objetivos.



Fuente: FESBAL

3.1.2. Procesos y recursos

En el área de **Procesos y Recursos** el proyecto desarrolla **5 subprocessos**: Negociación con las grandes superficies de alimentación/cadenas, Comunicación, Compra de materiales y contratación con los medios, Voluntariado y Sistemas.

De todos los subprocessos la **negociación** parte de un conocimiento y experiencia previa, lo mismo ocurría con la captación de los voluntarios.

El proceso clave es la **Campaña de Comunicación** para captar la mayor cantidad de donantes en España para que recurrieran a los dos canales, ya sea en las grandes superficies o supermercados de cadena de alimentos y las plataformas de pago. En cuanto al segundo canal de recepción de alimentos, se necesitó que el funcionamiento de la web fuera impecable el cual se gestionó y controló desde el subprocesso Sistemas. En este subprocesso **comunicación**, para ello se externalizó el servicio mediante la contratación de profesionales. Y consistió, en esencia, en la selección de la agencia (y su coste), para el diseño completo de la campaña determinando canales (TV, Radio, medio exteriores, web, RRSS, ruedas de prensa, comunicados, etc.)

El subprocesso clave para el control fiable del pago online en las cajas de las cadenas o página web de FESBAL fue el de "Sistemas", ya que se debía realizar un plan para la implementación del nuevo sistema de pago en las cajas, así como la bonificación por las ventas para los Bancos de Alimentos.



Lanzamiento del Proyecto GR 2022 desde la Presidencia de FESBAL con el lema
"comer no puede ser un lujo"



3.1.3. Resultados del proyecto

Los Resultados del Proyecto vienen siendo muy satisfactorios para todas las partes interesadas; además la entrega de alimentos a las entidades benéficas y por tanto a las personas más desfavorecidas. El proyecto GR 2020 fue un éxito, a pesar de las dificultades por la pandemia, obteniendo 31 millones de euros, de los cuales 23 millones de euros recaudados en las cajas de las tiendas y supermercados a los que hay que sumar los 8 millones de la donación digital online, superando las expectativas de años anteriores. El volumen conseguido superó el promedio de los últimos años alrededor en un 50%, exactamente el 47,6 % de incremento sobre el objetivo de los 21 millones de euros que se había marcado al comienzo de la campaña (FESBAL 2020).

La estrategia del proyecto GR2020 FESBAL fue basada fundamentalmente en la transparencia, la comunicación, la solidaridad aportando valor a la sociedad en los siguientes indicadores:

- **Desempeño:** Por la estrategia se logró una alta motivación de todas las partes interesadas en la que se llevaron a cabo reuniones de seguimiento para lograr resultados sobresalientes.

- **Eficiencia:** Los objetivos sobrepasaron un 147%, teniendo en cuenta que la colaboración de los voluntarios disminuyó significativamente por la pandemia, contando con 30.000 en comparación de años anteriores de alrededor de 130.000 voluntarios.
- **Flexibilidad:** Por la situación sanitaria se identificaron acciones de seguimiento, para poder efectuar el cambio de manera tangible y efectiva, considerándose, por tanto, un proyecto de Perspectiva Social, para beneficio de la población más vulnerable.
- **Escalabilidad:** Porque el proyecto se lleva a cabo de manera local gestionada por los Banco de Alimentos de cada Comunidad Autónoma para abarcar marcos geográficos mayores, influyendo a nivel nacional e impactando a la sociedad por la campaña de comunicación y colaboración de los voluntarios para los siguientes años, como efecto de la nueva estrategia del proyecto Gran Recogida del año 2020.

En el proyecto GR 2022, participaron 18 alumnos de ETSIAAB de la UPM del Master de Planificación de Proyectos de desarrollo y Gestión Sostenible como voluntarios de la CBA. Estos alumnos valoran muy positivamente la experiencia personal y además reconocen el gran éxito de este proyecto social. Desde su experiencia afirman que *muchos de los participantes conocían ya de la existencia de la FESBAL y de sus buenos resultados de otros años*. Además, han podido observar a muchas familias con niños acompañando a sus padres, que *al ver el gesto solidario de sus progenitores mostraban en sus rostros mucha alegría*.

