

**EMERGENCIA ALIMENTARIA Y APRENDIZAJE EN GESTIÓN DE LOS COMEDORES QUE
ARTICULAN CON EL BANCO ALIMENTARIO DE LA PLATA
FOOD EMERGENCY AND LEARNING IN THE MANAGEMENT OF DINING ROOMS
THAT ARTICULATE WITH THE FOOD BANK OF LA PLATA**

Manuela Alconada manuela.alconada@econo.unlp.edu.ar

Adriana Fassio adriana.fassio@econo.unlp.edu.ar

Liliana Galán lgalan@econo.unlp.edu.ar

Carla Maroscia carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar

María Gabriela Rutty gabriela.rutty@econo.unlp.edu.ar

María Laura Zaidman laura.zaidman@econo.unlp.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata

Artículo científico

Resumen

El presente trabajo abordará los primeros avances de una investigación por el Instituto de Investigaciones Administrativas (IIA) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, sobre la Innovación y generación de conocimiento en redes organizacionales, tomando como caso de estudio al Banco Alimentario de La Plata (BALP).

El objetivo de esta investigación es lograr identificar los aprendizajes organizacionales, reconocidos por las organizaciones sociales vinculadas al Banco Alimentario de La Plata objeto de estudio, a partir de su participación en la red.

La metodología propuesta es de un estudio de caso mixto transversal no experimental. Se trata de un estudio de caso múltiple incrustado, que busca indagar sobre los aprendizajes organizacionales de las organizaciones que se vinculan con el BALP (comedores/merenderos). A partir del relevamiento realizado con los datos provistos por el BALP se conformó una tipología de

organizaciones. A partir de ella se realizó una muestra teórica de 12 comedores y merenderos de la ciudad de La Plata y zona de influencia.

En esta ponencia se pretende dar lugar al abordaje teórico utilizado en la investigación, la identificación y descripción del objeto de estudio (BALP), teniendo en cuenta el contexto actual de pandemia y su impacto en las OSC.

Abstract

This work will address the first advances of an investigation by the Institute of Administrative Research (IIA) of the Faculty of Economic Sciences of the National University of La Plata, on Innovation and generation of knowledge in organizational networks, taking as a case study La Plata Food Bank (BALP).

The objective of this research is to identify the organizational learning, recognized by the social organizations linked to the Banco Alimentario de La Plata under study, based on their participation in the network.

The proposed methodology is from a non-experimental cross-sectional case study. This is an embedded multiple case study, which seeks to inquire about the organizational learning of the organizations that are linked to the BALP (dining rooms / picnic areas). From the survey carried out with the data provided by the BALP, a typology of organizations was formed. From it, a theoretical sample of 12 dining rooms and picnic areas in the city of La Plata and the area of influence was made.

This presentation aims to give rise to the theoretical approach used in the research, identification, and description of the object of study (BALP), taking into account the current context of the pandemic and its impact on CSOs.

Palabras claves: Aprendizaje Organizacional. Emergencia Alimentaria. Innovación Social. Redes Organizacionales. OSC.

Keywords: Organizational Learning. Food Emergency. Social Innovation. Organizational Networks. OSC.

Introducción

Resulta muy difícil mantenerse ajeno al contexto actual y su influencia, atento a la pandemia atravesada a nivel mundial, que en el caso de Argentina nos encuentra en condiciones de Aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) desde el 20 de marzo de este año, las actividades no esenciales se encuentran detenidas. Esto genera que gran cantidad de la población se vea imposibilitada a salir a trabajar, y en consecuencia a generar ingresos que le permitan subsistir. Esta condición se observa más notoriamente en aquellas poblaciones más vulnerables, tanto social como económicamente. En un artículo recientemente publicado, sobre este asunto, Rodrigo Salgado (2020) cita a Harvey en lo que refiere a las clases sociales mediadas por la pandemia: “el progreso de COVID-19 exhibe todas las características de una pandemia de clase, de género y de raza”. Con esto, sugiere que nos encontramos con dos grandes grupos, quienes sacrifican su salud y la posibilidad de contagio teniendo la posibilidad de salir a desarrollar su trabajo esencial, y quienes no lo tienen, y se encuentran en situación de desempleo con todo lo que ello conlleva. El informe especial COVID 19 de la CEPAL, (2020) hace mención a esto mismo: si bien las medidas de aislamiento son necesarias para evitar la propagación del virus en la población, se están incrementando las cifras de pérdidas de empleo, y se reducen los ingresos en los hogares (a nivel Latinoamérica, en el 2020 habría 11,6 millones de desocupados más que en 2019). Por supuesto que esto último, afecta en mayor medida a aquellos estratos sociales de mayor pobreza y vulnerabilidad. Por ello, afirman en el Informe de la CEPAL la importancia de “garantizar los ingresos, la seguridad alimentaria y los servicios básicos a un amplio grupo de personas cuya situación se ha vuelto extremadamente vulnerable y que no necesariamente estaban incluidas en los programas sociales existentes antes de la pandemia.”

Dentro de los trabajos esenciales determinados por el gobierno mediante el decreto 297/2020, se hallan tanto los comedores como los merenderos, quienes ven incrementada la cantidad de asistentes, en una suerte ya no de sitio para comer in situ, sino de expendio de viandas. Es dable mencionar que la mayoría de este tipo de organizaciones se financian en parte con aportes del estado en sus distintos niveles, pero mayoritariamente con aportes de sus voluntarios y de sus propios encargados. De acuerdo a la situación actual que atravesamos, y al incremento de beneficiarios que se observan de manera cotidiana, a medida que la situación de ASPO se continúa prorrogando, y los individuos se vean imposibilitados a salir a trabajar, estas condiciones se dificultan cada vez más. Desde el gobierno nacional se han tomado una serie de medidas, que colaboran en disminuir los efectos colaterales que la cuarentena está generando;

entre ellos los relativos a las poblaciones más vulnerables o en situaciones de informalidad laboral, se han puesto a su alcance medidas tales como: Programas de asistencia de la Agencia Nacional de Discapacidad, Programa Clubes en Obra Extensión del Programa Progresar para alumnos y alumnas de escuelas privadas, Ingreso Familiar de Emergencia, Programa de Emergencia para garantizar el acceso a servicios TIC para habitantes de barrios populares en el marco de la pandemia COVID-19, Congelamiento de tarifas de telefonía fija y móvil, internet y TV paga, entre otras.

