

UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

FACULTAD DE INGENIERIA

Universidad de la República

Facultad de Ingeniería

Pasantía de Ingeniería Química

PLANTEO DE UN PROCESO DE MEJORAS EN LOS PUNTOS DE ACOPIO PARA LAS REDES DE OLLAS Y MERENDEROS

Autor: Micaela Núñez Martínez

Tutor de Facultad de Ingeniería: Ingeniera Química María José Crosa

Tutor de SolidaridadUY: Camila Condon, Estudiante de Ingeniería de Producción, Facultad de Ingeniería, Udelar

2020

Montevideo, Uruguay

Contenido

Capítulo 1. Introducción **3**

Capítulo 2. Descripción de la organización **5**

Capítulo 3. Objetivos **6**

Capítulo 4. Justificación **8**

Capítulo 5. Desarrollo de la pasantía **9**

5.1 Visitas de conocimiento a diferentes Redes 9

5.1.1 Red Villa Española 9

5.1.1.1 Comisión de Acopio 9

5.1.1.2 Dificultades presentadas 10

5.1.1.2.1 Punto de Acopio 10

5.1.1.2.2 Relación entre la Red Villa Española y CPS 12

5.1.1.2.3 Relación entre la Red Villa Española y las ollas que nuclea 13

5.1.1.3 Posibilidad de mejora 13

5.1.2 Red Sindical 14

5.1.2.1 Olla Contagiando Solidaridad 14

5.1.2.2 Situación actual 15

5.1.2.3 Puntos de Acopio 16

5.1.3 Red al Sur 17

5.1.3.1 Características generales de la Red 17

5.1.3.2 Repartición de alimentos 18

5.2 Elección de Red para desarrollo de mejoras 19

5.3 Actividades de mejora en Villa Española 20

5.3.1 Fraccionamiento de los alimentos 20

5.3.1.1 Intercambio realizado con los coordinadores de Villa Española 21

5.3.1.2 Modelo de CPS 23

5.3.2 Repartición de los alimentos en la actualidad 25

5.3.3 Protocolos repartición propuestos 27

5.3.3.1 Repartición por pedidos 28

5.3.3.2 Repartición por lotes 31

Capítulo 6. Resultados **35**
6.1 Guía de fraccionamiento 35
6.1.1 Definición de la cantidad correspondiente por categoría 37
6.1.2 Resultados obtenidos 38
6.2 Planilla para el registro de salidas de insumos 39
6.3 Protocolo de repartición 41
6.3.1 Actividad 1 43
6.3.2 Actividad 2 44
6.3.3 Actividad 3 44
6.3.4 Actividad 4 44
6.3.5 Actividad 5 45
6.3.6 Actividad 6 45
6.3.7 Actividad 7 45
Capítulo 7. Discusión de los resultados **47**
Capítulo 8. Conclusiones **48**
Bibliografía **50**

Capítulo 1. Introducción

La presente pasantía consiste en mejorar la comunicación entre el colectivo SolidaridadUY y las Redes de Ollas actualmente funcionando en el departamento de Montevideo, mediante el planteamiento de procesos de mejoras. Dada la emergencia sanitaria surgida por el Covid-19, la cantidad de ollas y merenderos en funcionamiento aumentaron. Incluso aquellos que se encontraban en funcionamiento previamente comenzaron a recibir un público mayor, lo que implicó un aumento de las porciones brindadas y los días en los cuales estaban abiertos al público. Esto provocó grandes problemas en la organización y logística del reparto de los insumos entre todas las redes de ollas, además de la necesidad de aumentar las donaciones lo cual en determinados momentos desbordó los Puntos de Acopio.

La situación de pandemia exigió una rápida respuesta al aumento del público con necesidad de concurrir a las ollas y merenderos populares, lo cual hizo resaltar aquellos problemas de gestión, que hasta el momento habían logrado controlar, pero que con un público mayor necesitan de nuevas soluciones. El objetivo de la pasantía es lograr encontrar estos problemas dentro de los Puntos de Acopio, de manera tal de proponer posibles procesos de mejoras para que el colectivo SolidaridadUY pueda tomar acción y mejorar la conexión con las Redes de Ollas mediante la Coordinadora Popular Solidaria (CPS).

Para lograr dicho objetivo se visitarán los Puntos de Acopio que representen lo mejor posible las diferentes situaciones de las Redes de Ollas. Por lo que se eligen, en cada oportunidad, Puntos de Acopio que están conectados con ollas que tengan un nivel de organización alto, medio y bajo. En primer instancia se pretende ir con la intención de absorber la mayor información posible y conocer así mejor el funcionamiento de los puntos. Las principales preguntas a responder serán:

- ¿Cómo te enteras de las donaciones? ¿Cómo te llegan?
- ¿Cómo se enteran las ollas que hay una donación?
- ¿Qué te parece, como voluntario, que se podría mejorar de este proceso?
- ¿Cómo describirías el desempeño de la Coordinadora Popular Solidaria?

En las siguientes visitas, las preguntas a realizar tendrán un poco más de desarrollo de acuerdo a la información ya recabada en los primeros Puntos de Acopio, de manera tal de profundizar más en los puntos débiles encontrados.

Una vez recabada toda la información necesaria se hará un relevamiento de la misma para describir correctamente la situación actual dentro de cada Punto de Acopio. Dado que cada uno de estos lugares se encuentran en diferentes zonas del departamento, tienen un público y cultura de barrio muy diferente, cada punto debe ser analizado individualmente pues los problemas pueden llegar a variar mucho entre ellos.

En cada caso se desarrollará un registro especificando aquellas formas de trabajo que ya se encuentran establecidas, y que de acuerdo a los voluntarios presentes, funcionan correctamente dado que hay un acuerdo entre los mismos. Pero también, destacar los problemas generales y particulares de cada punto, de manera tal de poder proponer un proceso de mejoras, que en la medida de lo posible pueda ser generalizado a la mayoría de los Puntos de Acopio con el propósito de mejorar el rol de SolidaridadUY.

Capítulo 2. Descripción de la organización

Actualmente existen varias Redes de Ollas en diferentes zonas de Montevideo, las cuales nuclean varias ollas y merenderos populares en funcionamiento. Cada una de estas Redes de Ollas se encuentra conectada con el grupo denominado Coordinadora Popular Solidaria (CPS). Dentro de la Coordinadora se encuentra el colectivo SolidaridadUY como el encargado de gestionar y administrar los productos necesarios en cada red, y la llegada de las donaciones de bajos y grandes volúmenes.

El 13 de Marzo del presente año se declara en el país estado de emergencia sanitaria debido a la pandemia del Covid-19. Esto provoca que muchos ciudadanos pierdan sus trabajos, pues varios negocios se vieron forzados a cerrar total o parcialmente, profundizando así la diferencia social y los problemas económicos. Si bien previo a la pandemia ya existían ollas y merenderos populares en el país, esta nueva realidad hizo estallar una crisis alimentaria de una importante parte de la población.

Como consecuencia de estos problemas se hizo más visible la solidaridad de la gente, y surgen así diversas organizaciones barriales para participar en la organización de las ollas y merenderos. El objetivo principal de estas organizaciones fue lograr aumentar la cantidad de porciones a brindar para poder abarcar un porcentaje mayor de la población necesitada.

Con el correr de los meses varias ollas y merenderos se vieron obligados a cerrar por desabastecimiento, dejando parte de la población sin poder ser atendida correctamente en momentos de grandes necesidades. El 8 de Agosto del 2020 se reúnen representantes de varias Redes de Ollas junto con los voluntarios del colectivo SolidaridadUY y se crea la Coordinadora. La principal tarea a desarrollar por la Coordinadora es mejorar la organización y comunicación con las Redes de Ollas de manera de abastecer con los insumos necesarios a cada una de ellas de la mejor manera posible.

La realidad actual es que las ollas y merenderos se encuentran muy esparcidos dentro del departamento, lo cual genera grandes problemas de transporte de los insumos principalmente por los donantes mayoritarios. Como consecuencia, es que se disponen de lugares denominados Puntos de Acopio que funcionan como almacenes de los productos, y desde estos se realiza la repartición a las Redes de Ollas.

Capítulo 3. Objetivos

Se plantean los siguientes objetivos generales para el desarrollo de la pasantía.

- Evaluación de la situación actual en los diferentes Puntos de Acopio.
- Planteamiento de un posible proceso de mejoras en el flujo de información y materiales en los puntos.

Con intención de llevarlos a cabo de la mejor manera posible se plantean algunos de los siguientes objetivos más específicos.

Categorizar las Redes de Ollas de acuerdo al nivel de organización, abastecimiento de insumos y diferentes líneas temporales, de manera tal de hacer una elección adecuada de las mismas y tener una muestra que represente lo mejor posible las diferentes situaciones barriales. Se procura incluir Puntos de Acopio que se encuentren relacionadas con ollas o merenderos con mayor antigüedad que la emergencia sanitaria del presente año para conocer cuáles fueron los principales cambios ocasionados por la misma, y definir los orígenes de este sistema solidario.

Detallar el funcionamiento actual de los Puntos de Acopio realizando las visitas en dos instancias diferentes, y así adecuar las preguntas a realizar en la segunda ocasión en función de la información ya antes recabada. El motivo principal de esta metodología es poder reflejar parte de lo aprendido en la primer visita, principalmente de aquellos puntos donde el nivel de organización sea más alto, en los que tienen un peor nivel. De esta forma se puede interpretar mejor las situaciones de los diferentes Puntos de Acopio y entender porque algunas formas de trabajo pueden llegar a no poder ser generalizadas.

Distinguir las diferentes actividades a realizar que funcionen correctamente de las que no, de acuerdo a la mayor diversidad de opiniones de los voluntarios para que el relevamiento de la información sea lo más objetiva posible. Identificar las diferentes metodologías de trabajo dentro de los puntos mediante una leve participación de las mismas para generar mayor confianza y disposición a conversación entre las personas presentes.

Registrar, con la intención de estandarizar, aquellos métodos de trabajo que de acuerdo a lo observado funcionan correctamente, incluso si llegaran a poder ser mejoradas pues la idea es centrarse en los puntos débiles.

Enumerar para cada Punto de Acopio los problemas encontrados de acuerdo al relevamiento de la información. Determinar aquellos que tengan mayor importancia o sean más inminentes solucionarlos para proponer un proceso de mejoras relacionado a los mismos. Entendiendo que las diferencias barriales pueden llegar a complicar la generalización del proceso de mejoras, no se descarta la necesidad de realizar leves modificaciones entre los mismos para que se adecuen correctamente a la totalidad de los puntos evaluados.