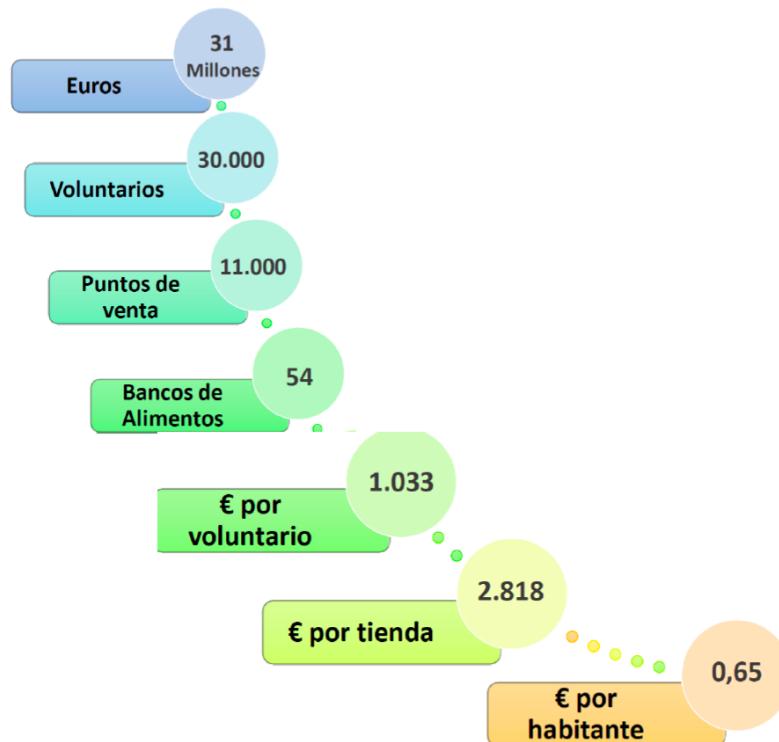
En algunos centros además a los niños se les ha dado un pequeño reconocimiento, con la entrega de una pegatina en recomendación de actividad como voluntarios.





Kilos/habitante: 0,444 kg

Fuente: FESBAL, Cifras proyecto GR 2019



Fuente: FESBAL Proyecto GR2020. Recogida virtual

4. Análisis del proyecto: resumen de valoración de criterios

Analizando la información del proyecto desde en función de los criterios e indicadores del modelo de Excelencia en Dirección de Proyectos de IPMA, se muestran los resultados obtenidos que reflejan el grado de excelencia de este proyecto social. Se muestra la puntuación de la evaluación por cada uno de los apartados de la aplicación del Premio de Excelencia de Proyectos es:

Valoración de los criterios obligatorios de la dirección de proyectos

- Objetivos y estrategia (A.2) 53
- Recursos y procesos de gestión de proyectos (B.2) 35
- Resultados del proyecto e impacto en el medio ambiente (C.4) 80

Valoración de criterios adicionales

- Equipo del proyecto, socios y proveedores (A3) 33
- Satisfacción de otros interesados (C.3) 53
- Entrega del valor 50
- Problemas y desafíos 80
- Lecciones aprendidas 80

Se desglosan la valoración desde los criterios según el Modelo de Excelencia de Proyectos de IPMA que demuestran que el proyecto tiene excelencia en su dirección en la modalidad Proyecto Social.

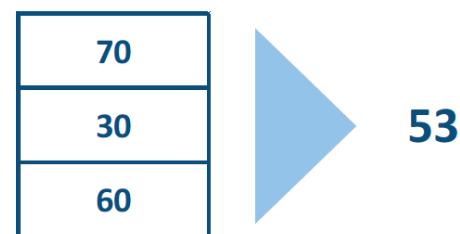
Criterios obligatorios de excelencia

A.2. Objetivos y estrategia

A.2a. Gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas

A.2b. Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto

A.2c. Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto



B.1. Procesos y recursos de gestión de proyectos

35

C.4. Resultados del proyecto e impacto en el medioambiente

C.4.a/b. Realización de los resultados según se su definición y más allá, incluido el impacto en el medio ambiente

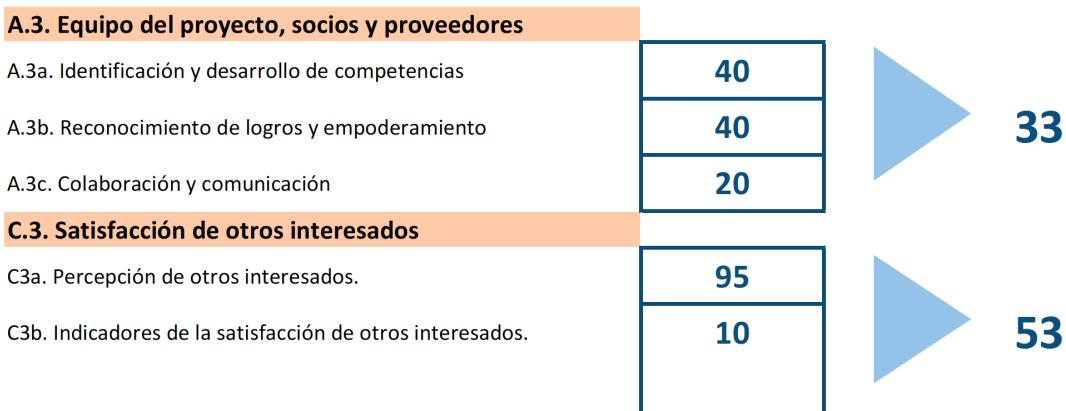
C.4.c. Desempeño del proyecto



Fuente: AEIPRO-IPMA Informe de valoración del Proyecto GR2020

La puntuación más alta en la evaluación entre los criterios obligatorios es el **C.3. Satisfacción de las partes interesadas** con 53 puntos. Y el criterio **A.3 Equipo del proyecto, socios y proveedores** también impactaron significativamente en la excelencia del proyecto con una calificación de 33.