En este marco, abordar como objeto de estudio de investigación al Banco alimentos de La Plata, surge significativo, teniendo en cuenta la coyuntura descrita y el impacto de esta organización a través del trabajo en red con las OSC que abastece, toda vez que durante 2019, el BALP distribuyó 1.717.031kg de platos de alimentos; beneficiando a 161 organizaciones, con un total alcanzado de 20.400 beneficiarios.

Se planteó como objetivo general de investigación identificar los aprendizajes organizacionales reconocidos por las organizaciones sociales vinculadas al Banco Alimentario de La Plata objeto de estudio, a partir de su participación en la red del BALP. Y como objetivos específicos: describir las características de la red del BALP y de las organizaciones intervinientes; reconocer los facilitadores y obstáculos relacionados con la implementación de servicios de distribución de alimentos en la red; identificar los conocimientos incorporados por las organizaciones objeto de estudio a partir de la inclusión en la red del BALP; identificar las redes organizacionales que se conforman a partir de la alianza entre las organizaciones objeto de estudio con otras organizaciones.

Contexto y emergencia alimentaria

De acuerdo al Informe reciente de la CEPAL “El desafío social en tiempos del COVID-19” (2020), en Latinoamérica los niveles de pobreza se incrementarían en 4,4% durante este año (más de 28,7 millones de personas que el año anterior); dentro de las cuales, aquellas personas en situación de pobreza extrema aumentarían en un 2,6%, llegando a afectar a 83,4 millones de personas. Destacan también que este incremento debido a la situación actual, perjudica el alcance del Objetivo de Desarrollo Sostenible 1 (poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo en 2030). Este incremento de la pobreza y de la pobreza extrema, generará consecuentemente un deterioro de la posición social en que se encuentren las personas, con

impactos superiores en aquellos que se encuentren en estratos medios-bajos, viéndose aún más afectados que estratos medios. Entre los efectos que mencionan en dicho informe, algunos de ellos que resultan relevantes en cuanto a la población asistente a nuestras OSC objeto de estudio son: escaso o nulo acceso a seguridad social; incremento de trabajo informal, y de desocupación producto del ASPO, como veremos más adelante; mujeres en situaciones de mayor vulnerabilidad; aumento del abandono escolar, y en consecuencia también en relación al ASPO, esto generará un incremento en la desnutrición infantil y malnutrición, dada la imposibilidad de acceder a comedores escolares. Esto último, es uno de los tantos factores que llevan a que se observe un incremento en el número de asistentes en los comedores y merenderos comunitarios. La pandemia ha agudizado las dificultades de la población en lo que respecta a la satisfacción de sus necesidades básicas.

En lo que respecta a datos referidos a seguridad alimentaria a nivel mundial, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura Argentina (FAO), 1.300.000.000 toneladas de alimentos se tiran en el mundo, sin considerar desperdicios de agua y energía utilizados para su producción; 750 billones de dólares son las pérdidas estimadas; y 842.000.000 de personas se van a dormir con hambre. Es necesario detenerse en definir a qué se considera desperdicio alimentario. En el informe de la FAO, “Pérdidas y desperdicio de alimentos en el mundo – Alcance, causas y prevención”, refieren al “desperdicio de alimentos” citando la definición de Parfitt et al (2010), como las pérdidas ocurridas al final de la cadena alimentaria (venta minorista y consumo final), en relación con el comportamiento de los vendedores minoristas y los consumidores (Pérdidas y desperdicio de alimentos en el mundo – Alcance, causas y prevención, 2012, p.2). Los “desperdicios alimentarios” son alimentos inicialmente destinados al consumo y que son desechados o utilizados de forma alternativa (no alimentaria para el consumo humano) que se originan durante: 1) la gran distribución y el comercio minorista de los alimentos y 2) durante la preparación y consumo final posterior –independientemente de la causa explicativa subyacente real (p. 13).

De acuerdo con las estimaciones de la FAO, el 6% de estas pérdidas y desperdicios de alimentos totales a nivel mundial se produce en América Latina. (p.5). Teniendo en cuenta datos provistos por la Secretaría de Agroindustria, en nuestro país en particular se pierden y desperdician aproximadamente 16 M de toneladas por año de alimentos aptos para consumo. Recuperando el 23% de esos alimentos se podría cumplir una de las metas del ODS nº2 en Argentina. Cabe recordarlo, si bien fue mencionado anteriormente. En la Plataforma de Seguridad

Alimentaria y Nutricional (SAN) se define el Objetivo Hambre Cero; el ODS 2 busca hacer frente a todas las formas de la malnutrición tanto por déficit como por exceso, con énfasis sobre las poblaciones más vulnerables bajo la premisa de que nadie quede atrás. En definitiva, refuerza la idea de desarrollar modelos más sostenibles de producción y sensibles a una nutrición adecuada que favorezcan la realización del derecho a la alimentación. Dentro del mismo, se especifican dos metas, estas son: Meta 2.1) Poner fin al hambre: Según las últimas estimaciones de la FAO, la subalimentación aumentó en 2016 alcanzando 42.5 millones de personas, tras varios años de estancamiento, es decir que el 6.6% de la población de América Latina y el Caribe no cuenta con la cantidad suficiente de alimentos para llevar una vida sana y activa. Tendencia que, de mantenerse, pone en riesgo el cumplimiento de la meta de erradicar el hambre y la malnutrición en 2030; lo anterior pone un sentido de urgencia para implementar y redoblar los esfuerzo para cumplir con los compromisos ratificados por los países de la región. Meta 2.2.) Poner fin a todas las formas de malnutrición: En la región, la tendencia de la desnutrición crónica exhibe un comportamiento a la baja desde 1990 hasta la fecha, desde 24,5%, en 1990 a un 11% en 2016, vale decir 7,9 millones de menores de 5 años han superado la desnutrición crónica en el período referido. Aún 5,9 millones de niños se encuentran afectados por la desnutrición crónica.