Capítulo 4. Justificación

Hoy en día se encuentran en funcionamiento pocos Puntos de Acopio en comparación con la cantidad de ollas y merenderos populares que se deben abastecer, generando problemas de almacenamiento como también de transporte de insumos. Existe una urgente necesidad de mejorar el desarrollo de las actividades dentro de los Puntos de Acopio, pues son estos donde se realiza la repartición de alimentos hacia las diferentes Redes de Ollas y por lo tanto determinan la sustentabilidad de las mismas.

En este momento es inminente proponer mejoras en el manejo de materiales y el flujo de información, siendo estos los principales problemas presentes en los puntos. Algunas de las varias causas de esto es que no todos los puntos tienen espacio suficiente para recibir todas las donaciones necesarias para la cantidad de ollas que manejan. Además, cada punto tiene cierta autonomía y gestionan el stock de formas diferentes, lo cual dificulta llevar un correcto conteo de los alimentos, entre otras varias causas a definir a lo largo de la pasantía para poder proponer soluciones adecuadas.

Uno de los puntos más débiles que ya se encuentra visible es la conexión entre la Coordinadora y las Redes de Ollas, el cual se pretende mejorar con la propuesta de procesos de mejoras a realizar en la pasantía. Cabe destacar que al momento existen varias ollas que funcionan de manera bastante independiente, lo cual genera problemas de desorganización dado que, por ejemplo, no tienen una secuencia de pedidos establecida. Esta mala comunicación se ve reflejada en gran parte dentro de los Puntos de Acopio al momento de organizar las donaciones, por esto es tan necesario lograr una mejor gestión de los flujos de materiales e información.

Capítulo 5. Desarrollo de la pasantía

5.1 Visitas de conocimiento a diferentes Redes

5.1.1 Red Villa Española

La Red de Ollas de Villa Española es reconocida dentro de la Coordinadora Popular como una de las más organizadas a pesar de su bajo nivel de abastecimiento. El Punto de Acopio correspondiente a la red es el Galpón de Corrales, el mismo se encuentra en Camino Corrales 3041 frente a FUNSA. Dicho punto funciona también como olla y merendero, y es de los más antiguos, en el presente año se cumplen 21 años desde que comenzaron su trabajo voluntario. Actualmente la red está compuesta por un total de 18 ollas, de las cuales 10 funcionan también como merenderos. Con el tiempo la cantidad de ollas fue aumentando, especialmente desde el comienzo de la pandemia, lo cual justificó la creación de una propia Coordinadora Solidaria de Villa Española, la cual se reúne en el Galpón.

En la primera visita se asistió a una reunión de la Coordinadora Solidaria de la red, en la cual se encontraban presentes los encargados de la coordinadora y representantes de algunas de las ollas y merenderos. Estas reuniones están establecidas cada 15 días, generalmente los viernes en la tarde, luego de que los merenderos están en funcionamiento. El objetivo principal de las mismas es ser un apoyo moral para los dueños de ollas, aprender entre ellos, discutir sobre temas relacionados con las donaciones, y la comunicación de temas tratados con CPS por parte de los organizadores de la red, dado que son los únicos que se encuentran en contacto.

5.1.1.1 Comisión de Acopio

La Red Villa Española tiene un grupo conocido entre ellos como Comisión de Acopio, formada por algunos representantes de olla pero principalmente por dos voluntarios de la red que son los principales encargados de la gestión de la coordinadora. Actualmente se encuentran formando parte de la comisión un total de 8 voluntarios, sin embargo de acuerdo con el comentario realizado por uno de ellos ‘‘nadie se pelea por formar parte de la comisión’’. Se les consultó si creen que serían necesarias más personas para poder realizar las actividades de las que se encuentran a cargo y mencionaron que ahora se encuentran bien y es posible organizar de forma ordenada.

Dentro de las tareas que tiene la comisión se encuentra la gestión y organización de las donaciones dentro del Punto de Acopio, se encargan de llevar la cuenta de los ingresos y las salidas, como también son los que dirigen la repartición de los alimentos, a pesar de que el trabajo manual lo realizan entre todos los que asistieron a la reunión de la coordinadora.

Además, son los que se encuentran en continuo contacto con CPS, principalmente para estar al tanto de las donaciones que llegan y gestionar el traslado de los mismos, como también realizar los pedidos cuando las ollas y merenderos de la red se encuentran necesitados. Deben de también tratar de mantener actualizada la cantidad de porciones que cada olla y merendero que nuclean brinda semanalmente, de esta forma CPS se encarga de hacer los pedidos a los donantes mayoritarios. Mantener este registro es de vital importancia, pues uno de los cambios que se están tratando de realizar dentro de la CPS es poder definir un criterio de compra para las donaciones monetarias de acuerdo a las necesidades, como también un criterio de repartición de las donaciones que tienen entre las diferentes Redes de Ollas.

5.1.1.2 Dificultades presentadas

A lo largo de la reunión, escuchando los comentarios intercambiados entre los representantes de las ollas y la comisión de acopio, quedaron expuestos algunos de los principales problemas que tiene en la actualidad la Red Villa Española.

5.1.1.2.1 Punto de Acopio

El Galpón de Corrales cumple con triple función, la zona de acopio la tienen separada en un cuarto donde van juntando las donaciones a medida que las consiguen, ya sean de donantes particulares como las provenientes de la CPS. El principal problema raíz que se detectó fue la gestión y organización de todos estos alimentos.

En primer lugar, no hay un correcto seguimiento de las donaciones, por lo tanto al momento de tener que realizar la repartición de alimentos se desconoce las cantidades de los mismos. Citando a un voluntario de la comisión de acopio: ‘‘llego aceite, pero ni lo contamos, sabemos que hay bastante’’. Esto se debe principalmente a que no todos los días se encuentran presentes en el Galpón los mismos voluntarios, por lo tanto al momento de recibir donaciones particulares simplemente lo colocan en el lugar designado pero se olvidan de la cantidad y no lo registran. Además, las visitas a la CPS en busca de alimentos tampoco están designadas a la misma persona, dado que se basa todo en trabajo voluntario y no siempre los mismos están disponibles para el transporte de alimentos. Esto genera que

para determinado insumo existan discrepancias respecto a la cantidad total disponible, por lo que hacen una estimación aproximada mirando el tamaño y altura de la pila de dicho alimento. Hasta el momento se manejan simplemente con una lista, escrita a mano, donde se encuentran los alimentos presentes sin detallar las cantidades.

En las reuniones de la coordinadora, la comisión de acopio comunica estos alimentos junto con una cantidad estimada de los mismos, y en base a esto, todos en conjunto, es decir entre 10 - 15 personas, comienzan a discutir las posibles maneras de repartirlos. Esto lo realizan cada vez que tienen donaciones, es decir que la manera de repartir las donaciones varía dependiendo de la reunión en que se realizó y las personas que estuvieron presentes, no existe ningún tipo de estandarización. El principal problema de esto es que luego se generan discusiones entre los representantes de las ollas que estuvieron presentes y los que no.

La comisión de acopio es consciente de que CPS promueve la idea de repartir las donaciones de acuerdo a las porciones brindadas semanalmente por cada olla. El problema es que no siempre pueden estar seguros de dichos valores pues algunas de las ollas tienen una comunicación débil con la coordinadora de Villa Española y por lo tanto es complicado estar al tanto de todas.

No solo existen dificultades con la toma de decisiones al momento de repartir los alimentos sino que también en el trabajo práctico de la repartición. La principal causa de esto es que las donaciones que se juntan en el lugar designado no se encuentran ordenadas correctamente, por lo que al momento de tomar alimentos se pierde bastante tiempo, razón de desmotivación para participar del proceso por parte de las ollas.

El fraccionamiento de las donaciones las realizan con una balanza, sin embargo, no todos tienen conocimiento de su correcto uso, por lo que se generan diferencias en las cantidades finales entre paquetes. Comentan que muchas veces la balanza no la calibran previo al pesado, como también la apoyan en superficies irregulares por lo tanto el pesaje no es correcto.

5.1.1.2.2 Relación entre la Red Villa Española y CPS

En primer lugar, cabe destacar que al momento de presentarnos frente a los concurrentes a la reunión, al mencionar el nombre de SolidaridadUY no lo reconocieron del todo, fue cuando se menciona la CPS que hicieron la conexión. Es esto el primer indicio de un desconocimiento por parte de las Redes de Ollas de quien es en realidad que está a cargo de la organización de estas donaciones mayoritarias. Lo cual es más marcado por

parte de los dueños de ollas, únicamente los voluntarios dentro de la comisión de acopio supieron contestarnos y contarnos cosas sobre la CPS. Los dueños de ollas asocian en su totalidad las donaciones a la comisión de acopio, y SolidaridadUY comenta no tener problemas con esto.

Como se mencionó anteriormente, una de las principales tareas de la comisión de acopio es comunicarse con CPS para mantener los datos actualizados. Sin embargo, mostraron preocupación sobre esto dado que plantean que el método actual que tiene CPS, el cual consiste en llenar una planilla excel, no les resulta sencillo y por lo tanto es necesario que alguien de la Coordinadora Popular de forma presencial los ayude con ello. Esto genera que los datos no estén de forma continua actualizados y por lo tanto muchas veces se pierden datos útiles y necesarios.

Hoy en día las donaciones que gestiona CPS se almacenan en AUTE, uno de los Puntos de Acopio a visitar en el desarrollo de la pasantía. Teniendo en cuenta que al momento se desconoce la interna del trabajo voluntario en este lugar, de acuerdo con lo planteado por la comisión de acopio, parece existir un gran problema en cuestión al fraccionamiento de los alimentos.

Mencionaron que en la última repartición de donaciones, la Red Oeste se quedó con toda la sal correspondiente a ellos como también la de Red Villa Española. Al averiguar sobre el tema, resultó que al momento de hacer la división de la sal entre las dos redes, no tenían cómo hacerlo o dónde almacenarlo para que cada red se llevara lo que le correspondía. La solución al problema se hizo entre coordinadores de cada red respectivamente, sin la participación de CPS, y la decisión final fue que la Red Oeste le diera a Villa Española fideos a cambio de llevarse la sal. La gran preocupación que surge a partir de este problema es que los fideos son uno de los alimentos básicos, y la Red Oeste es una de las que mayor dificultad tiene de abastecimiento. Por lo que, la decisión tomada fue bastante perjudicial y sería necesario tener algún tipo de protocolo respecto a esto.

