

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración  
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

**EJE TEMÁTICO:**

**Estudios específicos sobre áreas funcionales**

**Innovación y aprendizaje en OSC**

**TÍTULO EN ESPAÑOL:**

**INNOVACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO EN REDES  
ORGANIZACIONALES: EL CASO DEL BANCO ALIMENTARIO DE LA PLATA**

**TÍTULO EN INGLÉS:**

**INNOVATION AND GENERATION OF KNOWLEDGE IN ORGANIZATIONAL  
NETWORKS: THE CASE OF THE FOOD BANK OF LA PLATA**

**Autor (es)**

Adriana N. Fassio<sup>1</sup>

Liliana Galan<sup>2</sup>

Carla Maroscia<sup>3</sup>

María Gabriela Rutty<sup>4</sup>

Laura Zaidman<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>Este Pie de página es a manera de ejemplo, por favor indicar para cada autor: Nivel educativo, vínculo con la institución, institución a la que pertenece, país y correo electrónico. Alineación (izquierda) para este bloque de texto.

PhD, Docente Investigador. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: [adriana.fassio@econo.unlp.edu.ar](mailto:adriana.fassio@econo.unlp.edu.ar)

<sup>2</sup> Mg., Docente Investigador. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: [liliana.galan@econo.unlp.edu.ar](mailto:liliana.galan@econo.unlp.edu.ar)

<sup>3</sup> Lic., Docente Investigador. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: [carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar](mailto:carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar)

<sup>4</sup> PhD, Docente Investigador. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: [irutty@econ.uba.ar](mailto:irutty@econ.uba.ar)

<sup>5</sup> Lic., Docente Investigador. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: [laura.zaidman@econo.unlp.edu.ar](mailto:laura.zaidman@econo.unlp.edu.ar)

**RESUMEN:**

La problemática del acceso a la alimentación en poblaciones vulnerables es central en momentos de crisis como el de la pandemia COVID-19. Se presentan resultados de una investigación orientada a identificar las innovaciones y aprendizajes puestos en juego por la red que conforman el Banco de Alimento de La Plata (BALP) y los Sitios de Distribución de Alimentos (SDA). Para ello se realizaron entrevistas no estructuradas a dirigentes de los comedores y merenderos accesibles y a miembros del BALP, que posteriormente fueron procesadas con el programa Atlas –ti.

**Palabras clave:**

Organizaciones de la sociedad civil; aprendizaje ; innovación ; redes; pandemia

**ABSTRACT:**

The problem of access to food in vulnerable populations is central in times of crisis such as the COVID-19 pandemic. Are presented the results of a research aimed at identifying the innovations and learning brought into play by the network that make up the Food Bank of La Plata (BALP) and the Food Distribution Sites (SDA). For this purpose, unstructured interviews were conducted with leaders of the accessible SDA and with members of the BALP, which were later processed with the Atlas-ti program.

**Keywords:**

Civil society organizations; learning; innovation; networks ;pandemic

## 1. INTRODUCCIÓN

La alimentación se conforma como una actividad dada por hecho para aquellas personas que pueden comer todos los días. Tal como expresa Aguirre (2020) la alimentación no constituye un hecho natural sino social (no depende del metabolismo sino del modo en que la sociedad organiza la distribución de sus recursos).

Según los datos publicados por el INDEC (segundo semestre de 2021) en el contexto de la crisis sanitaria, 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 23,9% de los hogares y al 29,6% de la población; en tanto que el 6% de los hogares y el 7,5% de la población se encuentra bajo la línea de indigencia.

Según el Relevamiento de Sitios de Distribución de Alimentos en el Gran La Plata (SDA) (UNLP -Consejo Social, 2018), previo al desarrollo de la pandemia COVID-19 en el 90,5% de los SDA (sobre un total de 116 vinculados a organizaciones sociales que integraban el Consejo Social) la cantidad de asistentes aumentó y ningún SDA informó disminución en la cantidad de asistentes. 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.