Continuando con Salgado (2020), hace mención a la curioso que resulta que los trabajos de merenderos o comedores comunitarios sean considerados esenciales, al mismo tiempo que lo son trabajos de operación y mantenimiento de yacimientos petrolíferos; inclusive cuando las condiciones laborales difieren rotundamente de un trabajo a otro, incrementando la desigualdad. Se entiende que los comedores y merenderos comunitarios son fundamentales para gran parte de la población que gracias a ello accede al menos a una comida diario, supliendo funciones o actividades donde debiera estar presente el Estado. Tanto las condiciones de infraestructura y salubridad, como el acceso a los alimentos para poder garantizar una vianda de comida, se ven afectados desde el inicio de estas organizaciones que fundamentalmente se nutren de los aportes de sus propios integrantes y de organismos del estado, que ante la situación actual han abordado este tema brindando bolsones de comida y donaciones diversas, pero que resultan escasas para un abordaje correcto de la problemática.

La problemática de la seguridad alimentaria como derecho humano, en cumplimiento de la propuesta de Naciones Unidas al Reto del Hambre Cero (OBJETIVO 2 – AGENDA 2030) fomenta la participación de un amplio conjunto de organizaciones, de movimientos sociales y de las personas, alrededor de una visión común. Estas promueven estrategias eficaces, mayores inversiones y más

cooperación para el desarrollo, luchan por alcanzar resultados y por rendir cuentas de sus esfuerzos, particularmente, a aquellos que sufren de hambre.

La realidad económica, política y social de América Latina deja vislumbrar lo que Bernardo Kliksberg (2008) ha denominado deudas sociales o problemas inconclusos que deben ser puestos de manera inmediata en la agenda de los países de la región: la pobreza, el hambre, el déficit en educación, la exclusión social y la desigualdad. Parecería evidente que las respuestas a estas situaciones deben surgir de la articulación de distintos actores de la sociedad. El Estado debería contribuir a través del desarrollo de políticas públicas orientadas a la gente, las empresas con responsabilidad social corporativa aliadas de dichas políticas públicas, la sociedad civil por medio de su movilización y la Universidad mediante un serio compromiso con hallar posibles soluciones a estos problemas.

Según los datos publicados por el INDEC (2019), en el contexto de la crisis económica y social, la pobreza se ha incrementado en valores absolutos y relativos en los últimos años. El Aglomerado del Gran La Plata no es ajeno a esta grave problemática: la pobreza por ingresos en el Gran La Plata alcanza al 21,5% de los hogares y al 30,9% de la población; en tanto que el 5% de los hogares y el 7,7% de la población se encuentra bajo la línea de indigencia. Según datos de la UCA, el 20,2% de los argentinos se encuentran en situación de inseguridad alimentaria.

Según el relevamiento de Sitios de Distribución de Alimentos en el Gran La Plata (SDA) (UNLP -Consejo Social, 2018) en el 90,5% de los SDA (sobre un total de 116 vinculados a organizaciones sociales que integran el Consejo Social) la cantidad de asistentes aumentó y ningún SDA informó disminución en la cantidad de asistentes. Por otro lado, y como respuesta a las demandas de la población, han crecido de manera exponencial en los últimos tres años. La mayoría de los SDA cubren la merienda, y un número considerable brinda más de una comida por día. Un 83,6% de los SDA atiende a personas de todas las edades, mientras que sólo un 16,4% atiende solamente a niños/as y adolescentes.

Los SDA reciben fundamentalmente aportes del Estado y en menor medida donaciones de los vecinos, otras organizaciones de la sociedad civil, iglesias y comerciantes de la zona. Y en el 61,2% de los casos los recursos que reciben son sólo alimentos. Respecto de la calidad nutricional de los alimentos recibidos por los SDA el informe da cuenta que en la provisión de alimentos tales como carnes, huevos, frutas, lácteos y verduras son insuficiente.

El aprendizaje organizacional

Entendemos por aprendizaje organizacional la producción de un cambio cognitivo y de un cambio de conducta (Argyris, 1999) que se inserta en la cultura de la organización, que se produce cuando se detectan y corrigen errores. El aprendizaje organizacional ha sido caracterizado como una ventaja para las organizaciones en tanto que permite mejorar su funcionamiento y la eficacia en logro de sus metas al incorporar nuevos conocimientos para enfrentar y resolver sus problemas.

Para Ruas y Antonello (2003) el aprendizaje organizacional es un proceso de cambio en el estado del conocimiento, que incluye tanto su adquisición, diseminación, refinamiento, creación e implementación; como la habilidad para adquirir información diversa y compartir el entendimiento común, de forma que ese conocimiento pueda ser explorado y explotado; la habilidad para desarrollar nuevo conocimiento, y asociar el pasado con actividades futuras. El fenómeno de aprendizaje organizacional ha sido estudiado desde distintos abordajes y se ha generado un robusto cuerpo de trabajos. Entre los últimos aportes se rescatan autores que intentan proponer una visión multiparadigmática e integrar los diversos abordajes (Antonello & Godoy, 2010).

Asimismo, los desarrollos recientes en el campo del aprendizaje organizacional avanzan sobre la naturaleza colectiva del fenómeno (Wenger, 2000; Antonacopoulou, 2006a, 2006b; Gore, 2003). Otro de los asuntos analizados en relación con la innovación organizacional son las condiciones de aprendizaje y se señala como prioritario, que las organizaciones puedan identificar estos mecanismos (Gore y Manzini, 2010; Perlo, 2011) y operar sobre ellos en un sentido positivo de manera de generar los cambios necesarios para mejorar el desempeño organizacional. Asimismo, se analizan la construcción de alianzas con otras organizaciones en el camino de alcanzar nuevos aprendizajes y la mejora de la organización, por medio del rescate y la incorporación de lo adquirido en experiencias previas de otras organizaciones (Bustinza, Molina, & Arias-Aranda, 2010).