5.1.1.2.3 Relación entre la Red Villa Española y las ollas que nuclea

Con respecto a cuestiones más internas propias de la Red Villa Española, la comunicación entre las ollas y los organizadores de la red, es decir la comisión de acopio, es muy variable dependiendo de la olla en cuestión. La comunicación se da únicamente mediante un grupo de *whatsapp*. En el mismo se encuentran alrededor de 30 personas, dado que al menos hay un representante de cada olla, más los voluntarios dentro de la comisión. El primer problema a destacar respecto a esto, es que muchas veces los comunicados importantes, como por ejemplo que hay alimento para repartir, quedan

perdidos entre medio de muchos mensajes dado que continuamente todos están conversando.

Aparte de comunicarse de esta manera, la idea es que al menos un representante de cada olla pueda estar presente en la reunión de la coordinadora y así participar en las decisiones, principalmente aquellas en las cuales se reparten alimentos, dado que además ayudan en la división en sí. Sin embargo, quedó en evidencia que una importante parte de las ollas pertenecientes a la red no concurren prácticamente nunca, lo cual generó varias discusiones entre los presentes.

Existe una preocupación generalizada porque dichas ollas no están participando pero aun así reciben donaciones. Hay especulaciones de que se estarían aprovechando de la posibilidad de conseguir más insumos cuando en realidad no los necesitan. Según cuentan la razón de dicha sospecha surge de que en determinado momento donde había escasez de cocoa en el Punto de Acopio, alguna de estas ollas ofrecieron dar lo que ellos tenían de sobra. Además, muchas veces cuando se les insiste en que participen de las reuniones, inclusive ofreciéndoles plata para pagarles el boleto o irlos a buscar y llevar en vehículo, aun así se rehúsan a participar.

Todo esto generó que se manejara la posibilidad de tener algún protocolo en función de las faltas para penalizar aquellas ollas que no participen de las reuniones, la medida a tomar que proponen es que no participen de la repartición de alimentos. Lo cual si bien pueda llegar a sonar un poco drástico, la mayoría estuvo de acuerdo con el comentario realizado por una dueña de merendero que fue el siguiente: ‘‘si la respuesta a la penitencia es bajarse de la coordinadora, entonces bajate porque en realidad no lo necesitas tanto’’.

5.1.1.3 Posibilidad de mejora

En base a la información recabada, si bien la idea original de la pasantía consistía en enfocarse en los problemas relacionados con la comunicación entre las Redes de Ollas y la Coordinadora Popular Solidaria, parece existir un problema mayor en los Puntos de Acopio relacionado con la repartición y fraccionamiento de las donaciones.

La elección final del problema a tratar dependerá de las demás visitas a realizar en diferentes redes, pero de acuerdo con los comentarios intercambiados con CPS, la organización de los alimentos dentro de los Puntos de Acopio, en principio, parece ser general a todos.

Vale la pena resaltar que existe motivación por parte de la Red Villa Española a proponer algún tipo de mejora respecto a este tema. En determinado momento se mencionó por parte de algunos voluntarios de ollas que sería interesante poder proponer un protocolo de división de alimentos, de esta manera todas las ollas y merenderos que decidan formar parte de la red saben que esas son las reglas básicas por las cuales se manejan, y así disminuir problemas entre ellos.

5.1.2 Red Sindical

La Red Sindical está categorizada dentro de la Coordinadora Popular Solidaria como una red con alto nivel de organización y de abastecimiento, la misma se encuentra localizada en el edificio de AUTE (Agrupación de funcionarios de las Usinas y Transmisiones Eléctricas del Estado). La Red se caracteriza por estar impulsada por la solidaridad de varios sindicatos trabajando en conjunto, como menciona una de las representantes ‘‘siempre funcionamos a pura fuerza militante’’.

Previo a la situación de pandemia, ellos ya tenían organizadas diferentes actividades dentro de AUTE trabajando por ejemplo con niños de bajo nivel socio-económico. A partir de marzo, en vista de que la situación empeoraba, decidieron abrir su propia olla ‘‘Olla Sindical Popular y Solidaria: Contagiando Solidaridad’’, la cual está actualmente fuera de funcionamiento.

La visita realizada fue en comunicación con una de las voluntarias dentro de la organización de la olla, con la cual se pudo conocer mejor el funcionamiento de la olla durante el tiempo que estuvo en funcionamiento, la organización del punto de acopio propio de ellos y cual es la situación actual en la que se encuentran.

5.1.2.1 Olla Contagiando Solidaridad

En sus orígenes la olla comenzó repartiendo viandas con almuerzo todos los dias de la semana, en determinado momento llegaron a superar las 1.000 viandas diarias, sin embargo con el pasaje de los meses cuando los voluntarios comenzaron a recuperar sus jornadas de trabajo presenciales tuvieron que ir disminuyendo la periodicidad hasta que finalmente a fines de setiembre decidieron cerrar del todo.

La particularidad de esta Red es que, a diferencia de las demás ollas, la gente no se acercaba a la olla para buscar su plato de comida, siempre tuvieron una excelente organización respecto a logística del transporte y ellos mismos repartían las viandas en barrios cercanos. Dentro de la cocina se empezaba la jornada de trabajo voluntario a las

8:00 de la mañana preparando la comida, y tenían definido el horario de levante de las viandas, del cual generalmente se encargaba el sindicato del taxi con sus vehículos particulares.

Se preparaban viandas de aproximadamente entre 600 - 700 gr de comida, las cuales eran muy variadas en relación con los alimentos que incluían, dado que nunca tuvieron problemas en conseguir alimentos y en contraste con la mayoría de las Redes de Ollas conseguían carne y verduras fácilmente. Las principales ventajas que permiten esta buena disposición de comida fueron, en primer lugar, que disponen de varios freezer y heladera pudiendo guardar cualquier alimento perecedero, y que los alimentos los compran con plata propia de los sindicatos por lo que siempre estuvieron bien abastecidos.



Figura (5.1). Imagen de las viandas repartidas por la Olla Contagiando Solidaridad entre los meses de Marzo y Setiembre del 2020.

5.1.2.2 Situación actual

Entendiendo que al momento de tener que cerrar la olla se encontraban repartiendo aproximadamente 700 viandas por semana, decidieron cambiar la modalidad de ayuda solidaria para no dejar a esas personas sin una solución. Por lo que actualmente se encuentran repartiendo alimentos que ellos compran directamente a las ollas y merenderos que están en la zona, y a las personas que ellos abastecian los dirigieron a alguna de estas ollas.

Cabe destacar que, si bien esta Red está incluida dentro de la lista de CPS para la repartición de las donaciones, generalmente hay comunicación entre ellos y los alimentos correspondientes a la Red Sindical terminan con un destino diferente. Esto se debe a que la propia Red entiende que hay otras con mayores necesidades y complicaciones por lo que no les parece justo quedarse con dichas donaciones.

5.1.2.3 Puntos de Acopio

Vista la necesidad de espacio para las donaciones que llegan a CPS, los funcionarios de AUTE proporcionaron un cuarto para funcionar como Punto de Acopio de la coordinadora. Es a partir de este lugar de donde las diferentes Redes de Ollas retiran los alimentos que les corresponden, el retiro se hace a partir de determinadas personas declaradas como referentes de cada Red permitiéndoles el uso de la llave de acceso al Punto de Acopio para retirar los alimentos correspondientes. Durante este proceso no siempre se encuentra presente un representante de CPS para hacer el correcto seguimiento, el mismo se hace mediante comunicaciones particulares entre los referentes de la Red y la coordinadora.



Figura (5.2). Fotos tomadas del Punto de Acopio de CPS en AUTE, 5 de Noviembre del 2020.

Como Red Sindical tiene un Punto de Acopio por separado al de CPS porque entienden que se manejan de forma más independiente dado que los alimentos que consiguen es a partir de la plata propia de los sindicatos. Ahondando un poco más sobre la organización del Punto de Acopio de ellos, se llegó a la conclusión de que por el momento no estarían necesitando apoyo por parte de SolidaridadUY. Destacan que gracias a acuerdos internos entre ellos hasta el momento se han desenvuelto sin mayores problemas

y se encuentran bien organizados, por lo que entienden que vale más la pena concentrarse en otras Redes de Ollas.

5.1.3 Red al Sur

La Red al Sur se caracteriza por ser una red de ollas y merenderos con bajo nivel de organización y alto nivel de abastecimiento dentro de la Coordinadora Popular Solidaria. La misma nuclean ollas y merenderos ubicados principalmente en Ciudad Vieja, el Punto de Acopio de ellos se encuentra en Radio Pedal, San Salvador 1510 esquina Martínez Trueba. La visita realizada consistió en la participación de una de las reuniones semanales que tiene la Red para la discusión de temas internos. La misma no se realizó en el Punto de Acopio, el cual no fue posible visitar pues no tienen la posibilidad de coordinar una visita dado que la búsqueda de los alimentos por parte de las ollas es puramente a demanda.

5.1.3.1 Características generales de la Red

El público de esta red suele ser mayoritariamente migrantes, los cuales no tienen una olla y/o merendero fijo al cual siempre concurren dado que van turnando entre las diferentes opciones de acuerdo a los días que están abiertos. Esto genera que en general todas las ollas y merenderos deban de trabajar con grandes cantidades de porciones, aproximadamente 600 porciones diarias, pues prácticamente todos concurren.

La principal característica de esta red, y que la diferencia de las demás, es la importancia que tiene la política en la toma de decisiones. Se encuentran completamente negados a recibir cualquier tipo de ayuda que provenga del gobierno, pues sienten que debería ser el gobierno el encargado de repartir los alimentos y no ellos, por lo tanto esa ‘‘indignación’’ genera opiniones muy fuertes. Citando a uno de los presentes, “es un derecho fundamental la alimentación y no deberían basarse en voluntarios para alimentar a la gente… no se puede depositar la responsabilidad en los vecinos”.