Comedores y merenderos pusieron en juego estrategias de superación de las dificultades que enfrentaron en el contexto de la pandemia COVID-19: incremento de las poblaciones demandantes de sus servicios; personal voluntario, en su mayoría mujeres, que se enfermaron y no pudieron desarrollar sus trabajos; nuevos interlocutores para el acceso a las materias primas necesaria para la preparación de las comidas y nuevas estrategias de acceso a los donantes/proveedores conocidos a fin de que se los priorizara en las entregas. Este contexto implicó la creación/ continuidad o cierre de muchos de los SDA del Gran La Plata que atravesaron la crisis de modo diverso a fin de asegurar el derecho a la alimentación por el cual todos los seres humanos independientemente de sus

características particulares son sujetos que no deben estar expuestos a padecer hambre y/o no acceder a una alimentación adecuada (Aguirre, 2020).

## **2. FUNDAMENTO TEÓRICO**

### **Redes organizacionales: la articulación organizacional y la incorporación de conocimiento como recurso para la innovación en las organizaciones en contexto de emergencia**

Como nunca antes, comedores y merenderos (Santarsiero, 2007, 2013) se vieron obligados a trabajar en alguna instancia de red para asegurar el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. 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, Navarretey Piergentili, 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 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.

Cabe destacar que las redes sociales son sistemas abiertos que posibilitan un intercambio dinámico entre sus integrantes que potencia los recursos que poseen, así como los diversos aprendizajes que hacen las personas y las organizaciones se multiplican cuando son compartidos en función de la resolución de los problemas comunes que enfrentan y la construcción de capital social (Dabas, 1998; Forni et al., 2012) .

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, dado que las organizaciones que interactúan en red comparten pautas de interacción, flujo de

recursos a partir de los intercambios en sentido lateral u horizontal, colaboración informal y comunicación recíproca (Sulbrandt, Navarretey Piergentili, 2007).

Asimismo, la construcción de alianzas con otras organizaciones promueve lograr nuevos aprendizajes y la mejora de la organización, por medio de la incorporación de lo adquirido en experiencias previas de otras organizaciones (Bustinza, Molina, & Arias-Aranda, 2010).

Desde esta perspectiva teórica de análisis de las redes y alianzas organizacionales suponemos que se han desarrollado espacios de sinergia de aprendizaje e innovación social en pos de la resolución de la problemática alimentaria. Cabe aclarar que entendemos innovación 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.

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 (repetido). 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.

### ***El aprendizaje organizacional en los SDA***

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; Aramburu & García, 2011). 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.

Partimos 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; 2020; Rutty y Fassio, 2017). Las redes, como ya se dijo, al constituirse como un espacio en el cual se comparten conocimientos, entonces, ayudan a fortalecer la capacidad institucional (Liebler & Ferri, 2004).

Algunos autores como Siciliano (2017), señalan que, además de la necesidad de resolver problemas, los atributos individuales de los actores, el contexto en el cual ocurre el conocimiento y las características del conocimiento en sí mismo son factores que inciden la producción de aprendizaje organizacional. Los lazos que componen las redes asesoramiento y de conocimiento se constituyen entre pares en base a parámetros comunes donde la confianza (Tilly, 2010) es un valor para considerar. Esto incluye también la pertenencia o no a movimientos sociales como una de las respuestas posibles a la exclusión social y de conformación de redes personales y organizacionales (Pérez Sáinz, 2019). Las redes operan entonces, como un repositorio de conocimiento de aprendizaje individual que se comparte y permite que ocurra el conocimiento colectivo (Siciliano, 2017).