La expansión de la producción en teoría y trabajos empíricos ha generado la aparición de múltiples conceptos referidos al aprendizaje organizacional provenientes de distintos campos y con distintos focos y preocupaciones. Estos conceptos dan cuenta de la complejidad del campo de estudio generado por las distintas miradas, donde incluso algunos de ellos se superponen, entre ellos mencionamos: aprendizaje organizacional (organizational learning), organizaciones que aprenden (learning organization), conocimiento organizacional (knowledge organization) y gestión

del conocimiento (knowledge management), capacidad dinámica (Dynamic capabilities) y capacidad de absorción (Dynamic capabilities).

Vera, Crossan y Appaydin (2011) describen todos estos conceptos con la intención de hallar relación entre los mismos y la posibilidad de configurar un abordaje integrador. Los dos primeros abordajes refieren al mismo fenómeno, pero con enfoques distintos a la línea de trabajo de aprendizaje organizacional que es más académico y le interesa la descripción del fenómeno, en cambio el segundo, con una orientación práctica se trata de trabajos más normativos orientados a indagar qué se debe hacer para generar aprendizaje organizacional. La línea de conocimiento organizacional y gestión del conocimiento se inicia con los trabajos de Nonaka, Takeuchi y Umemoto (1996), y se plantea la confusión entre estos dos conceptos: en el primero hay una preocupación más descriptiva y en el segundo se focaliza en gestionar los nuevos conocimientos, con ayuda de las herramientas informáticas (Fassio y Ruty, 2017).

De acuerdo con el análisis y descripción que realizan Vera, Crossan y Appaydin (2011) el concepto de Capacidad dinámica fue introducido por Teece, Pisano y Shuen en 1997, para ofrecer una perspectiva más dinámica de la visión basada en los recursos. El valor de un recurso puede cambiar a lo largo del tiempo y por lo tanto la ventaja competitiva de la organización. El planteo es que la ventaja de la organización se deriva no del recurso específico sino de la capacidad de la organización para crear continuamente, integrar y reconfigurar nuevos recursos. La capacidad dinámica es el proceso por el cual las organizaciones usan recursos y alcanzan nuevas configuraciones en los recursos. El concepto de Capacidad de absorción fue introducido por Cohen y Levinthal en 1989, y es entendido como la capacidad de identificar, asimilar, y explotar conocimiento proveniente del entorno y la habilidad de reconocer el valor de información externa, asimilarla y aplicarla a fines comerciales.

Como se puede observar, todos estos conceptos están relacionados de manera tal que es difícil discernir los límites entre ambos, evidenciando un estado de superposición entre unos y otros. Al tratar de encontrar las diferencias se observa que algunos presentan más desarrollo teórico que otros y que algunos refieren a capacidades, mientras que otros a resultados y otros a procesos. Podría conjeturarse, quizás de manera provisoria, que en realidad se trata de distintos aspectos o momentos de un mismo fenómeno, que finalmente se integrarán en la dimensión más amplia de la cultura de la organización.

De acuerdo a las investigaciones realizadas con anterioridad por el equipo (Fassio y Ruty, 2017; Ruty y Fassio 2017) donde se intentó identificar los aprendizajes organizacionales ocurridos

en organizaciones en el marco de la implementación de una innovación, se observó la ocurrencia de distintas clases de aprendizajes (saberes técnicos-conocimientos en sentido estricto-, nuevos posicionamientos o nuevas formas de ver, estratégicas, capacidades -en términos de habilidades, destrezas-, etc.), pero a su vez se identificaron condiciones que hicieron posible la ocurrencia e instalación de nuevos aprendizajes organizacionales. Estas condiciones son elementos visibles de la cultura organizacional o la forma de ser de la organización, como posibilitadora de la generación de nuevos aprendizajes.

En síntesis, al referirnos al concepto de aprendizaje organizacional (en sentido amplio), podemos discriminar hechos o resultados (los aprendizajes: capacidades, conocimientos, etc.), los procesos, el recorrido por el cual un conocimiento es generado, compartido y luego integrado a las prácticas organizacionales, es decir la dimensión dinámica del fenómeno, y las condiciones que refieren a la cultura como facilitadora del cambio. Nuestra hipótesis es que la innovación es la ocasión privilegiada para la generación de nuevo aprendizaje organizacional.

Redes organizacionales: la articulación organizacional y la incorporación de conocimiento como recurso para la innovación en las organizaciones.

Dabas (1998) recuerda que los principios del desarrollo a escala humana se sustentan en tres pilares: la satisfacción de las necesidades fundamentales, la generación de auto independencia y la articulación de las personas con la naturaleza y la tecnología. La participación de las personas es una estrategia de protagonismo real que implica la toma de decisiones en la práctica que permite sostener estos tres pilares. Las redes sociales son sistemas abiertos que posibilitan un intercambio dinámico entre sus integrantes que potencian los recursos que poseen, así como los diversos aprendizajes que hacen las personas y las organizaciones se potencian cuando son compartidos en función de la resolución de los problemas que enfrentan.

El trabajar en red implica estrategias de auto organización que van acompañadas de procesos de desorganización, lo que conlleva a aceptar la capacidad de los sistemas para modificar sus estructuras cuando se producen cambios contextuales. Estos cambios sugieren no sólo la permanencia de la organización sino también nuevos aprendizajes.

Las redes se definen como un conjunto seleccionado, persistente y estructurado de organizaciones autónomas que se vinculan para crear productos o servicios, sobre la base de contratos implícitos o explícitos (Sulbrandt, 2007). Las redes se organizan por grupos de

organizaciones que pueden pertenecer a distintos sectores (público-social-privado), generando alianzas con el fin de prestar ciertos servicios que de otra manera sería muy difícil generar. Se originan porque cada organización individual tiene un grado significativo de dependencia de recursos en relación con los otros miembros y todos en conjunto pueden llevar a término acciones que no podrían hacer individualmente.