A la reunión concurrida asistió un representante de *REDALCO*, organización que con el apoyo del *INDA (Instituto Nacional de Alimentación)* donan frutas y verduras a las ollas y merenderos populares. Sin embargo, la red se mostró muy en contra con la propuesta de *REDALCO*, por varias razones, pero principalmente porque una de las exigencias del *INDA* es que consigan los datos de los que reciben las donaciones. Condición con la cual no están dispuestos a trabajar pues no quieren que el estado tenga sus datos personales, que si reciben donaciones de frutas y verduras se encargaran ellos de conseguirla ,cueste lo que cueste, pero no formarán parte de esta propuesta.

La fuerza que tiene la política dentro de esta red llega a niveles que podrían considerarse desventajosos con respecto a el objetivo principal de las ollas el cual es brindar alimento a aquellas personas que no puedan conseguirlo. No están de acuerdo en aceptar ningún tipo de recomendación respecto a bromatología, inocuidad, seguridad alimentaria, inspecciones, entre otros. Además, disponen de cierta plata propia, la cual prefieren destinarla a afiches con la frase ‘‘Estado ausente ollas presentes’’ para demostrar su postura, y no comprar por ejemplo carnes que es el alimento más problemático a conseguir mediante donaciones.

5.1.3.2 Repartición de alimentos

La forma de trabajo de la Red al Sur es básicamente a demanda por parte de las ollas y merenderos. Una de las principales razones de que funcione de esta manera es que la gran mayoría consigue donaciones de forma particular, por lo que entienden como Red que cuando reciben alimentos por parte de CPS simplemente quedan en el Punto de Acopio en la espera de alguna olla y/o merendero que no pudiera conseguir por sus propios medios. Las donaciones particulares que las ollas reciben no son repartidas entre las demás de la Red, incluso cuando reciben cantidades de sobra, aspecto que contrasta bastante con la Red Villa Española.

Además, la organización de las ollas es prácticamente independiente, en determinado momento un dueño de olla comentó que está por comprar sal y salsa de tomate de un proveedor con precios interesantes y la respuesta del resto de la Red fue no sumarse al pedido. Este aspecto fomenta el pensamiento de que la Red al Sur funciona más como un grupo para discusiones político partidarias, que una coordinadora de las ollas y merenderos que nuclean.

Uno de los aspectos más importantes que influye en el desarrollo de la presente pasantía es que no existe ningún tipo de fraccionamiento de las donaciones recibidas por CPS, e incluso no tiene intención de que se realice esta actividad. En la visita una única olla retiró todo el orégano, pimentón y adobo, dado que lo necesitaba y es común que retiren esas grandes cantidades.

5.2 Elección de Red para desarrollo de mejoras

La idea original de la pasantía consistía en recorrer al menos cinco Redes de ollas populares de Montevideo, relevar información acerca del funcionamiento de las mismas y plantear un proceso de mejora que se pudiera generalizar lo más posible entre todas las

visitadas. Lamentablemente, en el correr del primer mes y medio, se trató de entablar comunicación con estas redes, tarea la cual no fue posible concretar en varias ocasiones.

Dada la emergencia sanitaria que comenzó en Marzo del presente año, si bien algunas ollas y merenderos populares ya existían, muchos de ellos comenzaron junto con la pandemia como respuesta al aumento de los desempleados, por lo que este tipo de movimientos barriales comenzaron a ser más reconocidos por el público en general. Lo cual fomento el desarrollo de varias actividades por diferentes organizaciones públicas y privadas, que según comentarios realizados por representantes de diferentes redes en determinado momento comenzaron a presentarse en las reuniones que ellos tienen pautadas sin previo aviso.

Esto generó un ambiente desventajoso para el desarrollo de la pasantía, pues no estaban dispuestos a recibirnos con tanta voluntad. Se generaron confusiones acerca de quienes formaban parte de SolidaridadUY y quienes no, siendo esta la única organización que ellos reciben con brazos abiertos. La razón principal de esto es que necesitan ver que el apoyo va a ser desde un lugar donde se escuchen sus opiniones y con su propia participación, como dirían algunos de ellos ‘‘no estamos para recibir iluminados’’. Sin embargo, poder demostrar esa participación implica que se visiten las redes, y al no recibir respuesta por parte de algunas esto no fue posible.

A parte de esto, algunas redes visitadas como la Red Sindical ya se encuentra muy bien organizada, por lo cual no tendría sentido involucrarse con ellos dado que se visitaron Redes con mayores problemas. Respecto a la Red al Sur, si bien no se encuentran bien organizados, no están completamente abiertos a cambiar la forma de trabajo actual respecto a la actividad de repartición de alimentos, siendo este el enfoque de la presente pasantía. Entendiendo que estas organizaciones barriales provienen de la solidaridad de los vecinos, no justifica ir en contra de su propia voluntad dado que es todo es trabajo voluntario.

Dadas estas perspectivas es que se decide por concentrarse en plantear un proceso de mejoras con la Red Villa Española, con la cual a lo largo de los meses se logró llegar a un nivel de confianza lo suficientemente alto como para que propusieran ellos mismos que sea partícipe de las reuniones de coordinadores. Esto permitió un intercambio muy rico para encontrar soluciones enfocadas en la actividad de repartición de alimentos, que al día de hoy es caótico.

5.3 Actividades de mejora en Villa Española

5.3.1 Fraccionamiento de los alimentos

Desde el comienzo de las visitas, uno de los problemas planteados por parte de los coordinadores de la Red fue el fraccionamiento de las donaciones, es decir, determinar cuánto le corresponde a cada olla y/o merenderos llevarse de cada alimento.

Hasta el momento la forma de dividir los alimentos ha sido siempre de forma equitativa, todos reciben la misma cantidad. Sin embargo, ellos entienden que no es del todo justo, porque una olla con mayor cantidad de porciones o que se encuentra en funcionamiento más días requiere de mayor cantidad de alimentos.

La Coordinadora Popular Solidaria está en proceso de desarrollo de un modelo que determina, en función de la cantidad de porciones brindadas, cuanto le corresponde a cada Red de Ollas del total de las donaciones recibidas en CPS. Además, con este mismo modelo quedaría establecido como gestionar correctamente la donación monetaria, de esta manera se podrá decidir cuánto comprar de cada alimento. Si bien por el momento la idea sería aplicar el modelo para la solución de estos dos aspectos, es posible también trabajar con el mismo, a partir de datos particulares de cada Red de Ollas, ayudando a la determinación de la cantidad a recibir por cada olla y/o merendero por separado.

En vista de esa posibilidad se conversó con la Coordinadora de Villa Española acerca del tema para conocer la respuesta a esa posible solución, y la misma no fue buena. En primer lugar, se oponen rotundamente a que el fraccionamiento de alimentos se haga en base a la cantidad de porciones brindadas, si bien entienden que ese es un factor que determina una clara diferencia entre las cantidades necesarias de alimentos entre las ollas, no están dispuestos a que ese sea el criterio. La razón de esto es que, cuando una olla y/o merendero informa acerca de la cantidad de porciones diarias puede más fácilmente mentir acerca de dicho valor.

Los coordinadores de la Red proponen que el fraccionamiento de los alimentos se haga en base a la cantidad de días que se encuentran en funcionamiento cada olla y merendero, entienden que esta sería la única manera de mantener ese control y orden que lograron llegar a tener durante estos meses como coordinadora. Ellos mismos se encargan de ir recorriendo para verificar que la cantidad de días que dicen estar abiertos sea verdad. Además, en esas visitas se encargan de cuantificar la cantidad de porciones por su propia

cuenta, en conocimiento de que CPS necesita un valor promedio de porciones para la división de las donaciones entre diferentes Redes de Ollas.

En particular, la propuesta planteada por la Red consiste en 3 diferentes categorías para el fraccionamiento:

- Categoría 1: 1 a 2 días abiertos por semana
- Categoría 2: 3 a 4 días abiertos por semana
- Categoría 3: 5 o más días abiertos por semana

El mayor obstáculo a vencer para poder llegar a un resultado positivo en cuestión al fraccionamiento es que no aceptaran ningún tipo de modelo que determine por parte de CPS la cantidad que le corresponde a cada olla y/o merendero de forma directa. Es decir, no quieren de ninguna manera que CPS forme parte de las decisiones a tomar entre el Punto de Acopio y ollas, aceptan que ellos determinen la cantidad que le corresponde recibir a cada Punto de Acopio de todo Montevideo pero nada más que eso. Citando a una coordinadora acerca de este tema, "creamos que este bien o esté mal el criterio que usan, en eso no nos metemos y confiamos, vamos a recibir lo que ellos nos designen y listo, pero desde el punto de acopio hacia las ollas ahí la decisión va a ser nuestra".

Como solución a esto se trabajará con los coordinadores de la Red Villa Española para conocer realmente cuales son sus necesidades respecto al fraccionamiento, y luego se plantean todas estas inquietudes y opiniones a *Camila Condon*, siendo ella la encargada del modelo por parte de CPS. De esta manera se modificará el modelo lo más posible para adecuarse correctamente a la red en cuestión y así poder plantearles dicha solución, esperando así que acepten el modelo.

5.3.1.1 Intercambio realizado con los coordinadores de Villa Española

La necesidad real es tener una **guía de fraccionamiento** en la cual basarse para hacer la repartición, lo cual no implica que siempre se vaya a seguir al pie de la letra. En el momento mismo de la repartición muchas veces algunas ollas dicen, por ejemplo, ‘‘a mi fideos no porque ya conseguí de otra parte’’. Actitud que valoran muchísimo y fomentan continuamente en ese ambiente que han creado, haciendo mucho hincapié en que les llevó su tiempo como coordinadora generar ese ambiente ‘‘honesto y solidario’’, dirían ellos, y no están dispuestos a cederlo.

Opinan que si el día de mañana las ollas se enteran de que estaría determinado desde CPS lo que les corresponde a cada una, toda esa cultura que armaron se va a

perder, y de alguna forma algunas ollas irían a buscar sus donaciones de forma particular y el intercambio que se genera entre ollas al momento de repartir se perdería. Por lo tanto, el objetivo es poder adaptar el modelo lo más posible a la situación particular de Villa Española, para que así sea más aceptado por ellos. Entendiendo en todo momento que los resultados obtenidos a partir del mismo se otorgarán directamente a los coordinadores.

Para la adaptación del modelo fue necesario discutir diferentes aspectos con los coordinadores, para que así sea lo más certero posible. En primer lugar, se debieron actualizar todos los datos correspondientes a la cantidad de ollas y merenderos que se nuclean en la Red, además de la cantidad de días que se encuentran en funcionamiento cada uno. Los resultados fueron los siguientes.