Criterios adicionales de excelencia



Entrega de valor del negocio

V1. Eficacia y eficiencia	20
V2. Escalabilidad	80
V3. Fiabilidad	70
V4. Mejora continua	50
V5. Desempeño	90
V6. Flexibilidad	25
V7. Sostenibilidad	15

Problemas y/o desafíos

I.1. Implemento inmediato de eficiencia (A.2)	80
I.2. Negociación con grandes superficies (B.2)	80

Lecciones aprendidas

LL. Balance de los resultados obtenidos (C.4)	80
---	----

Fuente: AEIPRO-IPMA Informe de valoración del Proyecto GR2020



Fuente: AEIPRO-IPMA Informe de valoración del Proyecto GR2020

Se presentan los hallazgos en cuanto a las fortalezas y áreas de mejoras asociadas a los siguientes criterios: Criterio A2: Objetivos y estrategia, B1: Procesos y recursos de gestión de proyectos, C4: Resultados del Proyecto e impacto del medio ambiente.

4.1. Objetivos y estrategia (Criterio A2)

El criterio A.2 **Objetivos y estrategia** tienen una buena valoración impactando significativamente en la excelencia del proyecto con una puntuación de 53 puntos.

Los objetivos y la estrategia se gestionan desde la creación de una mesa (comisión) en donde todas las partes trabajan coordinadas en línea con un mismo objetivo. En esta Comisión forman parte los siguientes miembros:

- Por parte de FESBAL: Presidente, Tesorero, Director, Responsable de comunicación, Responsable de logística y Coordinador de la mesa.

- Por parte de los Bancos de Alimentos Bancos de Alimentos: Otros miembros por parte de los Bancos de Alimentos especializados en las diferentes áreas que forman parte de la gran recogida, uno por especialidad. Criterios de elección (geográfico y especialización). También se busca la rotación para dar participación a todos ellos.

A lo largo de la dirección del proyecto se planifican y se realizan numerosas reuniones de forma regular entre las partes interesadas, mejorando su desempeño, lo cual generó un alto grado de confianza y motivación. Asimismo, el compromiso y dedicación de los voluntarios y del equipo de trabajo, conllevo a un aumento significativo de la eficiencia de los procesos, y uso adecuado de los recursos, pues los objetivos se superaron en un 147%, logrando resultados muy por encima a los planeados. Esta eficiencia se asienta sobre la base de la fiabilidad y confianza que tanto FESBAL como los Banco de Alimentos proporcionan a todas las partes interesadas del proyecto, tanto donantes como socios.

Fortalezas

Se considera por todas las partes que la GR es un proyecto excelente que sigue y supera los objetivos del proyecto desarrollando una estrategia general que es compartida por todas las partes. Esta estrategia además se ha adaptado continuamente, de forma que ante imprevistos como la pandemia del COVID a cambiando sus planes y procedimientos, los cuales son definidos y desarrollados por los directores del proyecto (Mesa/Comisión paritaria) siempre alineados con las necesidades y requisitos de las partes interesadas.

Uno de los principales retos del equipo de la Gran Recogida 2020 era dar a conocer el proyecto al mayor número posible de personas, pues el éxito del proyecto depende en su mayoría de los donantes que participen en el mismo. Es por ello por lo que se resalta la importancia de la gestión de las partes interesadas durante el ciclo de vida del proyecto. La primera de las tareas claves en el proyecto en todas sus ediciones es el identificar todas las partes interesadas: supermercados y puntos de ventas, donantes, entidades bancarias

a través de las cuales se realizan las donaciones, voluntarios, Banco de Alimentos, cadenas de distribución.

Una vez identificadas las partes interesadas, se define la estrategia de gestión de cada una de ellas. Cabe destacar el proceso de **negociación** con las diferentes cadenas de alimentación y puntos de venta. En la GR 2020 el esquema de colaboración cambió de forma radical con respecto a lo que se venía haciendo de forma histórica.

Otro pilar fundamental dentro de la gestión de interesados a destacar dentro del proyecto de la Gran Recogida es su campaña de **comunicación**. Si no se conseguía conectar con la sociedad, el conjunto de objetivos y estrategias habría quedado en un simple enunciado, por ello se dedicó una especial atención al diseño y la planificación de la campaña de comunicación, que hizo posible la difusión del proyecto a millones de potenciales donantes.

Una estrategia definitiva para alcanzar los resultados finales fue la de dedicar el 60% del presupuesto que históricamente se dedicaba a la distribución y compra de materiales, a la **campaña en redes sociales**, para captar así al mayor número posible tanto de donantes como de voluntarios.

La definición de los objetivos del proyecto resultó especialmente compleja por la situación sanitaria, que hizo difícil estimar los resultados del proyecto. Las limitaciones por la COVID-19 entre las que se encontraba la movilidad, el riesgo al contagio, la imposibilidad de manipular los productos y la distancia social eran una amenaza que hacía pensar que esta operación no pudiese llegar a alcanzar los objetivos marcados precisamente en momentos de máxima necesidad. Es por ello por lo que se define el objetivo de conseguir, al menos, un volumen de donaciones de alimentos similar al de los años anteriores. Ante esta situación tan complicada resulta destacable cómo se despliega este criterio, que sirve como base para conseguir unos resultados tan relevantes.

Un proyecto como este no se consigue ejecutar sino se realiza dentro de una **visión sólida y fundamentada**.