En el caso de esta investigación se presenta un punteo de los aprendizajes de las organizaciones que constituyen la Red del Banco Alimentario de La Plata que constituyen espacios de co-gestión, a partir de las demandas explicitadas por las organizaciones y/o actores de ese territorio en particular y la resignificación que realizan de estos procesos. Merece señalarse que los comedores y merenderos (SDA) comparten problemáticas comunes respecto de la carencia de recursos o discontinuidad de los mismos, profesionalización incompleta y precariedad institucional (Maroscia y Ruiz, 2020; Suárez, 1995).

En las investigaciones realizadas por los miembros del equipo con anterioridad (Fassio y Rutty, 2017; 2020; Fassio, Rutty y Maroscia; 2021; Rutty y Fassio 2017) se identificaron los aprendizajes organizacionales ocurridos tanto en las organizaciones de la

sociedad civil (SDA) como en los organismos públicos intervinientes (universidad, programas sociosanitarios estatales) en el marco de la implementación de una innovación. Entre ellos, 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 (Moguel Liévano, 2011) 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 facilitadores.

### **3. METODOLOGÍA**

En esta ponencia se presentan los primeros resultados relacionados con las innovaciones y aprendizajes realizados en el marco de la pandemia COVID-19 tanto en el BALP y las organizaciones con las que trabaja en red (SDA- organizaciones de la sociedad civil que reciben los alimentos) , así como la articulación de dichas organizaciones con áreas públicas estatales en contexto de emergencia.

Se partió de un muestreo no probabilístico accesible de SDA referenciados por el BALP (diez organizaciones). Se realizaron entrevistas virtuales que fueron grabadas y de aproximadamente una hora, tanto a los referentes de los SDA como a las autoridades del BALP y luego fueron procesadas en Atlas.ti.

### **4. RESULTADOS**

El Banco Alimentario de La Plata (BALP) es una asociación civil sin fines de lucro con personería jurídica nacida en el año 2000 como el primer Banco de Alimentos de la República Argentina. Su misión, tal como lo indica su sitio web, es disminuir el hambre, la desnutrición y las malas prácticas alimentarias en la región, mediante el recupero de alimentos, para ser distribuidos en organizaciones que prestan servicio alimentario a sectores vulnerados, desarrollando acciones conjuntas con la sociedad. Mientras que su visión se orienta hacia encontrar una sociedad sin hambre, nutrida, con conciencia socioambiental, donde no se desperdicien alimentos aptos para el consumo.

Para lograr estos objetivos su tarea consiste en recuperar y recibir donaciones de diversas instituciones con las que tienen convenio, que no pueden ser comercializadas pero que, si pueden ser consumidas por las personas, y luego a través de un proceso estandarizado de rescate y recuperó, depósito, pesaje y clarificación, estos productos son entregados a organizaciones sociales de diversas regiones (SDA) , recibiendo como contraprestación una contribución simbólica por kilo entregado.

Según los datos obtenidos de su página web, a continuación, se pueden observar las localizaciones de los SDA que se ven beneficiados por las actividades que desarrolla el BALP.

**Cuadro N° 1: Localización de los SDA beneficiarias, año 2020**

<b>Ubicación geográfica de las instituciones beneficiarias</b>	
<b>Zona</b>	<b>Cantidad</b>
La Plata	92
Berisso	14
Ensenada	6
Almirante Brown	1
Pipinas	1
Berazategui	1

Fuente: Página Oficial del BALP, <https://bancoalimentario.org.ar/>

EL BALP en el año 2020 colaboró con 136 SDA: 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, aportando a la seguridad alimentaria de 57.149 niños, niñas y adultos por medio de la entrega de 773 toneladas de alimentos.

***Los aprendizajes del BALP en el marco de la emergencia alimentaria y sanitaria***

El incremento de los productos de la canasta total y en particular de la canasta alimentaria, que enfrenta hoy el mundo y también la Argentina producto de la pandemia COVID-19 y

más recientemente de la guerra en el este de Europa, es un fenómeno que atenta contra la seguridad alimentaria de la población vulnerable. Es por ello central el estudio del rol de los SDA en el proceso de mitigación de sus consecuencias y en la mejora de políticas públicas . En este contexto, diversas fueron las innovaciones que implementaron en el BALP que les han permitido sortear las adversidades y generar aprendizajes para el futuro.