	OLLAS	MERENDEROS
Categoría 1	9	6
Categoría 2	8	2
Categoría 3	1	3
Total	18	11

Tabla (5.1). Datos actualizados de la Red Villa Española. Elaboración propia.

Luego, se realizó una lista de necesidades de los alimentos típicos para ollas y merenderos, basado en las cantidades reales que ellos utilizan al cocinar. Si bien existen recetas recomendadas por parte de *Audyn*, de acuerdo a la opinión de ellos muchos de esos valores no son del todo correctos. Dadas estas perspectivas, es que se determinan estas cantidades para utilizarlas como referencia en el armado del fraccionamiento.

OLLA

Fideos 10 - 12 kg	Lata arvejas / choclo 7
Arroz 12 kg	Lata porotos 7
Lentejas 5 kg	Cebolla 2 kg
Polenta 10 kg	Morrón 1 kg
Aceite 1,5 L	Papa 5 - 6 kg
Sal 1,5 kg	Zapallo / calabacín 2 unidades
Pulpa tomate 8 - 9 L	Carne (alitas pollo) 5 - 6 kg

Tabla (5.2). Cantidades aproximadas utilizadas en las comidas realizadas en una olla. Elaboración propia.

MERENDERO

Huevos 30 unidades	Royal 200 gr
Harina 4 kg	Cocoa 1 - 1,5 kg
Harina de maíz 1 - 1,5 kg	Leche polvo 3,5 kg
Aceite 3 L	Azúcar 1,5 kg + 3 kg (para 3,5 kg leche polvo)

Tabla (5.3). Cantidades aproximadas utilizadas en las comidas realizadas en un merendero. Elaboración propia.

Por último, para la correcta adecuación del modelo a la Red Villa Española cabe destacar los siguientes puntos. Los alimentos base de las comidas en las ollas son: fideos, lentejas y arroz. Es decir, cuando se cocina con alguno de ellos, ninguno de los otros dos se utilizan, por lo tanto se define una **serie básica** para las ollas de Fideos - Lentejas - Arroz (F - L - A). Originalmente la polenta se encontraba incluida en esta serie, pero a menos que tengan suficiente pulpa de tomate, lo cual en general no sucede, decidieron descartar las comidas a base de polenta por las complicaciones que implica al momento de la limpieza. Actualmente la polenta se utiliza para hacer postres, tales como torta de polenta, y no debería de estar incluido entre los básicos.

Esta serie básica determina que, de acuerdo a la categoría correspondiente de cada olla, si se turnan las comidas en ese orden, tendrán que cocinar una cierta cantidad de veces con fideos, otra cantidad con lentejas y por último otra con arroz. La idea es que el fraccionamiento tenga en consideración esto al momento de determinar las cantidades totales de estos alimentos básicos.

Finalmente, hay que tener en cuenta que el apoyo por parte del Punto de Acopio a las ollas y merenderos es únicamente un suplemento a las cantidades totales que cada uno necesita, por lo tanto, las cantidades a repartir no tienen que abarcar el total de las cantidades estipuladas por ellos que son necesarias. Las cantidades necesarias deberán ser tomadas únicamente como guía y no como objetivo a alcanzar.

5.3.1.2 Modelo de CPS

En comunicación con *Camila Condon* se pudo concluir que el modelo planteado por parte de CPS no abarca la necesidad planteada por los coordinadores de la Red Villa Española respecto al fraccionamiento de los alimentos.

El objetivo principal del modelo es determinar cómo realizar las compras mensuales de alimentos que se harán con las donaciones monetarias. De acuerdo a la cantidad

promedio de porciones brindadas por cada una de las Redes de Ollas en Montevideo, se determina qué porcentaje del total de porciones representa cada una. Por lo tanto, el mismo porcentaje se deberá aplicar al monto total mensual para determinar así el dinero correspondiente de cada Red. De esta forma, los coordinadores dentro de cada Red podrá decidir cómo gestionar ese dinero al momento de realizar la compra mensual.

Los datos recabados al momento por parte de la Coordinadora Popular Solidaria son los siguientes.

Red	Cantidad de porciones servidas por semana	Porcentaje que representa del total
Red de Cerro Autonomía y Vida Digna	4736	16,0%
Red al Sur	3645	12,3%
Coordinadora Solidaria Villa Española	5940	20,1%
Red de Ollas Bella Italia	4250	14,4%
Brigada José Artigas	3500	11,8%
Red Solidaria Barrio Lavalleja	3320	11,2%
Red Canelones	550	1,9%
Solidaridad Carbonera	3600	12,2%

Tabla (5.4). Datos de porciones promedio brindadas de las Redes de Ollas dentro de CPS. Fuente: tabla de datos obtenida por medio de la Coordinadora Popular Solidaria.

En vista de que los coordinadores de Villa Española plantearon que las recetas de *Audyn* no son del todo correctas, se actualizó el sector correspondiente a dicha red en el modelo. A partir de estos valores, el modelo permite cuantificar las necesidades totales de toda la red respecto a cada alimento. Por lo tanto, al momento de plantearles a los coordinadores el monto que les corresponda, recibirán también estas cantidades. Entendiendo que el monto no será suficiente para abarcar todo, los coordinadores serán los encargados de tomar la decisión de cómo repartir la plata que les corresponda en los diferentes alimentos.

Una vez planteados estos cambios los coordinadores se vieron más abiertos al modelo, sin embargo, dado que el mismo no les proporciona una guía de fraccionamiento como ellos solicitan se continuó trabajando en la misma por separado.

5.3.2 Repartición de los alimentos en la actualidad

En una de las visitas realizadas se participó de la actividad de armado de pedidos de alimentos para las ollas y/o merenderos de la Red. En la misma fue evidente un caos general el cual entorpeció mucho la actividad, hubieron varios errores en algunos pedidos armados y el tiempo dedicado fue mayor al necesario. Dadas estas perspectivas es que se decide por el desarrollo de un protocolo de repartición de alimentos específico para la Red Villa Española.

Para la correcta descripción de la actividad se decide realizar un **diagrama de recorrido**, en el cual se detallen las diferentes actividades desarrolladas. De esta manera quedan en evidencia los diferentes problemas que se observaron en la visita, y por lo tanto se le mostrará a los coordinadores para que puedan ver la actividad desde afuera y así entender que se necesita una mejora.

En primer lugar, se realiza un **layout** del Punto de Acopio para tener una mejor idea del espacio de trabajo disponible. Se adjuntan además fotos del espacio.

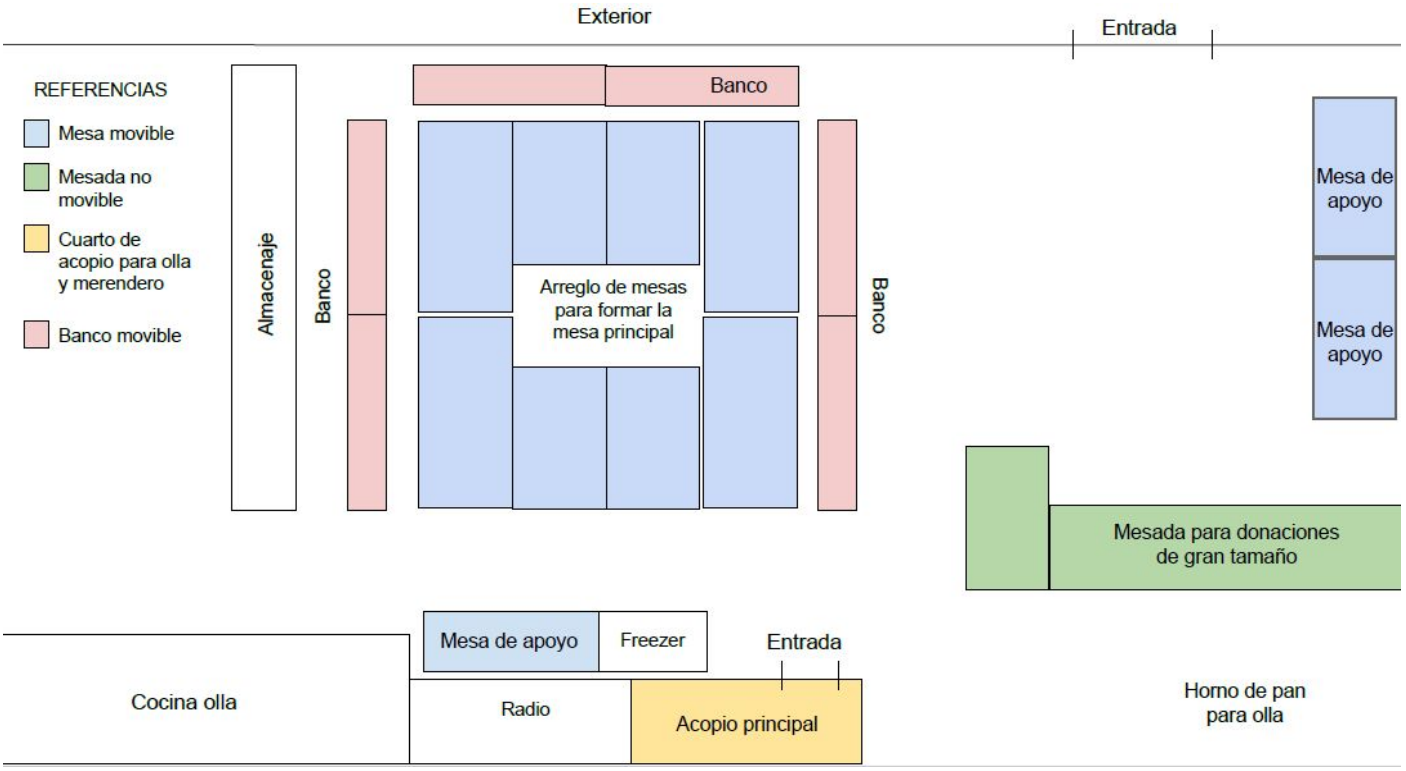


Figura (5.3). Layout del Punto de Acopio de Villa Española. Elaboración propia.



Figura (5.4). Fotos tomadas del Punto de Acopio de Villa Española.