Las **lecciones de experiencia** de los muchos proyectos de la GR, se enmarcan en una estrategia que nace dentro de la misión y valores de la organización que lo desarrolla. Como se ha comentado anteriormente, es fundamental definir una estrategia de gestión en base a los requerimientos de

las partes interesadas identificadas, destacando la negociación y colaboración con cada una de ellas. Además, durante todo el ciclo de vida del proyecto se llevan a cabo, de forma regular, reuniones entre las partes interesadas, gracias a lo cual se establece un alto grado de confianza y motivación para lograr resultados sobresalientes, superando los objetivos definidos.

Áreas de mejora

Para mejorar en este criterio, se recomienda seguir el ciclo de la mejora continua que es una práctica para la excelencia en la gestión. Aunque se desarrollan esos procesos en el proyecto de la GR, conviene estructurar y documentar mejor las siguientes fases:

- Planificar: definiendo un enfoque sólido.
- Ejecutar: aplicando un enfoque sistemático de los procesos.
- Chequear: monitorizando y analizando los resultados
- Actuar: mejorando e integrando el enfoque.

Se observa una falta de informes y documentación sobre las fases, seguimiento de la estrategia del proyecto, lo que supone una gran dificultad a la hora de presentar evidencias de la excelencia del proyecto y de proporcionar datos precisos, que puede conllevar a una falta de credibilidad de cara a las diferentes partes interesadas que deseen obtener información concreta del proyecto. También estos informes además podrían relacionarse con los ODS desde la estrategia de FESBAL y mostrar datos territoriales de los resultados en la Gran Recogida desde el GIS FESBAL para un mejor seguimiento y comunicación del proyecto.



4.2. Recursos y procesos de Gestión de Proyectos (Criterio B2)

El criterio **B.2 Recursos y procesos de gestión de proyectos** tiene una valoración de 35 impactando en la excelencia del proyecto. Los equipos en proyectos excelentes identifican los procesos clave de gestión y los recursos relacionados necesarios para el éxito del proyecto en cooperación con las partes interesadas. Los métodos, herramientas y procesos clave de gestión de proyectos se seleccionan, desarrollan y optimizan para lograr los objetivos del proyecto de la manera más efectiva y eficiente. Esto se hace en base a una buena comprensión de las necesidades del proyecto y las capacidades organizativas.

Como se ha comentado, el proyecto de la Gran Recogida, tuvo que adecuarse a las limitaciones sanitarias existentes, resaltando su flexibilidad frente a las acciones realizadas en años anteriores. Para ello se revisaron las oportunidades y se identificaron acciones de seguimiento, para poder efectuar el cambio de Comunicación de manera tangible y efectiva. Ante esto El equipo del proyecto puso un gran énfasis en los resultados de este tipo de proyectos sociales. Desde el punto de vista de la escalabilidad, se destaca que el proyecto se enfoca de manera local, pues cada ciudad cuenta con unos objetivos gestionados por su propio Banco de Alimentos, y se escala desde dicha dimensión local a marcos geográficos mayores, incluyendo a nivel nacional. La satisfacción de las partes interesadas se ha evidenciado con las noticias en los medios de comunicación durante el desarrollo del proyecto reconociendo el esfuerzo del donantes y Bancos de Alimentos.

Fortalezas

FESBAL define el proyecto de La Gran Recogida 2020 como un proceso global que se descompone en **cinco subprocessos**, cada uno con entidad suficiente para ser tratado de forma individual. La gestión del proyecto se concreta en la identificación de las actividades, definición de las mismas,

establecimiento de fechas y plazos y asignación a personas/recursos para cada uno de los cinco subprocessos, fijando además un calendario de seguimiento y verificación de cada proceso.

Los cinco subprocessos definidos en la gestión del proyecto son los siguientes:

- Negociación con las grandes superficies de alimentación/cadenas
- Comunicación
- Compra de materiales y contratación con los medios
- Voluntariado
- Sistemas

Cada uno de ellos se enfoca en diferentes interesados y en sus expectativas y requerimientos, por lo que para asegurar el éxito en la gestión del proyecto el equipo de dirección considera con claridad que es importante no dejar atrás ninguno de los subprocessos.

Además, hay capacidad para establecer mejoras desde las lecciones de experiencia de otros años. De esta forma, en la GR 2020 se configuró un nuevo modelo que, en contraste con el modelo de otros años, se diseñó un sistema web a lo largo de todo el proceso para generar información al público y la entrada de las donaciones online. La clave del nuevo modelo fue el **diseño de la planificación** para el subprocesso **Sistemas** por la implementación de la facturación en la caja por noción y para el subprocesso de **gestión Comunicación** por la identificación y definición de las actividades y el establecimiento de un calendario de seguimiento, la verificación con fechas y plazos, como también la asignación de personas/recursos para cada uno de los cinco subprocessos.

Además, se destaca una excelente organización y gestión de los **voluntarios** como uno de los principales recursos del proyecto. Se muestran las funciones del coordinador, en el caso del Banco de Alimentos de Madrid.