Sulbrandt señala como características principales de las redes: pautas de interacción definidas en términos de intercambios con cierto grado de permanencia, flujos de recursos de distinto tipo entre unidades, énfasis en los intercambios horizontal o lateral, colaboración informal y comunicación recíproca.

La construcción de alianzas con otras organizaciones en el camino de alcanzar nuevos aprendizajes y la mejora de la organización, por medio del rescate y la incorporación de lo adquirido en experiencias previas de otras organizaciones (Bustinza, Molina, & Arias-Aranda, 2010) ha sido escasamente estudiado en el ámbito local.

Desde esta perspectiva las redes y alianzas organizacionales suponen espacios de sinergia de aprendizaje e innovación social en pos de la resolución de la problemática alimentaria.

La innovación es entendida como un concepto normativo y analítico en la formación y el análisis de soluciones a los problemas de la exclusión social y desarrollo de nuevas estrategias de integración social. Se orienta a la producción de bienes y servicios (Moore, 2006), entre otros, relacionados con la producción, asimilación y explotación de la novedad en los ámbitos económico y social, a fin de satisfacer necesidades humanas no satisfechas, la incorporación y participación de los grupos menos favorecidos y el acceso a recursos por parte de dichos grupos. En este sentido en este trabajo se analizan innovaciones que se instalan en el Banco Alimentario de La Plata y las organizaciones con la que trabaja en red (organizaciones de la sociedad civil que reciben los alimentos y empresas que donan los insumos), como estrategia de trabajo en red en el Gran La Plata.

Los expertos señalan que la innovación debe orientarse por ciertos principios que hagan posible su puesta en marcha y no impacte negativamente en la calidad de vida de las personas y en sus derechos. Es así que las iniciativas llamadas “innovación social responsable” comprenden tres dimensiones fundamentales: la satisfacción de las necesidades humanas (dimensión de contenido); cambios en las relaciones sociales, especialmente con respecto a la gobernanza (dimensión de proceso); y un aumento en la capacidad socio-política y el acceso a los recursos

(dimensión empoderamiento) (Gerometta, Haussermann, & Longo, 2005; Moulaert & Sekia, 2003; Rodríguez & Cedeño, 2012).

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC), son organizaciones que pueden estar orientadas a la consecución de diversos fines, se pueden encontrar aquellas de defensa de intereses mutuos, de base territorial, de asistencia, de investigación, promoción y desarrollo y, de defensa de derechos. Pero a pesar de la diversidad de cometidos en líneas generales, las OSC comparten ciertas problemáticas comunes respecto de la carencia de recursos o discontinuidad de los mismos, profesionalización incompleta y precariedad institucional, entre otros (Suárez, 1995). Se trata entonces de la puesta en marcha de innovaciones en organizaciones que se enfrentan la mayoría de las veces con los límites de recursos escasos y todos los problemas conexos que esto supone.

Es en este marco que interesa a esta investigación, explorar los procesos de aprendizaje que se ponen en marcha al incorporar una innovación social. Se parte de la consideración que muchos de los aprendizajes organizacionales se generan por la necesidad de dar respuesta o resolver los problemas que se presentan cuando una organización enfrenta una nueva tarea (la innovación) (Fassio y Rutty, 2017; Rutty y Fassio, 2017). En el caso de esta investigación se analizarán los aprendizajes de las organizaciones que constituyen la Red del Banco alimentario de La Plata, espacios de cogestión, a partir de las demandas explicitadas por las organizaciones y/o actores de ese territorio en particular, y la resignificación que hacen.

Metodología

El diseño que se propone es mixto transversal no experimental. Se trata de un estudio de caso múltiple incrustado que busca indagar sobre los aprendizajes organizacionales de las organizaciones que se vinculan con el BALP (tanto organizaciones de la sociedad civil como empresas donantes).

La macro-localización alcanza el aglomerado urbano formado alrededor de la Ciudad de La Plata, comúnmente denominado Gran La Plata, Berisso, Ensenada y Berazategui. Esto se fundamenta en que el Banco Alimentario de La Plata trabaja con 140 instituciones que retiran alimentos de todo tipo en la sede de Berisso, y de esta manera colabora para que las mismas puedan prestar servicios alimentarios en La Plata, Villa Elvira, Berisso, Los Hornos, Altos de San

Lorenzo, San Carlos, Melchor Romero, Gonnet, Tolosa, Ensenada, Ringuelet, Villa Elisa, City Bell y Berazategui.

Cabe destacar que el Banco Alimentario de La Plata tiene convenio con la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, por lo cual ya existe un vínculo entre las mismas, además del prestigio, la seriedad y transparencia con la que trabaja. El banco ha participado de un proyecto de extensión de la Facultad y muchos estudiantes colaboran como voluntarios en las campañas del Banco. Por lo cual, se pretende generar un aporte al conocimiento científico, pero sobre todo una mirada sobre este tipo de prácticas sociales a fin de detectar las posibilidades de innovación a través del trabajo en red.

A los efectos de iniciar la investigación e ir obteniendo datos preliminares, se ha desarrollado un cuestionario para implementar como trabajo de campo en la materia Sociología Organizacional de cuarto año, de la carrera Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Dicho cuestionario ha sido utilizado por grupos de alumnos, quienes debieron tomar contacto con distintas OSC, ya sean comedores o merenderos, que resultan ser organizaciones beneficiarias del BALP.