En este sentido, en el año 2020, el BALP se vió obligado como primera medida a suspender las actividades de los voluntarios y del personal que suponía alguna situación de riesgo (por patologías preexistentes o por su edad) , es decir, debieron afrontar una **reducción de personal** crítica ya que el plantel de trabajo se redujo a una cuarta parte. A partir de ello tuvieron que realizar una **reasignación de las tareas de apoyo** (administrativas, legales, recursos humanos, marketing, logística y producción) y **reorganizar las actividades básicas** (recepción, clasificación y distribución de alimentos) entre aquellas personas que en el ASPO se quedaron a cargo. Por otra parte, como parte de las medidas sanitarias de prevención surgieron nuevas actividades, como el **envío de mercadería a domicilio** de los SDA en lugar de que la mercadería se retirara en el BALP como había ocurrido hasta ese momento, por lo que tuvieron que diseñar rutas y tercerizar la logística.

En el año 2021 se fue incorporando paulatinamente el personal que había permanecido en sus domicilios y los voluntarios, pero se observaron **cambios en las relaciones interpersonales e interorganizacionales**. En primer lugar, se reorganizaron las entregas de mercadería para que no hubiera referentes de los SDA esperándolas y se diseñaron protocolos de espera y entrega como continuidad de las medidas de prevención sanitaria, lo que generó que el encuentro y las charlas que acompañaban esta actividad se vieran reducidas. En segundo lugar, en cuanto a las relaciones interorganizacionales, por un lado, se intensificaron los encuentros virtuales con responsables de otros bancos de alimentos que pertenecen a la Red de Bancos de Alimentos para compartir información, diagnósticos y estrategias de acción. Por otra parte, en cuanto a los donantes, si bien se

debieron suspender los voluntariados corporativos, aumentaron las donaciones en alimentos de las empresas socias, así como surgieron nuevos donantes.

### ***Los aprendizajes de los SDA en el marco de la emergencia alimentaria y sanitaria***

La emergencia alimentaria para los SDA significó un aumento de la cantidad de personas que acudían para solicitar asistencia (en muchos casos una duplicación de la demanda, para la que no había lugar físico ni elementos para atender); una modificación de la composición de la población asistida: antes de la pandemia se atendía fundamentalmente a niños y adolescentes y a partir de ello se comenzó a recibir a adultos (sobre todo familias enteras); y de las modalidades de la asistencia: se pasó de la administración de la comida / merienda en los SDA a la preparación de viandas y bolsones de complemento alimentario que las personas retiraban y llevaban a sus casas. Simultáneamente, en el período de ASPO en los barrios se organizaron ollas populares y otras organizaciones como los clubes barriales, las parroquias y los centros de jubilados se organizaron a tal fin.

- **El efecto Pandemia**

De acuerdo a los comentarios de los entrevistados los dos años de pandemia afectaron a todas las organizaciones con gran intensidad y en varios sentidos:

Hubo un **impacto en el servicio**, ya que durante estos años cambió el contexto por un aumento de la población y en algunos años la creación de nuevos barrios vulnerables. El aumento de la población, y concomitantemente la necesidad de asistencia de comedores, en algunos casos fue tres veces la original.

Se produjo un **aumento de la precariedad del entorno**, por la pérdida de trabajo, la imposibilidad de circular por las reglamentaciones durante la pandemia, afectando en la mayoría de los casos los trabajos más precarios (trabajo ocasional, no registrado, cuentapropista, etc.). Esto trajo como consecuencia el aumento de las necesidades por un lado y una mengua en la disponibilidad de recursos en los barrios (Por ejemplo, los vecinos que antes podían contribuir con rifas dejaron de hacerlo, y de esta manera se interrumpió una fuente de recursos para los comedores, por más pequeña que fuera).