Fuente: Banco Alimentos de Madrid Proyecto GR2022

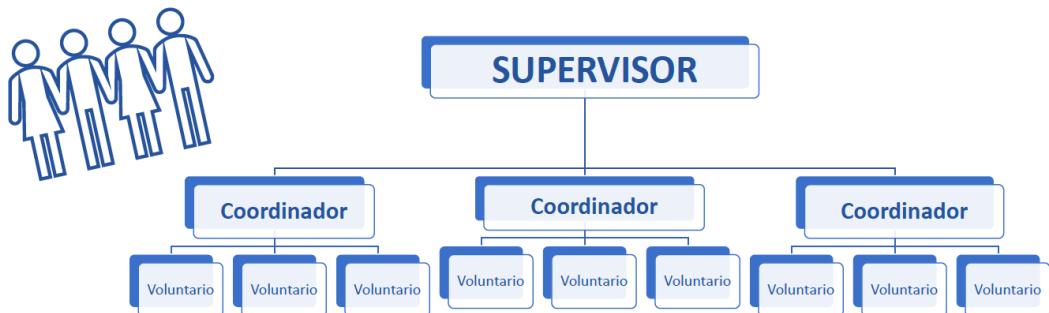
El **plan de marketing** y su objetivo estuvo enfocado en un segmento de mercado solidario el cual esta caracterizado por los consumidores de alimentos de la cesta familiar usuarios de las cadenas de supermercados. El presupuesto y recursos de la campaña de comunicación fue desarrollada con videos en medios de comunicación principalmente en Redes Sociales y propaganda en TV, radio, con flyres informativos, carteles y Banners con los siguientes resultados.



Información exclusiva de uso interno de FESBAL y los Bancos de Alimentos asociados

Fuente: FESBAL GR2020

Este subprocesso fue asignado con un 60 % del presupuesto de la campaña de 115.114,32 eur, por la importancia en la dedicación a la publicidad en las redes sociales a modo de guía para motivar la donación en la web y en la caja y como reducción en la compra de materiales y seguros para los voluntarios.



Fuente: Banco Alimentos de Madrid Proyecto GR2022

- 6 dic 2020

GRAN ÉXITO DEL SPOT DE LA GRAN RECOGIDA 2020 EN LAS TELEVISIONES ESPAÑOLAS



CERCA DE 32 MILLONES DE TELESPECTADORES DE LAS PRINCIPALES CADENAS DE TELEVISIÓN EN ESPAÑA VEN EL SPOT DE LA "GRAN RECOGIDA 2020"

Gracias a la extraordinaria **solidaridad** de los grupos y cadenas de televisión nacionales y autonómicas, tanto públicas como privadas: **RTVE, Atresmedia, Mediaset, y a la red de televisiones autonómicas FORTA**, nuestro **video** de la **Gran Recogida de Alimentos 2020**, en su **versión de 30"**, ha sido visto por un total de **31.972.600 telespectadores de las cadenas** en la semana de la campaña, del **16 al 22 de noviembre**.

Entre el **lunes y el domingo**, el video fue **emitido gratuitamente** en un total de **286 ocasiones**, en programas de **mañana, sobremesa, tarde y prime time** en:

- **Corporación RTVE: En sus cadenas TVE 1 y La 2 y también en el circuito de RTVE**

[HAZTE VOLUNTARI@](#)

[DONA AHORA](#)

[Spot de la gran recogida 2020 en las televisiones españolas](#)
[\(fesbal.org.es\)](http://fesbal.org.es)

El sistema de **negociación** con las cadenas de supermercado tenía las actividades concentradas en las primeras etapas temporales y partía del conocimiento aprendido en experiencias anteriores; en la captación del Voluntarios seguían la metodología de ejercicios anteriores de acreditación/identificación, formación, aseguramiento RC, material de información, aunque con menor exigencia en cuanto a número por el confinamiento y protocolos de seguridad durante la pandemia. Cabe destacar el beneficio económico bidireccional que la Gran Recogida promovía en las cadenas por las diversas fórmulas de bonificación de las ventas en supermercados. Algunas, incluso, podrían llegar a igualar considerablemente lo donado por los clientes con una donación propia.



Por lo tanto, en este sentido los Bancos de Alimentos tienen como objetivo ser de canal, y obtener colaboración de la sociedad, las instituciones y empresas para el beneficio de los más desfavorecidos. Ya que las negociaciones y acuerdos entre las cadenas y medios de comunicación han contribuido a la reducción del hambre y la pobreza por el aprovechamiento de los alimentos (FESBAL 2023).

En relación con los procesos de dirección del proyecto se observan las siguientes fase y tareas.