A continuación se representan las diferentes actividades realizadas en el diagrama de recorrido correspondiente, las cuales se enumeran para representar un orden. Cabe destacar que durante el desarrollo de las mismas en realidad no se siguió dicho orden, pues la mayoría se fueron haciendo en simultáneo y dependiendo de la persona en qué orden. Se debe tener en cuenta también que se representan únicamente los movimientos realizados por 5 personas presentes de un total de 10 aproximadamente, cada una representada con un color diferente, por lo que los cruces de flechas se daban en mayor cantidad. Las actividades enumeradas son las siguientes:

1. Retiro de los alimentos del cuarto de acopio.
2. Separado de los diferentes alimentos sacados y la inspección de las bolsas para que esté en correctas condiciones para repartirlas.
3. Traslado de los diferentes alimentos a los pedidos a armar para las ollas y merenderos.
4. Armado de las bolsas con frutas y verduras. En general son los únicos alimentos que se fraccionan en el momento porque es cuando los consiguen.
5. Traslado de las bolsas de frutas y verduras a los diferentes lugares designados para el armado de los pedidos.
6. Movimientos realizados por el coordinador encargado de hacer el registro de salidas de alimentos, quien debió moverse por todo el espacio controlando que los pedidos tengan las cantidades correctas de cada alimento.
7. Devolución de los alimentos no repartidos al cuarto de acopio.

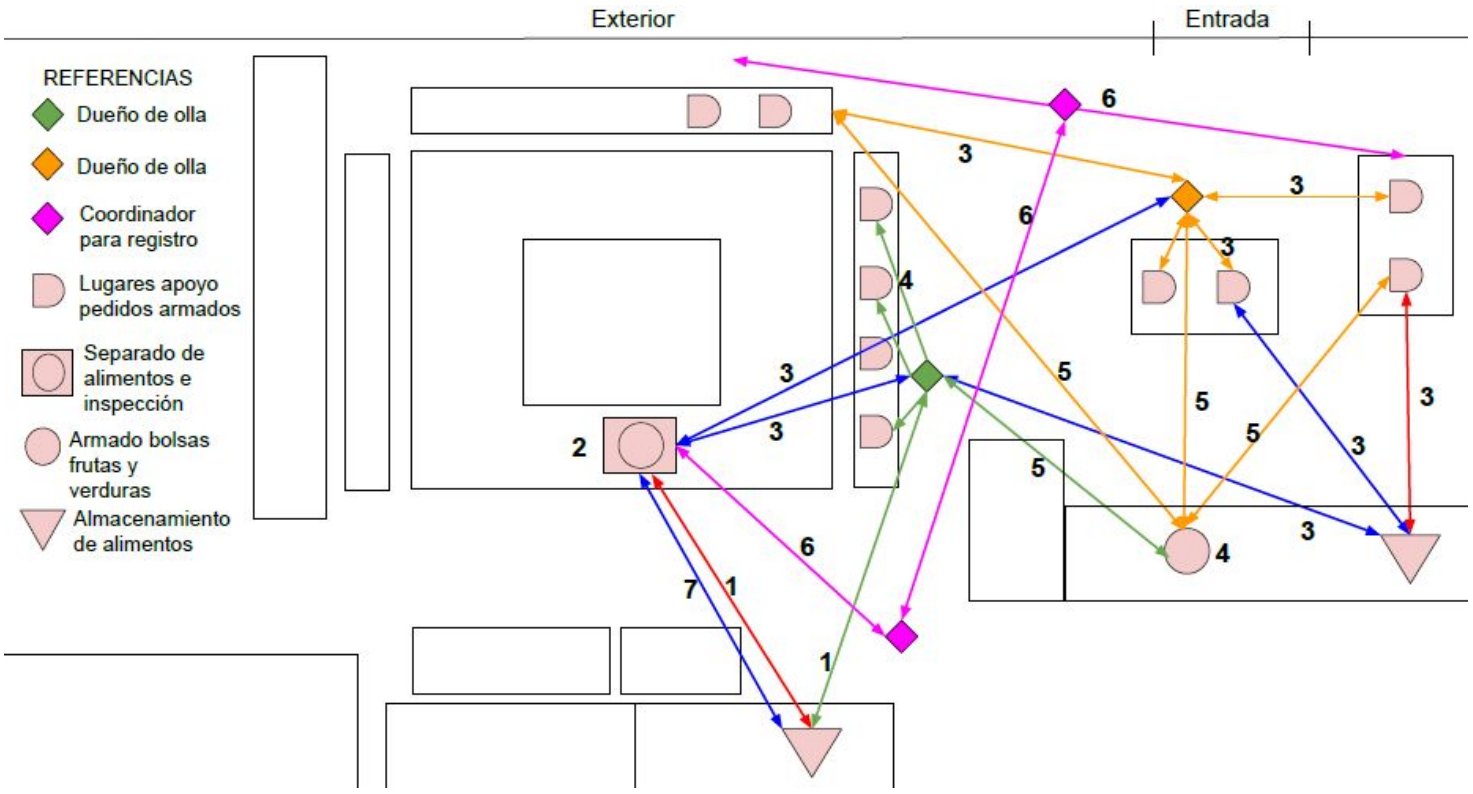


Figura (5.5). Diagrama de recorrido de la actividad de repartición participada en la visita. Elaboración propia.

Uno de los principales problemas durante el desarrollo de la actividad fue que todos los presentes querían formar parte de la actividad, por lo tanto había muchos movimientos de personas en simultáneo. Sumado a esto, cada uno de ellos iba retirando los alimentos en diferentes órdenes, es decir no se reparte primero todos los fideos y después el arroz, cada uno iba retirando y colocando en pedidos sin criterio.

Esto generó que al finalizar, cuando cada uno debía de guardar lo que le correspondía, en varias ocasiones algunos pedidos tenían menor o mayor cantidad de la correcta de determinado alimento, provocando así que se tuvieran que controlar todos los pedidos nuevamente.

5.3.3 Protocolos repartición propuestos

Para el planteo de posibles protocolos de repartición se deben tener en cuenta algunos aspectos que deben de respetarse pues así lo desean los coordinadores de la Red. En primer lugar, dentro del cuarto de acopio es necesario que se encuentre al menos un coordinador, es decir no es posible que los dueños de ollas ingresen por su propia cuenta y retiren los alimentos que les corresponden. Además, tareas grandes tales como repartición

y registro de salidas, también deben de estar a cargo de al menos un coordinador, dado que son ellos los que están más al tanto de los números. En el fraccionamiento de frutas y verduras hasta el momento no era necesario tener un coordinador dado que la medida era colocar en una bolsa que consiguen hasta que sea posible cerrarla. Teniendo en cuenta que se pondrá a prueba la guia de fraccionamiento, las cantidades de verduras se encuentran definidas por lo que es posible que sea necesario tener un coordinador.

Los objetivos principales a cumplir con las propuestas son, minimizar los traslados de alimentos entre el cuarto de acopio y los pedidos a armar. En caso de que los movimientos sean necesarios, realizarlos lo más ordenados posibles. Asignar puestos de trabajo a los dueños de ollas de manera tal que no exista un exceso de movimientos en el lugar de trabajo, los cuales entorpecen aquellos traslados que son inevitables.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos antes planteados, se llegan a dos posibles protocolos de repartición. El primero se basa en la repartición por pedidos, es decir se arman de a una vez cada pedido de olla y/o merendero. El segundo es una repartición por lotes, es decir por alimento, se comienza repartiendo todo lo correspondiente a un alimento y luego se continúa con otro, hasta completar todos los pedidos al mismo tiempo. Los mismos serán presentados a los coordinadores para discutir cuál sería el más adecuado, llegando así a un protocolo en conjunto.

5.3.3.1 Repartición por pedidos

El camino ideal a realizar por un dueño de olla en esta propuesta es el siguiente: armado de su pedido en el cuarto de acopio, retiro de los fideos, retiro de bolsas de frutas y verduras, retirarse del Punto de Acopio. Sin embargo, esto no es posible de realizar pues se darían cruces de intereses.

En primer lugar, si los pedidos fueran armados en el cuarto de acopio y luego el dueño de olla se retira con sus alimentos, dado que los demás presentes no podrían ver del todo bien los alimentos que están retirando podría fomentar que surjan sospechas entre ellos. Por lo tanto, es necesario encontrar un modo en el cual los pedidos queden, al menos un cierto tiempo, a la vista de todos los presentes.

Teniendo esto en cuenta, se propone que luego de armado el pedido en el cuarto de acopio que se retiren las bolsas de frutas y verduras, pero que se deje para el final la repartición de los fideos. Aprovechando el hecho de que los fideos, por venir en bolsas de grandes tamaños (5 kg) se deben de almacenar fuera del cuarto de acopio, y además todos

necesitan fideos dado que es uno de los alimentos básicos, si se reparten al final todos se quedaran esperando un cierto tiempo durante el cual quedan los pedidos a la vista.

Por otro lado, este protocolo de repartición implica que una gran parte del tiempo los dueños de ollas se encuentren sin ninguna tarea a realizar, lo cual podría llegar a generarles ansiedad. Únicamente aquellos encargados del armado del fraccionamiento de frutas y verduras estarían ocupados.

A continuación se presenta el diagrama de recorrido realizado para la propuesta de protocolo en cuestión, el cual fue presentado a los coordinadores de la Red. Por lo cual no sigue estrictamente la simbología específica de un diagrama de recorrido para que sea más sencillo de entender al visualizarlo por ellos.