Hubo impacto en **la salud de los integrantes** de los comedores que también fueron afectados por la enfermedad y algunos de ellos debieron interrumpir sus actividades. Sin embargo, algunos sí pudieron sostener el servicio durante la pandemia

Junto con los problemas de salud, también el miedo contribuyó a alterar las actividades. La falta de recursos (barbijos, alcohol, agua en algunos casos), más la falta de información que todos padecíamos durante la pandemia, afectó las actividades por temor al contagio, en especial antes de la llegada de la vacuna.

- **Otros problemas vinculados con las características de los SDA**

Por la naturaleza de los comedores en relación con sus forma de constitución precaria institucionalmente y el estilo voluntarista de funcionamiento, es decir, todo se realiza a instancias de la voluntad y esfuerzo muy grande de las personas que sostienen un compromiso férreo con la organización, aparecen otros problemas tales la pérdida de personal voluntario. Asimismo, se presentan situaciones de logística, como la disponibilidad de transporte de los alimentos que se consiguen. En algunos casos, la imposibilidad de conseguir transporte hace que se opte por no recibir los alimentos donados.

- **Las soluciones puestas en juego**

Frente a la adversidad los comedores comunitarios descubrieron algunos aprendizajes, un aspecto relevante es el valor del trabajo en equipo muy consolidado para sostener la adversidad.

Otras organizaciones lograron apoyo a través de la participación de redes de comedores de la zona. En estas redes se obtiene información y recursos: se establecen sistemas de alerta por la aparición de recursos de todo tipo y se comparten, son espacio para sumar voluntarios, y también recursos materiales y capacitación. Estas redes, a su vez están en contacto con las fuerzas vivas de la comunidad (docentes de escuelas, agentes de salud, comerciantes, etc.) y constituyen una ayuda para la resolución de problemas.

Algunos de los SDA consultados tienen instituciones atrás que apoyan y sostienen su funcionamiento. En ese caso el impacto de la pandemia fue absorbido por la institución y mitigó el efecto producido a través de intensificar los pedidos al estado y conseguir mayor apoyo y recursos, y rentas para todo el personal de los comedores.

La **diferencia entre las organizaciones que tienen apoyo institucional y las que no tienen es central**. Es así en uno de los casos que no tiene apoyo, tampoco cuenta con apoyo de los organismos públicos, a pesar de estar constituidos como comedores y de tener derecho a recibir subsidio de los organismos municipales, dado que la burocracia interpone trabas y falta de asesoramiento para la realización de los trámites que finalmente no pueden realizarse y concluyen con la interrupción del servicio. Es notable, como en los casos en que la organización que está sostenida por un movimiento social/político, estos obstáculos son enfrentados por el movimiento o por miembros del partido que se ocupan del acompañamiento legal que se requiere.

- **Los valores y estilos de gestión**

Las organizaciones consultadas en general presentan una cultura familiar, más allá de que la tarea sea parte de la lógica de “la familia” que **“protege y alimenta”**. La imagen de la familia se reitera en las entrevistas. Por ejemplo, la coordinadora de uno de los comedores la apodaban “la abuela” y ella manifestaba tener muchos “nietos”. La imagen de hogar o casa, el afecto, el amor sobre la tarea, el amor fraterno entre las compañeras (casi siempre mujeres), está presente y en algunos casos efectivamente los miembros del SDA son parientes y el lugar de funcionamiento es la propia casa de una de ellas.

- **Los aprendizajes**

En las experiencias relatadas y las soluciones puestas en juego encontramos aprendizajes, algunos claros y visibles y otros no tan claros.

Entre los aprendizajes más claros se encuentra por ejemplo la incorporación de conocimientos a través de cursos a los que han podido acceder a través del contacto con otras organizaciones (empresa- club de fútbol) para el manejo de alimentos.