Procesos Dirección	Tareas ejecutadas en el Proyecto GR 2020
Iniciación	<p>Se estableció el equipo de trabajo compuesto por el comité ejecutivo y la Mesa GR, definido en la estructura organizacional.</p> <p>Se identificó el alcance de contacto físico por el riesgo de contagio y en la manipulación de alimentos.</p> <p>Se identificaron las necesidades de las partes interesadas y los nuevos procesos que debían llevarse a cabo. Se identificó los problemas de acceso a alimentos y necesidad sanitaria y humanitaria provocada por la pandemia, requiriendo una gran cantidad de donación para cubrir la demanda de alimentos</p>
Planificación	<p>Se analizaron la posibilidad de fracaso y el corto tiempo al que se enfrentaban ya que comenzaron en enero, contando con 11 meses para la planificación y ejecución del proyecto.</p> <p>Se definió el objetivo general y específico de la campaña. Estrategia: Planear el empleo de tecnología para hacer donaciones virtuales.</p> <p>Establecimiento de medios y recursos:</p> <p>Financiero: La comisión formuló una propuesta de estrategia y de presupuesto.</p> <p>Administrativo: Bienes y servicios necesario para la planificación, ejecución del proyecto y durante la campaña en noviembre.</p> <p>Logística: Número de voluntarios con los que contaban para la campaña, empresa y grandes superficies/cadenas de alimentación/supermercados.</p> <p>Forma de trabajo: En línea por la pandemia</p>
Ejecución	<p>Ejecución de subprocessos del Proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Negociación con las grandes superficies de alimentación/cadenas 2. Comunicación 3. Compra de materiales y contratación con los medios 4. Voluntariado 5. Sistemas <p>La gestión del proyecto se concreta en la identificación de las actividades, definición de las mismas, establecimiento de fechas y plazos y asignación a personas/recursos para cada uno de los cinco subprocessos</p> <p>Captación de alimentos físicos y online.</p>
Seguimiento y Control	<p>Los Bancos de Alimentos por los importes donados, realiza un seguimiento para informar de la evolución de la campaña.</p> <p>Fijaron un calendario de seguimiento y verificación a cada subprocesso.</p> <p>Uso de concepto PHRA de Gestión de calidad</p>
Cierre	<p>Comunicar resultados: desde los coordinadores a los Bancos de Alimentos. Actividades del cierre de la campaña con las partes implicadas</p> <p>Finalización campaña GR. Documentación de resultados.</p> <p>Comunicación en la web de FESBAL</p>

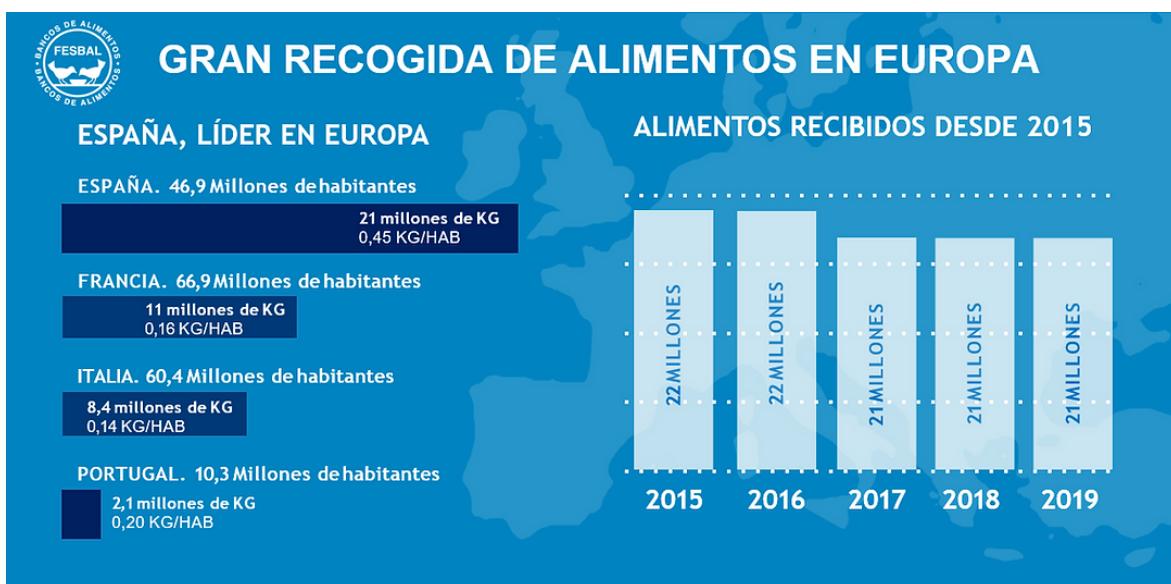
Áreas de mejora

Existen elementos de la gestión de proyectos que no presentan un enfoque sistematizado, como el tipo de metodología aplicado para la gestión, predictivo o adaptativo, la gestión de riesgos, alcance, programación.

Igual que en el criterio anterior, la excelencia en este punto podría conseguirse con herramientas como los GIS, visualizando a las entidades receptoras y las partes implicadas y mostrando los efectos positivos en los dos ODS.

4.3. Resultados del Proyecto e impacto del medio ambiente (Criterio C4)

La **puntuación más alta** en la evaluación del proyecto desde el panel de expertos, es en el criterio **C.4. resultados del proyecto e impacto** en el ambiente con **80 puntos**. Los proyectos excelentes logran resultados sobresalientes al tiempo que mantienen altos niveles de rendimiento. Tales resultados se logran como resultado de una excelente gestión y liderazgo. Su impacto positivo en el medio ambiente también es claramente visible.