Banco Alimentario La Plata

El Banco Alimentario de La Plata es una Organización de la Sociedad Civil (OSC), que surge en el año 2000, cuyo objetivo es la disminución del hambre y de la desnutrición a través del recupero de alimentos. Han sido socios fundadores de la Red Argentina de Bancos de Alimentos, en conjunto con 14 Bancos constituidos en el país, 3 en formación, 2 organizaciones adherentes y 4 iniciativas de Bancos de Alimentos. La Red Argentina de Bancos de Alimentos es una asociación civil sin fines de lucro, creada en junio de 2003 para potenciar el trabajo conjunto y fortalecer las herramientas que cada uno posee, desarrollando alianzas estratégicas que favorezcan la reducción del hambre y promuevan la educación nutricional, contribuyendo a la promoción de la dignidad de cada ser humano en Argentina (Banco Alimentario La Plata, s.f.). Como se indica en la web de PDA Argentina, el objetivo de esta Red es gestionar las donaciones de alimentos para ser entregadas a quienes los necesitan, actuando como intermediarios entre la industria alimenticia y los comedores e instituciones que reciben esta ayuda. Al mismo tiempo, aquellas empresas de producción de alimentos que donan cierto volumen de productos a los Bancos de Alimentos pueden implementar iniciativas de Responsabilidad Social Empresaria beneficiándose en términos

de prestigio e imagen, al mismo tiempo que pueden obtener ciertos beneficios tributarios (PDA Argentina, 2016).

La misión del BALP, tal como lo indican en su sitio de internet, es “disminuir el hambre, la desnutrición y las malas prácticas alimentarias en la región, mediante el recupero de alimentos, para ser distribuidos a organizaciones comunitarias que prestan servicio alimentario a sectores necesitados, desarrollando acciones conjuntas con la sociedad, basadas en nuestros valores y capacidades.” Mientras que su visión se orienta hacia encontrar “una sociedad sin hambre, nutrida, con conciencia socio-ambiental, donde no se desperdicien alimentos aptos para el consumo.” (Banco Alimentario La Plata, s.f.).

El Banco Alimentario de La Plata nació gracias a la iniciativa del Dr. Luis María Sisto quien, luego de conocer en Italia el trabajo de los Bancos de Alimentos, decidió replicar la idea en nuestra ciudad. Se lleva adelante copiando un modelo de gestión originario de los Estados Unidos en la década del 60. Durante sus primeros años, el Banco mantuvo su depósito junto al de Cáritas. Desde 2007, la asociación posee su depósito y oficinas en el predio cedido por la Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires.

El BALP tiene tres funciones fundamentales entre las actividades que desarrolla:

El recupero de alimentos: solicitan donaciones de alimentos aptos para el consumo, que las empresas no comercialicen debido a excedentes de producción, errores de envasado, productos que han tenido poco éxito en el mercado, con fecha corta de vencimiento o no reúnan las especificaciones técnicas o de calidad que las empresas se imponen. También reciben donaciones voluntarias de empresas año tras año, promovido por el lazo de confianza que los une.

Recepción y clasificación: una vez recibida la mercadería donada, la clasifican y almacenan en su depósito. Para la transparencia del proceso de la donación y la correcta clasificación y distribución de la misma, utilizan el sistema COLSEN, donde registran todos los movimientos de los productos, desde que llegan al Banco hasta su salida.

Distribución de los alimentos: la distribución de los alimentos a las 85 organizaciones comunitarias que trabajan con el Banco, la realizan mensualmente, a través de un sistema de turnos y cálculo de raciones, para lograr una equitativa distribución de las donaciones. Las organizaciones se acercan todos los meses a retirar su pedido. Entre estas organizaciones beneficiarias se hallan hogares de niños, comedores, copas de leche, parroquias, centros de ayuda y fundaciones; todos ellos comparten una misma función: dar de comer en el lugar. Cubren el 30% de las necesidades de alimentos de cada institución que ingrese en el BALP (BALP, s.f.).

Para lograr ingresar en el circuito del BALP las instituciones sociales se someten a un proceso de selección, por parte del Área Social de la organización. Luego de indicársele las formalidades legales requeridas, le realizan una entrevista a modo de intercambiar información sobre el funcionamiento del Banco Alimentario y sobre la organización social en cuestión (días y horarios en que brindan el servicio y de qué tipo de servicio se trata). Evalúan las características de la institución y las necesidades de las mismas. Se propone ante la Comisión Directiva, quien decide sobre la pertinencia de la incorporación de la nueva institución. Una vez que la institución es aprobada para el ingreso, comienza una tarea de acompañamiento. Se realizarán visitas de seguimiento a las instituciones por parte del equipo de voluntarios del área social, previa capacitación del responsable del Área Social. Dicho acompañamiento es principalmente para reforzar el lazo con el Banco Alimentario y registrar si hubo algún cambio en la institución (BALP, s.f.).

Aquellas organizaciones sociales interesadas en registrarse en el Banco Alimentario, deben cumplir con ciertos requisitos obligatorios para su ingreso.

Deben contar con personería jurídica o estar relacionada directamente con una organización que la posea (por ej. si pertenece a la iglesia católica el aval del párroco, si pertenece a otro culto el número de registro, y en caso de ser una institución educativa los papeles de la misma). Las comidas otorgadas a sus beneficiarios deberán ser gratuitas y sin ninguna clase de condicionamiento, de manera que no se realice discriminación de ningún tipo. Estas instituciones beneficiarias deberán preferentemente realizar contribuciones simbólicas al BALP, en contraprestación a los alimentos recibidos. De esta manera el Banco logra cubrir algunos de los gastos implicados para su funcionamiento (BALP, s.f.).

En lo que respecta al financiamiento del Banco, al margen de los alimentos donados por distintas empresas, ya sea por las condiciones antes mencionadas o de manera voluntaria, cuentan además con la contribución mensual de sus socios. Cabe mencionar que las donaciones de empresas no son únicamente de alimentos, sino que varias de ellas aportan otro tipo de bienes, servicios, maquinarias y equipos, y colaborando con las mejoras de las condiciones de trabajo. Es importante destacar que el Banco Alimentario de La Plata recibe, como socio fundador, la colaboración de donantes nacionales cuyo acompañamiento se logró gracias al trabajo de la Red Argentina de Bancos de Alimentos. En la actualidad también reciben colaboración de donantes internacionales (BALP, s.f.).