Otros aprendizajes se orientan a la toma de conciencia de la fortaleza de los equipos de trabajo y apoyarse en la solidaridad interna para no interrumpir el servicio. Asimismo

podieron hacer un balance sobre de ciertas decisiones de vinculación con el contexto (en un caso la relación con agrupaciones políticas), que generaron el rechazo y alejamiento de algunos integrantes. Sin dudas, el fortalecimiento de las redes con otros actores de la comunidad supuso un recurso potente para los SDA.

Otros aprendizajes no tan claros o más difíciles de transmitir en las entrevistas aparecen vinculados con los estados emocionales frente a la adversidad como por ejemplo cómo lidiar con el miedo: *“Fue un tiempo de aprender a no paralizarse frente al miedo”* o *formas de ver frente a la adversidad* *“aprendí que cuando uno está caído siempre viene algo que te levanta”*.

## **5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN**

A pesar de lo crítico de la situación el BALP logró una gestión más eficiente, evitar los riesgos sanitarios y fortalecer los vínculos tanto con los SDA como con los otros bancos de alimentos para compartir problemas y estrategias de resolución.

En cuanto a su proyección en el futuro a partir de los aprendizajes incorporados, el desafío planteado es el de repensar el vínculo con la comunidad y volver a generar espacios de difusión de la labor que el banco realiza a partir de eventos, visitas a escuelas o de estudiantes al BALP, recuperar el voluntariado corporativo y continuar aportando en la emergencia sanitaria y fortalecer la red con otros bancos.

La percepción sobre el BALP es variable, algunos SDA lo consideran como un socio benefactor, pero para otros comedores no cumple con sus expectativas, por el tipo de alimentos que proveen. En algún caso se lo llama “el banquito”, de manera cariñosa, y en otro de los casos aparece como acreedores del BALP en la medida en que no tuvieron los recursos para pagar y ahora no pueden beneficiarse de su servicio. Es de esperar que esta percepción se conforme como un eje de trabajo por parte de los actores intervinientes en la red.

En este período el gran desafío para los SDA fue el de proveerse de elementos para el armado de las viandas. Si bien el estado, en sus diversas jurisdicciones, según los casos, hizo llegar mercadería de calidad diversa, fue necesario recurrir a otros posibles proveedores. El fortalecimiento de las redes existentes, la identificación de otros actores clave, la capacitación y la promoción de equipos de trabajo son centrales para la continuidad de la labor de los SDA.

Hasta aquí hemos presentado un avance de nuestros hallazgos. Esperamos en próximas publicaciones profundizar estos ejes y generar indicadores sencillos que permitan monitorear la tarea de gestión llevada a cabo en pos de lograr una mejora de las prestaciones y del uso de los recursos escasos en un contexto que anuncia que la crisis económica y sociosanitaria no ha sido superada.

## REFERENCIAS

- Aguirre, P (2020). Una mirada a la alimentación en la pandemia desde el derecho a la alimentación adecuada. En J.P. Bohoslavsky (editor) *Covid-19 y derechos humanos. La pandemia de la desigualdad*, (págs. 253-268). Biblos.
- 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>

Aramburu, N., & García, V. (2011). La capacidad de aprendizaje organizativo como variable estratégica en el Siglo XXI. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*(96), 3-5.

Banco Alimentario de La Plata (2022) , <https://bancoalimentario.org.ar/>

Bustinza, 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.

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

Fassio, A.; Ruty, M.G. y Maroscia, C (2021) Aprendizaje e innovación en las organizaciones de la sociedad civil y en la universidad asociadas en programas de extensión universitaria. *RIO Revista de Internacional de Organizaciones* 25-26, diciembre 2020-abril 2021, (103–123). <https://doi.org/10.17345/rio25-26.103-123>

Fassio, A. y Ruty M.G. (2020) El aprendizaje organizacional ¿una moda?, ¿una nueva forma de llamar un viejo fenómeno? , ¿o un elemento permanente de la vida de las organizaciones?. Avances en el campo de estudio. En M.L. Pagani y M. Manuele (coordinadores) *La mirada organizacional. Enfoques y metodología para el análisis*. Editorial de la UNLP ISBN 978-987-8348-49-0, págs.. 159-185. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/102504>

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>

Forni, P., Castronuovo, L., & Nardone, M. (2012). *Las organizaciones en red y la generación de capital social. Implicancias para el desarrollo comunitario*. 8, 28.