Fuente: FESBAL. 2022

El proyecto GR 2020 se enfrentó al desafío de las condiciones de la crisis sanitaria por la pandemia del COVID19. Esta situación supuso adecuar ciertas

acciones que se venían realizando en años anteriores, como: no contar con la presencia física de voluntarios por el riesgo a contagios y evitar la manipulación física de los productos. En este contexto se optó por una estrategia innovadora y arriesgada. Basándose fundamentalmente en la transparencia y la comunicación, y el carácter social y solidario del proyecto, lo cual favoreció la implicación de la sociedad.

Además, se considera que el proyecto tiene relación con la mejora del medio ambiente ya que el papel de los Bancos de Alimentos al lograr reducir la pérdida y desperdicio de alimento, colaborando en combatir el hambre y ayuda a mitigar las emisiones de GEI generadas por el sector de Alimentos, por la relación con el Cambio Climático (Santeramo, 2021; FAO ,2013).

En la actividad de los Bancos de Alimentos se han encontrado relaciones con cada uno de los 17 ODS. Pero, en línea con su misión, son especialmente trascendentales los Objetivos 1, 2 y 12.

- Fin de la pobreza
- Hambre cero
- Producción y consumo responsable

■ 1 Fin de la Pobreza	■ 2 Hambre cero
■ 3 Salud y Bienestar	■ 4 Educación de calidad
■ 5 Igualdad de Género	■ 6 Agua limpia y Saneamiento
■ 7 Energía asequible y no contaminante	■ 8 Trabajo decente y crecimiento económico
■ 9 Industria, Innovación e Infraestructura	■ 10 Reducción de las desigualdades
■ 11 Ciudades y comunidades sostenibles	■ 12 Producción y consumo responsables
■ 13 Acción por el clima	■ 14 Vida Submarina
■ 15 Vida de ecosistemas terrestres	■ 16 Paz, justicia e instituciones sólidas
■ 17 Alianzas para los objetivos	



Fuente: FESBAL. 2022

Fortalezas

Según el PEB Los proyectos excelentes se caracterizan por tener resultados sobresalientes, con un impacto positivo en el entorno, logrando beneficios para todas las partes interesadas, y con un impacto social positivo (IPMA, 2016). En este caso, el impacto del proyecto se puede medir en función

del número de beneficiarios a los que llega la ayuda recogida. En La Gran Recogida 2020 este número asciende a 1.800.000, lo que supone un 50% más que en años anteriores.

Además, los proyectos excelentes obtienen resultados más allá de los definidos por los objetivos del proyecto, frutos de la gestión excelente de los recursos. Los resultados obtenidos de la Gran Recogida 2020 reflejan resultados excelentes y muy por encima de los objetivos establecidos, obteniendo unas donaciones de treinta y un millón de kilos de alimentos equivalentes, frente a los veintiún millones obtenidos el año 2019. En cuanto a los beneficios a largo plazo, los resultados obtenidos gracias a la reorientación de la estrategia del proyecto no solo suponen un gran impacto social, como ha quedado demostrado, sino también un cambio organizacional y cultural que redirige la visión de FESBAL para las próximas ediciones de la campaña, enfocándose en la digitalización de los procesos.

Los resultados generales presentados muestran claramente el éxito del proyecto y cómo este ha respondido a una situación tan complicada como las que ha tenido lugar por culpa de la pandemia.



Fuente: FESBAL Proyecto GR2021. Recogida virtual

El desempeño del proyecto también supone un punto remarcable en cuanto a la gestión, pues a pesar de haber superado con creces las expectativas y objetivos establecidos, el proyecto se llevó a cabo con 30.000 voluntarios, lo que supone solo una cuarta parte de los voluntarios del año 2019. En este sentido se puede afirmar que se ha hecho un mejor uso de los recursos disponibles, aumentando considerablemente la eficiencia de estos. Esta eficiencia se asienta sobre la base de la fiabilidad y confianza que tanto FESBAL como los Banco de Alimentos proporcionan a todas las partes interesadas del proyecto, tanto donantes como socios, que se hace posible gracias a la consolidada estrategia de la cartera de proyectos que componen tanto la Gran Recogida de otros años como las diferentes campañas que se llevan a cabo anualmente.

Se logró la satisfacción del equipo del proyecto siendo el cliente interno los Bancos de Alimentos, ya que reciben la ayuda alimentaria para su distribución. El equipo del proyecto había apostado por una vía innovadora que no se había utilizado anteriormente y el excelente resultado daba satisfacción a la estrategia adoptada por el equipo y la eficiencia de los procesos derivados de ésta. Cuando nos referimos a satisfacción de las partes interesadas hablamos de superar los objetivos llegando a 1.800.000 beneficiarios y esto muestra el impacto hacia la sociedad en sentirse cercana a la necesidad de los otros, logrando una meta superior al año 2019, en 31 kl de alimentos.



Fuente: FESBAL Proyecto GR2020. Recogida virtual

De esta forma las partes interesadas muestran su satisfacción durante todo el ciclo de vida del proyecto. En el caso de la Gran Recogida 2020, son innumerables los medios de comunicación que han ido publicando artículos durante el desarrollo del proyecto, reconociendo el esfuerzo y la dedicación del equipo de proyecto, así como los resultados obtenidos.