EL BALP ayuda a 161 organizaciones sociales vinculadas (OSV) de La Plata, Berisso, Ensenada y alrededores: comedores, copas de leche, merenderos, hogares de niños y ancianos, casas de día, parroquias, templos y cualquier entidad que brinde un servicio alimentario a sectores vulnerables de la sociedad. Son más de 20.400 personas de la región las que concurren en total a dichas organizaciones. El 69% de las personas que se alimentan en esas organizaciones sociales tienen entre 0 y 12 años (BALP, s.f.).

Zona	Cantidad
La Plata	92
Beriso	14
Ensenada	6
Almirante Brown	1
Pipinas	1
Berazategui	1

Tabla 1: Ubicación geográfica de las OSC beneficiarias del BALP
Fuente: <http://bancoalimentario.org.ar/destinatarios/>

Primeros resultados

De las OSC relevadas durante el 2019, que en el marco del ASPO y de la contingencia de la pandemia suponen una situación de mayor gravedad, encontramos que:

Entre las demandas a partir de las cuales surgen los comedores y merenderos entrevistados, principalmente tiene relación con la cobertura de necesidades básicas desatendidas por el estado, tanto en lo que respecta a la alimentación como también a aspectos psicológicos, vestimenta, educativos, entre otros. En muchos de los merenderos y comedores comenzaron a surgir con el paso del tiempo, otro tipo de problemáticas, como la violencia de género, las carencias en materia de salud, de higiene personal, de limpieza; por mencionar algunas. Procuran conformar ámbitos de contención y apoyo, sobre todo a los niños en etapas madurativas, que les permitan avanzar en su etapa de formación educativa. Dan cuenta de otras problemáticas barriales, como la infraestructura y las condiciones en que viven.

La mayoría de los comedores y merenderos entrevistados, con el paso del tiempo observaron cómo las necesidades de sus asistentes eran cada vez mayores, más difíciles de abarcar y cómo se incrementaría su número. Se requirió pasar en muchos casos de una copa de

leche a ofrecer al menos una comida diaria. En mayor cantidad quienes acceden a los servicios de estas organizaciones entrevistadas son niños y adolescentes, sin embargo, en la mayoría de ellas se reciben incluso también niños, adultos y personas mayores. Dependiendo la organización que se trate se atienden en promedio 20 familias por día; siendo que algunas de ellas se dedican especialmente a atención de adolescentes con algún tipo de discapacidad y atienden a 45 jóvenes, mientras que otras con servicios generales de almuerzo y cena, llegan a atender hasta 540 personas sin distinción de edad, ni sexo.

Cabe mencionar que no todos los comederos y merenderos brindan el mismo tipo de servicio. La mayoría de ellos están abiertos toda la semana, incluso algunos de ellos también los días sábados. Sólo dos de ellos trabajan un único día a la semana. De entre las comidas ofrecidas, mayoritariamente se brinda merienda, mientras que ya varios han incorporado el almuerzo, y son muy pocas las que ofrecen desayuno o cena.

Este servicio lo brindan tanto in situ, como también otorgando viandas para ser consumidas en sus casas. Aunque en algunos casos, se dan ambas situaciones: servicio de comedor y vianda.

Entre las problemáticas mencionadas, una de la más reiterada es la deserción de los voluntarios, o la incapacidad de mantenerlos a bordo, sabiendo que no hay una contraprestación monetaria en muchos casos. Otro inconveniente es la dificultad para afrontar el crecimiento de asistentes y sus necesidades, tanto en lo que respecta a la situación edilicia de las organizaciones, como a los bienes que reciben para poder cocinar y atender a las necesidades (esta cuestión de que las necesidades vayan mutando o incrementándose, resulta que necesitan contar con otro tipo de apoyo, más allá de alimentos).

Respecto a la relación entre organizaciones: de los doce comedores y merenderos entrevistados, sólo dos de ellos dicen no tener relación con otras organizaciones (comedores/organizaciones de la sociedad civil/ universidad/ consejos profesionales/ empresas, etc.). Una de ellas es un centro de contención a niños con discapacidades; la otra es un comedor que casualmente no cuenta con personería jurídica. De entre las demás que respondieron afirmativamente, algunas de las organizaciones mencionadas con las cuales interactúan son: PENUT; FINES y otras copas de leche; BALP; municipalidad; clubes deportivos, centros de día, obras sociales, comedores, facultades de la UNLP, Ministerio de Salud, Cáritas.

Principalmente, se destaca de esta interacción entre organizaciones la posibilidad de ayudarse entre sí, cuando intercambian con otras copas de leches o comedores; para cubrir necesidades que con la ayuda de los voluntarios no se puede; relaciones

recíprocas de voluntariado (por ej con el BALP); para el acceso a mayores recursos y posibilidades, dada la incapacidad de generación de ingresos de las mismas OSC. Se destaca como respuesta más completa: “para ayudarse entre sí, conseguir asesoramiento, integración y coordinación de actividades conjuntas con otras organizaciones, para financiarse”.

De los insumos que reciben de estas organizaciones con las cuales interactúan, lo más mencionado es alimentos, capacitaciones, dinero. Sólo algunas de ellas mencionan dar algo a cambio, refiriéndose principalmente al intercambio de alimentos, y en algunos casos se refieren a la realización de actividades recreativas conjuntas. Justamente esto último es lo que resaltan como beneficios de interactuar con otras organizaciones, la ayuda mutua, la cuestión social involucrada en relacionarse, lograr mayor reconocimiento. En cuanto a las dificultades de relacionarse con otras organizaciones, la mayoría de los respondientes dicen no encontrar ninguna, salvo que mencionan que estas relaciones suelen ser informales, y cuesta mantenerlas en el tiempo.

A modo de cierre

La investigación en desarrollo orientada a incursionar en la innovación social posible a través del aprendizaje en organizaciones que trabajan en red con el Banco Alimentario de La Plata, interpela las problemáticas del hambre y la emergencia alimentaria, temas candentes en la coyuntura actual.