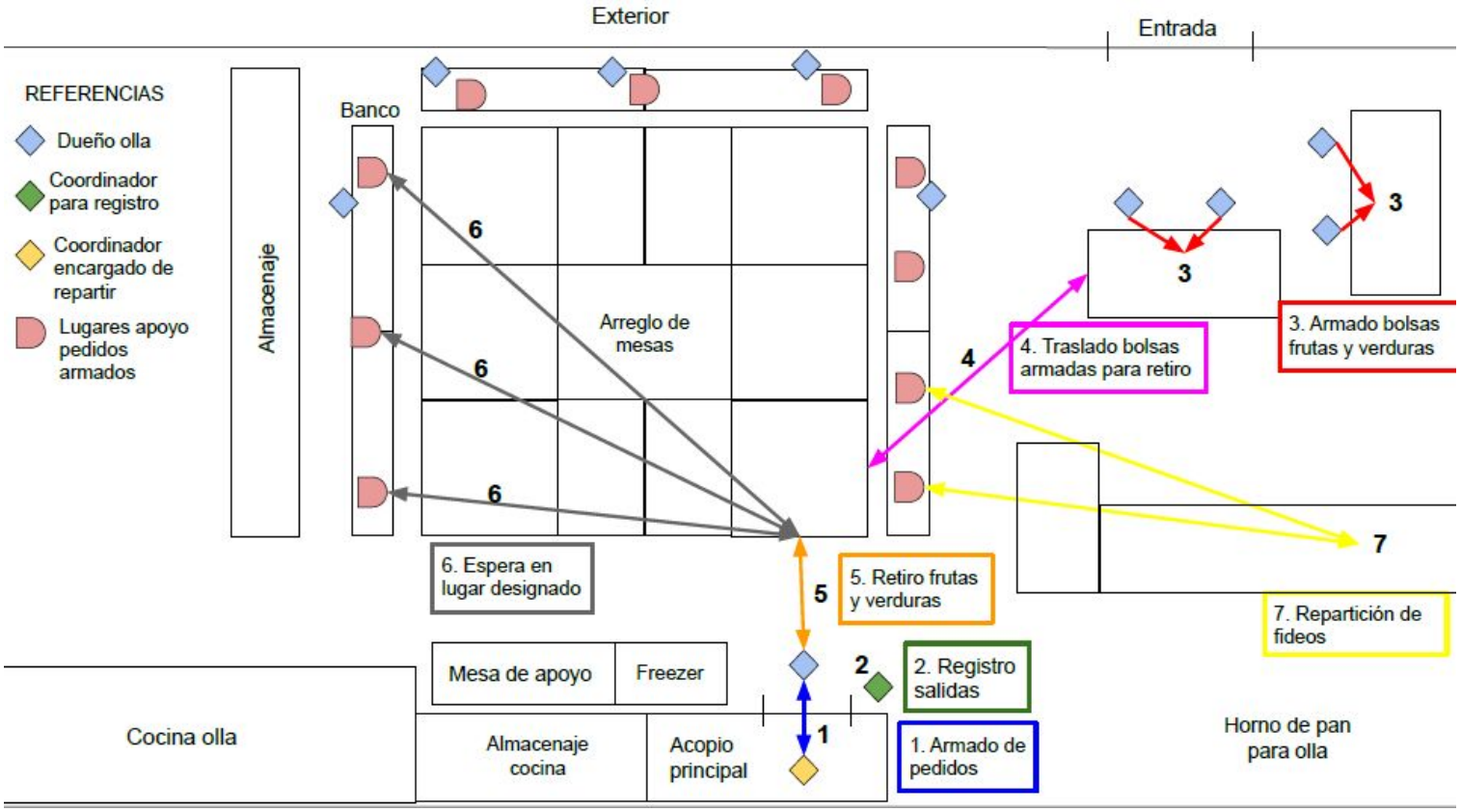


Figura (5.6). Diagrama de recorrido del protocolo de repartición por pedidos. Elaboración propia.

Las diferentes actividades a realizar son las siguientes:

1. Armado de los pedidos, es decir se le entrega la totalidad de los alimentos no perecederos a cada olla y/o merendero (exceptuando por los fideos).
2. El coordinador encargado de realizar los registro de las salidas se encuentra al lado del lugar donde se arman los pedidos para llevar el control de todos los pedidos.

3. En simultáneo a que se están armando los pedidos, se arman las bolsas correspondientes a las frutas y verduras.
4. Las bolsas armadas de frutas y verduras deben de acercarse al lugar donde se están armando los pedidos para que las levanten luego de retirarse del cuarto de acopio.
5. Una vez terminado de armar el pedido se debe tomar las verduras y frutas correspondientes.
6. Se lleva todo a algún lugar que el dueño de olla haya decidido es su estación de espera hasta que se de la repartición de los fideos.
7. Desde su estación de espera pasan a retirar los fideos y luego se retiran del Punto de Acopio.

Para el correcto desarrollo de la repartición se deben tener en cuenta algunas particularidades dentro de ciertas actividades en sí.

ACTIVIDAD 1

El encargado de repartir los alimentos debe ser un coordinador que sepa correctamente donde están ubicados los alimentos dentro del cuarto de acopio para disminuir los tiempos. Con este mismo objetivo, los insumos se deben de encontrar correctamente ordenados y separados por alimentos, de esta forma no se pierde tiempo buscandolos.

Se debe tener en cuenta también que para realizar esto es necesario que los dueños de ollas dispongan de antemano con los materiales necesarios para poder retirarse del Punto de Acopio con su pedido armado. Esto no siempre es así, en algunos casos utilizan las bolsas donde traen las verduras para llevarse su pedido, por lo tanto estos deben ser los últimos en armar su pedido.

ACTIVIDAD 2

En este caso la actividad deberá ser realizada por otro coordinador también. El mismo tiene que ubicarse cercano a el lugar donde se arman los pedidos de manera tal de llevar el correcto control de las salidas de insumos, por lo que debera de trasladarse en conjunto con el dueño de olla hacia la mesa donde retira las frutas y verduras al finalizar el armado de cada pedido dentro del cuarto de acopio.

Además, un punto importante es tratar de hacer el registro lo más sencillo posible de manera tal que no existan errores, por lo tanto, en la planilla de registro y la guía de fraccionamiento los alimentos deberán estar en el mismo orden. De esta forma a medida

que van retirando los insumos del cuarto de acopio al hacer el registro no se deberá de tener que buscar entre toda la lista de alimentos.

ACTIVIDAD 3 y 4

El fraccionamiento de frutas y verduras se realizan, en general, el mismo día que se reparten la totalidad de los alimentos dado que en general los obtienen como donaciones particulares de la Red y no por parte de CPS, entonces los diferentes dueños de ollas que las consiguen las traen los días de repartición.

Esta actividad es una de las que mayor tiempo lleva, por lo tanto, se deberá de comenzar desde el principio, en simultáneo a que se están armando los pedidos en el cuarto de acopio. Si el armado de las bolsas se realiza solamente por dueños de ollas, será necesario tener por separado la parte de verduras en la guia de fraccionamiento para entregarlo en ese puesto de trabajo.

Se propone realizar la actividad en las mesas cercanas a la entrada dado que van llegando los insumos en diferentes momentos, de esta forma recorren menos distancia con los mismos. Por último, uno de los encargados de esta actividad deberá también ir acercando las bolsas armadas hacia la mesa más cercana del cuarto de acopio para que una vez terminado el armado del pedido las puedan retirar sin tener que recorrer mayores distancias.

5.3.3.2 Repartición por lotes

Con el objetivo de encontrar un protocolo de repartición donde todos los presentes puedan ser partícipes, es decir que tengan una actividad a desarrollar, es que se propone realizar la repartición por tipo de alimento. De esta manera se formará una cadena de trabajo entre todos y los pedidos serán armados a la vista de los presentes, por lo que se respetarán las condiciones planteadas.

El desafío principal a vencer en este caso es lograr una cadena de trabajo organizada, donde cada uno tenga una estación determinada para disminuir los movimientos y que los pedidos sean armados correctamente a la primera teniendo en cuenta que no será posible tener a un coordinador controlando cada uno de ellos.

En vista de esto se propone armar carteles para distinguir entre los diferentes pedidos de acuerdo a la categoría de fraccionamiento a la que pertenecen, de esta manera siempre queda a la vista y por lo tanto disminuye los errores. Se deberán de hacer un total de 18 carteles, siendo esta la cantidad total de ollas que nuclea la Red, en cada uno se

escribirá, por ejemplo ‘‘O1’’, lo que representa a una olla dentro de la categoría 1. Algunos de estos carteles tendrán además, por ejemplo ‘‘M2’’, lo que representa que también deberá de recibir los insumos correspondientes a un merenderos dentro de la categoría 2.

A continuación se presenta el diagrama de recorrido realizado para la propuesta de protocolo en cuestión.

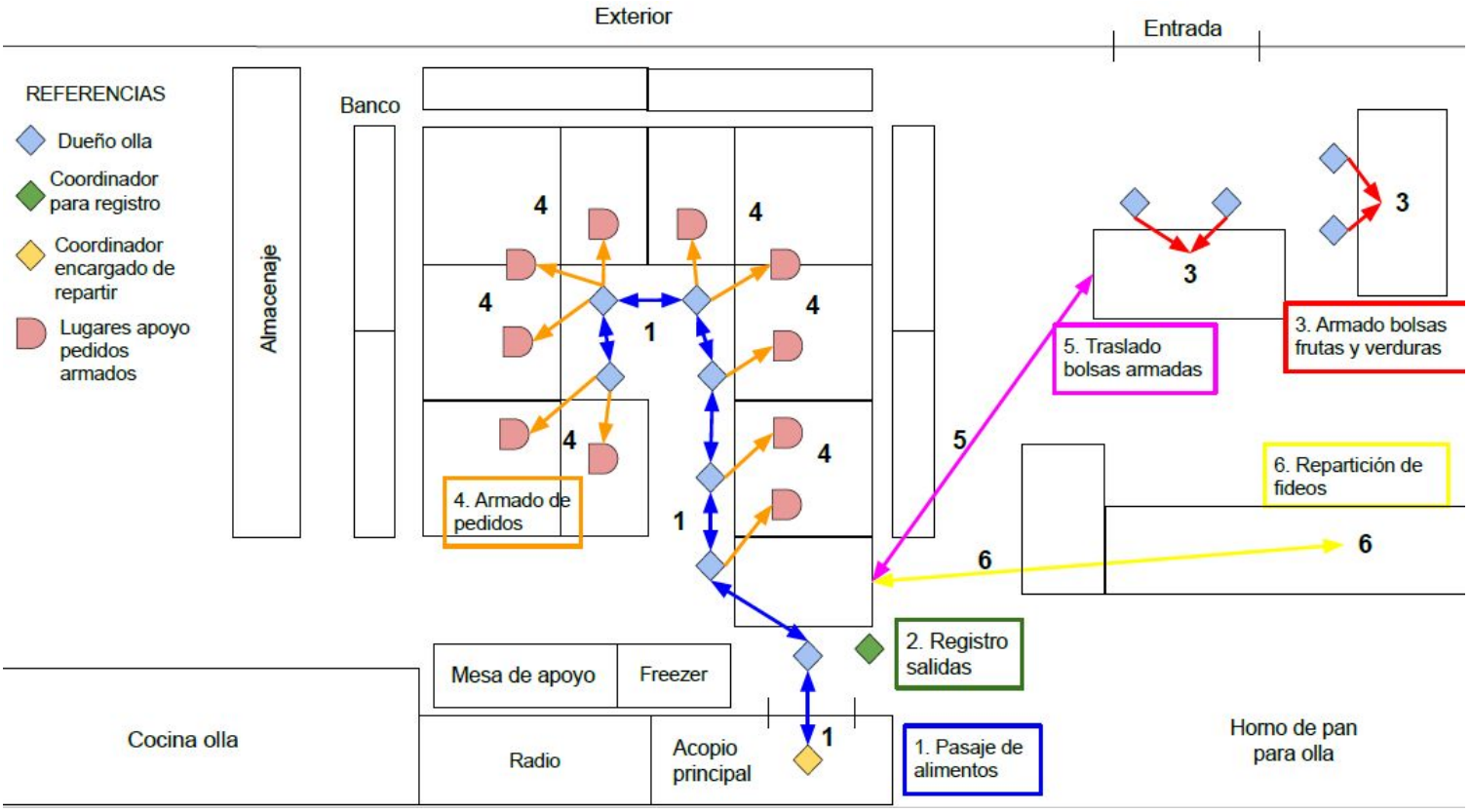


Figura (5.7). Diagrama de recorrido del protocolo de repartición por lotes. Elaboración propia.