- Gore, E., & Mazzini, M. (2010). *Hacer visible lo invisible*. Buenos Aires: Granica.
- Gore, E. (2003). *Conocimiento colectivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- INDEC (2022) *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2021* En [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_21.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_21.pdf)
- Liebler, C., & Ferri, M. (2004). NGO Networks: Building Capacity in a Changing World (p. 75) [Report from a study supported by the USAID Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance.]. USAID, Office of Private and Voluntary Cooperation.
- Moguel Liévano, M. de J. (2011). *Aprendizaje organizacional: En busca del conocimiento reflexivo*. Editorial Académica Española.
- Maroscia C. y Ruiz P. C. (2021) Las Organizaciones de la Sociedad Civil en Época de Pandemia. Reflexiones hacia una Nueva Normalidad: ¿Nuevos Desafíos o Mismas Realidades? *Ciencias Administrativas*, 9, 17. Enero-Junio 2021. <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Moore, M. (2006). Creando valor público a través de asociaciones público-privadas. *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*.
- Perlo, C. (2011). Procesos de cambio colectivo, nuevos marcos de comprensión para aprender el holomovimiento. *Revista venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento.*, 81-96.
- Pérez Sáinz, J. P. (2019). De la exclusión a la marginación social. Elementos de análisis. En *La rebelión de los que nadie quiere ver. Respuestas para sobrevivir a las desigualdades extremas en América Latina* (pp. 15-47). Siglo XXI Flacso.
- 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>

- Santarsiero, L. H. (2013). Los comedores comunitarios como fenómeno social, político y alimentario en la Argentina de los últimos treinta años: Una 'guía práctica' para su comprensión. *Cuestiones de sociología*, (9), 319-323.
- Santarsiero, L. H. (2017). *Estado, organizaciones de la sociedad civil y alimentación en el contexto de la pos convertibilidad. Comedores comunitarios en un barrio del partido de La Plata* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación).
- Siciliano, M. D. (2017). Ignoring the Experts: Networks and Organizational Learning in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1), 104-119. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw052>
- 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>
- Tilly, C. (2010). Transformaciones de las redes de confianza. En *Confianza y gobierno* (pp. 91-131). Amorrortu.
- 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](https://unlp.edu.ar/consejo_social/se-presento-el-informe-sobre-los-sitios-de-distribucion-de-alimentos-en-el-gran-la-plata-11941).

## RESUMEN HOJA DE VIDA

Adriana Norma Fassio

Doctora en la Universidad de Buenos Aires (Orientación Antropología Social)  
Posdoctorado FCE-UBA. Profesora titular FCE UNLP y Asociada FCE UBA. Categoría I,  
Programa de Incentivos a Docentes Investigadores.

Liliana Galan

Magister en Dirección de Negocios FCE UNLP. Profesora titular FCE UNLP. Categoría II,  
Programa de Incentivos a Docentes Investigadores.

Carla Maroscia

Licenciada en Administración FCE-UNLP. Profesora adjunta FCE UNLP. Categoría IV,  
Programa de Incentivos a Docentes Investigadores.

María Gabriela Ruty

Doctora en la Universidad de Buenos Aires (Orientación Administración) Profesora adjunta  
FCE UNLP-UBA y Asociada FCE UBA. Categoría IV, Programa de Incentivos a Docentes  
Investigadores.

Laura Zaidman

Licenciada en Administración FCE-UNLP. Ayudante diplomada FCE UNLP