La Red de Bancos alimentarios, a la cual pertenece el BALP, para potenciar el trabajo conjunto y fortalecer las herramientas que cada uno posee, desarrolla alianzas estratégicas que favorezcan la reducción del hambre y promuevan la educación nutricional, contribuyendo a la promoción de la dignidad de cada ser humano en Argentina. Sería deseable que esto sucediera también en la red que constituye el BALP con los comedores y merenderos con quienes se vincula a través de la distribución de los alimentos. Entonces, el fortalecimiento de cada una de las organizaciones es posible si se dan las condiciones para el aprendizaje, corrección de errores y generación de innovación en los procesos, capacidades y resultados. Cabe entonces recordar que trabajar en red implica estrategias de auto organización que van acompañadas de procesos de desorganización, lo que conlleva a aceptar la capacidad de los sistemas para modificar sus estructuras cuando se producen cambios contextuales. Estos cambios sugieren no sólo la permanencia de la organización sino también nuevos aprendizajes

Referencias bibliográficas

Antonacopoulou, E. P. (2006a). The challenges and Prospects of learning-in-practice. Paper presented at the Conference at the University of Warwick, Coventry.

Antonacopoulou, E. p. (2006b). The relationship between individual and organiza. *Management learning*, 37 (4), 455-473. doi: 10.1177/1350507606070220.

Antonello, S y Godoy, A. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática *Revista de Administração Contemporânea*,14,(2,) 310-332, <http://producao.usp.br/handle/BDPI/6251>

Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona: Granica.

Banco Alimentario La Plata (s.f.). ¿Quiénes somos? Recuperado de: <http://bancoalimentario.org.ar/quienes-somos/>

Bustanza, O. F., Molina, L. M., & Arias-Aranda, D. (2010). Organizational learning and performance: Relationship between the dynamic and the operational capabilities of the firm. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4067-4078.

CEPAL (2020). El desafío social en tiempos del COVID-19 . Informe especial COVID-19.

Dabas, E. (1998). *Red de redes. La práctica de la intervención en redes sociales*. Buenos Aires: Paidós

Decreto 297/2020. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>.

FAO (2012). *Pérdidas y desperdicio de alimentos en el mundo – Alcance, causas y prevención*. Roma.

Fassio, A. y Ruty M.G. (2017) Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. *TRIOLOGIA. Ciencia Tecnología y Sociedad*, 9 (16) 85-99 ISSN 2145 -7778 <http://itmojs.itm.edu.co/index.php/trilogia/article/view/948>

Gerometta, J., Haussermann, H., & Longo, G. (2005). Social innovation and civil society in urban governance: strategies for an inclusive city. *Urban Studies*, 42(11), 2007-2021.

Gore, E., & Mazzini, M. (2010). *Hacer visible lo invisible*. Buenos Aires: Granica.

Gore, E. (2003). *Conocimiento colectivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

INDEC (2019) Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2018 En https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_18.pdf.

Kliksberg, B. (2008). Los desafíos éticos pendientes en un mundo paradójico: el rol de la universidad, en disertación acto de entrega del Doctorado Honoris

Causa de la Universidad Rey Juan Carlos de España Disponible en www.redunirse.org

Moore, M. (2006). Creando valor público a través de asociaciones público-privadas. Revista del CLAD, Reforma y Democracia.

Moulaert, F. & Sekia, F. (2003) Territorial innovation models: A critical survey, *Regional Studies*, 37, 289–302.

Nonaka, I., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7), 833-845.

Nonaka, I., Umemoto, K., & Senoo, D. (1996). From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management. *Technology in society*, 18(2), 203-218.

¿Qué medidas está tomando el gobierno? Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Pérdidas y desperdicios cero, hambre cero. TCP/ARG/3501 Diseño metodológico para la estimación del desperdicio de alimentos en la Argentina en las etapas de distribución y comercio minorista y consumo en el hogar Informe final (2016). Recuperado de: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/ValoremoslosAlimentos/documentos/Metodologia_desperdicio_Argentina.pdf

Perlo, C. (2011). Procesos de cambio colectivo, nuevos marcos de comprensión para aprender el holomovimiento. *Revista venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento.*, 81-96.

Plataforma de seguridad alimentaria y nutricional (SAN). Recuperado de: <https://www.plataformacelac.org/en/ods-2-hambre-cero>

Rodríguez, A. M. E., & Cedeño, B. E. (2012). La innovación entre dos manos: la invisible del mercado y la visible del Estado. *TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad* 6, 13-30.

Ruas, R., & Antonello, C. S. (2003, Jul/Sept 2003). Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional, *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, pp. 203-212.

Rutty, M. G. y Fassio, A. (2017). Gestionando el aprendizaje en organizaciones que educan en el marco de una innovación social en el campo de atención socio-sanitaria. *RELAPAE* (7), pp 81-95. ISSN 2408-4573 <http://revistasuntref.com.ar/index.php/relapae/article/view/26/66>

Salgado, R. (2020). Trabajo esencial: merenderos y comedores en contextos de COVID-19. BORDES, FEBRERO-ABRIL DE 2020. REVISTA DE POLÍTICA, DERECHO Y SOCIEDAD ISSN 2524-9290 Recuperado de: <http://revistabordes.com.ar>

Suárez F. (1995). Debilidades de las ONG. Revista Enoikos, (3) 9, 45-53.

Sulbrandt, J.; Navarrete, N. y Piergentili, N. (2007). Formas sociales que facilitan la entrega de servicios sociales. En J.C. Cortázar Velarde (editor). Entre el diseño y la evaluación: el papel crucial de la implementación de los programas sociales (pp.119-165). Washington: IADB. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/251>

Vera, D; Crossan, M y Apaydin, M. (2011) A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity. En Easterby-Smith, M., & Lyles, M. Handbook of organizational learning and knowledge management. West Sussex: John Wiley & Sons.

Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. Organization, 7(2), 225–246.

UNLP -Consejo Social (2018). Relevamiento de Sitios de Distribución de Alimentos en el Gran La Plata. Segundo semestre, año 2018. En https://unlp.edu.ar/consejo_social/se-presento-el-informe-sobre-los-sitios-de-distribucion-de-alimentos-en-el-gran-la-plata-11941.