Con la posibilidad de poder atender a más personas necesitadas, esta iniciativa innovadora abre las puertas a nuevas formas de captación de recursos monetarios en el futuro o captación de alimento físicas a través de toda la cadena agroalimentaria, así se logra impactar dos frentes para la disminución del desperdicio y despilfarro de alimentos; en situación o no de emergencia sanitaria.

Áreas de Mejora

En los criterios de resultados, esto se obtiene consecuencia de una aplicación coherente de los criterios de personas y propósito, así como de procesos y recursos. Este tipo de proyectos siempre buscan una tendencia que muestra una mejora a lo largo de su ciclo de vida. Resulta interesante identificar ejemplos de otras GR con los que compararse y superarlos.

Siempre se busca una tendencia que muestra los resultados de mejora. Igual que en el criterio anterior, la excelencia en este punto podría conseguirse con herramientas como los GIS, **visualizando los resultados territoriales** y de las partes implicadas.

Si bien se trata de un proyecto social hay aspectos que también se pueden analizar como los niveles de costes, cumplimiento de plazos, el uso de materiales renovables o la eliminación de desechos, métricas de calidad, aspectos relacionados con la prevención de riesgos laborales o como se ha comentado anteriormente el impacto en el medio ambiente.

La estrategia sirve de base para la implantación en otras Federaciones de Bancos de alimentos asociadas de la FEBA (Federación Europea de Bancos de Alimentos).

Además, si se da un cambio organizacional y cultural que redirige la visión de FESBAL para las próximas ediciones de la campaña, enfocándose en la digitalización de los procesos de seguro será un proceso más eficiente a la hora de consultar la documentación necesaria de los proyectos.

Resultaría interesante considerar también el impacto que el proyecto tiene en el medioambiente dado que la recogida de alimentos y su aprovechamiento puede contribuir a mejorar el medio ambiente, mostrando los efectos en los dos ODS. Podrían mostrarse los aspectos ecológicos y del medio ambiente del impacto que los Bancos de Alimentos aportan a la sociedad y especialmente a las personas empobrecidas.

De igual se desconoce el nivel de transformación social en el que se encuentra la sociedad, logrado por las sensibilizaciones de las diferentes campañas de la Gran Recogida.

Otra acción podría ser la recopilación de experiencias de voluntarios para mostrar el impacto social de la GR, desde herramientas como Storymap ArcGis el cual se ha comenzado a construir en un storymap en arcGis



Gran Recogida de Alimentos FESBAL 2022

La Gran Recogida FESBAL es una campaña de donación de Alimentos en Europa. En el geoportal conocerás los recorridos de los voluntarios.

Y las experiencias desarrolladas en la concientización sobre el consumo responsable y alimentario.
Borrador

Experiencias del Master Noticias Online Noticias FESBAL

Experiencias del Master

Los alumnos del Master de Planificación de Desarrollo Rural y Gestión Sostenible de la Universidad Politécnica de Madrid UPM hablan de su experiencia en el voluntariado

5. Conclusiones

Sin duda el Proyecto de Gran Recogida es excelente en su gestión y presenta resultados sobresalientes, con un impacto social muy positivo, logrando beneficios para todas las partes interesadas.

El liderazgo en el proyecto es un ejemplo para otras entidades como proyecto social, ejecutándose de acuerdo una metodología de gobernanza jerárquica desde una peculiar estructura organizacional definida por FESBAL y sus 54 Bancos de Alimentos.

La participación de todas las partes interesadas, roles y responsabilidades en los procesos de implementación de las actividades es muy relevante, permitiendo alcanzar resultados como consecuencia de una excelente gestión y liderazgo.

El uso del geoportal, GIS FESBAL, puede ayudar a comunicar a la sociedad y al seguimiento de los resultados del proyecto la 'Gran Recogida' de Alimentos con un enfoque territorial novedoso desde la tecnología ArcGIS de última generación.

6. Bibliografía

- AEIPRO, 2021. Informe de retroalimentación del Proyecto GR2022 de FESBAL Bases para la Excelencia en Proyectos (IPMA PEB).
- Cátedra Banco de Alimentos UPM. Alfonso, A., Sastre, S. 2017. Buenas prácticas en la gestión de los Bancos de Alimentos.
- Cátedra Bancos de Alimentos UPM. 2018. Uceda, G. Ana Afonso e Ignacio De los Ríos. Retos ante el Horizonte Post-2020. El nuevo enfoque de los Bancos de Alimentos en España.
- 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, 10(70).
- 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. AEIPRO-IPMA, 0341-0353.
- FAO (2013) Food wastage footprint. Impacts on natural resources. Summary report. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome
- FAO, 2022. Guía para el Día mundial de la Inocuidad de los Alimentos.
- FESBAL. 2022. Presentación Proyecto GR2022. Bancos de Alimentos de España. Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL.org.es)
- AEIPRO-IPMA 2020, Bases para la Excelencia en Proyectos (IPMA PEB), Versión 1.0.1.
- Montero Fernández-Vivancos, G. 2020. Implementation model of the Project Excellence Baseline for project delivery.
- Santeramo, F. G. 2021. Exploring the link among food loss, waste and food security: what the research should focus on?. Agriculture & Food Security, 10(1), 26.