Las diferentes actividades a realizar son las siguientes:

1. El coordinador encargado de repartir los alimentos del cuarto de acopio va retirando la cantidad necesaria al dueño de olla que ahí se encuentran para armar la cadena de trabajo hasta el último pedido a armar en la formación ‘‘U’’.
2. El coordinador encargado de realizar los registro de las salidas se encuentra al lado del lugar donde se retiran los alimentos para mantener el control.
3. En simultáneo a que se están armando los pedidos, se arman las bolsas correspondientes a las frutas y verduras.
4. A medida que van llegando los alimentos se arman los pedidos correspondientes.
5. Se acercan las bolsas de frutas y verduras hacia la primera mesa de la cadena de repartición para generar una nueva cadena con las mismas, al haber finalizado la repartición de los alimentos dentro del cuarto de acopio.

6. Por último se reparten también las bolsas de fideos. Considerando que son bolsas grandes el dueño de olla comienza a retirarse con su pedido guardado, retira los fideos y luego se va del Punto de Acopio.

Algunos de los aspectos particulares de las actividades a realizar, que no son comunes al protocolo anterior y por lo tanto no se mencionaron aún, se especifican a continuación.

ACTIVIDAD 1

Se debe de lograr una correcta cadena de pasaje de alimentos, para lo cual los pedidos a armar deberán ubicarse en la disposición ‘‘U’’ de las mesas con un criterio en particular. La ubicación propuesta consiste en colocar, desde las mesas al final de la ‘‘U’’ hacia las más cercanas al cuarto de acopio, de menor a mayor categoría de ollas.

Teniendo en cuenta que aquellos pedidos que corresponden a olla y merendero en simultáneo, no necesariamente siempre coinciden en la misma categoría, se debe de decir un criterio de ubicación de acuerdo a uno de ellos. Dado que hay mayor cantidad de insumos a repartir para las ollas que para merenderos, es correcto pensar que el criterio de ubicación se haga de acuerdo a las ollas. Con esta disposición planteada la menor cantidad de paquetes del mismo alimento recorre la mayor distancia, dado que las de mayor categoría se encuentran cercanas al cuarto de acopio.

Considerando que las cantidades disponibles de cada alimento son conocidas previo a la actividad de repartición, el coordinador dentro del cuarto de acopio y el que está haciendo el registro deberán llevar el correcto conteo de los insumos que pasan a la cadena de trabajo para asegurar no pasar en exceso. De esta forma la repartición se hará bien a la primera, haciendo referencia al concepto de **poka-yoke**.

De acuerdo con la ubicación de los pedidos planteada, se proponen los siguientes pasos a realizar para el pasaje de los alimentos.

1. Empezar con el primer alimento en la guía de fraccionamiento y planilla de registro, por ejemplo lentejas.
2. Se pasan tantos paquetes de lentejas como pedidos haya que armar y de acuerdo a la cantidad de la categoría 1. Si la categoría 1 necesita 1 kg de lentejas y hay 10 pedidos, se pasan primero 10 bolsas de 1kg.
3. Una vez terminado de pasar esos 10 kg entonces se comienza a pasar la diferencia a agregar para las correspondientes en categoría 2. Si la categoría 2 requiere de 2

kg de lentejas, entonces se deberán pasar tantas bolsas de 1kg más de lentejas como carteles con ‘‘O2’’ hayan.

4. Si hay algún cartel con ‘‘O3’’, entonces se deberá de pasar tantas bolsas de lentejas como la diferencia que haya entre la categoría 2 y 3, hasta terminar el total de los pedidos. Recién en este momento se termina el lote de lentejas y se puede pasar al siguiente alimento.

ACTIVIDAD 2

En este caso el coordinador encargado de realizar los registros tiene dos posibles ubicaciones, a la salida del cuarto de acopio de esta forma está al tanto de las cantidades totales que se retiran, y en caso de que se devolviera algún paquete también sería fácil de visualizarlo. Como también podrá ubicarse en el centro de la disposición ‘‘U’’, la ventaja de esto es que podrá verificar que los pedidos se están armando correctamente, que los dueños de ollas encargados están siguiendo bien lo que los carteles estipulan. Sin embargo, si alguien devuelve algún paquete puede llegar a pasarse por alto.

Capítulo 6. Resultados

En este capítulo se detallan la guía de fraccionamiento y el protocolo de repartición presentados a los coordinadores de la Red Villa Española, con quienes en conjunto se llegó a la conclusión que eran los más adecuados para la realización de las diferentes actividades dentro de su Punto de Acopio.

6.1 Guía de fraccionamiento

De acuerdo a lo mencionado en el apartado 5.3.1, para el armado de la guía de fraccionamiento en primer lugar se relevó información acerca de las cantidades necesarias de cada insumo para las ollas y merenderos por separado. Además, se debieron de actualizar los datos de la Red, definiendo así las cantidades totales de ollas y merenderos que nuclean, como también a las categorías que corresponden.

El fraccionamiento se dividirá en tres categorías en función de los días que se encuentran en funcionamiento:

- Categoría 1: 1 a 2 días abiertos por semana
- Categoría 2: 3 a 4 dias abiertos por semana
- Categoría 3: 5 o más días abiertos por semana

Para la definición de las cantidades correspondientes dentro de cada categoría se toman como base las cantidades disponibles que tienen de cada alimento de acuerdo a los valores observados a lo largo de las visitas. Entendiendo que estos son valores fluctuantes los mismos deberán ir siendo actualizados para que los valores finales sean más certeros.

Como referencia de las cantidades se define una relación entre la categoría 1 y las demás, para la obtención de valores aproximados los cuales luego se adecuarán de acuerdo a las limitaciones que existan para cada uno de ellos. Por lo tanto, determinada la cantidad correspondiente a la categoría 1, las demás se obtienen de la siguiente manera:

$$Cantidad\ categoría\ 2 = 1,5 * Cantidad\ categoría\ 1$$

$$Cantidad\ categoría\ 3 = 2 * Cantidad\ categoría\ 1$$

Se procede entonces a realizar un solver con el factor variable la cantidad correspondiente a la categoría 1 para que el total de cada alimento sea igual a la cantidad disponible. El total se calcula a partir de la siguiente ecuación:

$$Total = Cantidad\ cat\ 1 * N^o ollas\ en\ cat\ 1 + Cantidad\ cat\ 2 * N^o ollas\ en\ cat\ 2 + Cantidad\ cat\ 3 * N^o ollas\ en\ cat\ 3$$

Se definen además las siguientes restricciones para la resolución:

$$Cantidad\ categoría\ 1 \leq Cantidad\ categoría\ 2$$

$$Cantidad\ categoría\ 2 \leq Cantidad\ categoría\ 3$$

Se aplica el mismo procedimiento para los insumos correspondientes a los merenderos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Alimento	Disponibilidad		1 a 2 días	3 a 4 días	5 o + días	TOTAL
	Cantidad	Unidad				
Fideos	100	kg	4,35	6,53	8,70	100
Arroz	25	kg	1,10	1,65	2,20	25
Lentejas	40	kg	1,75	2,63	3,50	40
Polenta	15	kg	0,65	0,98	1,30	15
Aceite	9	L	0,40	0,60	0,80	9
Sal	25	kg	1,10	1,65	2,20	25
Pulpa tomate	15	L	0,65	0,98	1,30	15

Tabla (6.1). Valores obtenidos a partir del solver para los insumos correspondientes a las ollas. Elaboración propia.

Verduras	Disponibilidad		1 a 2 días	3 a 4 días	5 o + días	TOTAL
	Cantidad	Unidad				
Cebolla	22	kg	0,95	1,43	1,90	22
Morrón	22	kg	0,95	1,43	1,90	22
Papa	50	kg	2,17	3,26	4,34	50
Zapallo	20	unidades	0,85	1,28	1,70	20

Tabla (6.2). Valores obtenidos a partir del solver para el fraccionamiento de verduras. Elaboración propia.

Alimento	Disponibilidad		1 a 2 días	3 a 4 días	5 o + días	TOTAL
	Cantidad	Unidad				
Harina	25	kg	1,65	2,48	3,30	25
Royal	1	kg	0,05	0,08	0,10	1
Aceite	6	L	0,40	0,60	0,80	6
Leche polvo	25	kg	1,65	2,48	3,30	25
Cocoa	5	kg	0,35	0,53	0,70	5
Azúcar	20	kg	1,30	1,95	2,60	20

Tabla (6.3). Valores obtenidos a partir del solver para los alimentos correspondientes a merenderos. Elaboración propia.

6.1.1 Definición de la cantidad correspondiente por categoría

Observando los valores obtenidos por el solver en la gran mayoría de los casos para que el fraccionamiento sea exacto sería necesario pesar hasta gramos de diferencia. Si bien la Coordinadora de Villa Española dispone de una balanza, dejaron en claro que no tienen suficiente tiempo como para estar pensando con tanta exactitud y tantos paquetes diferentes.

Además, la mayor parte de los insumos provienen de donaciones de gran tamaño que obtienen de CPS, sin embargo, como coordinadora siguen consiguiendo alimentos por donaciones particulares, las cuales son en paquetes de 0,5 - 1 kg. Por lo tanto, para facilitar el fraccionamiento es deseable que las cantidades dentro de cada categoría sean múltiplos de medio kilo o un kilo.

Por otro lado, se debe tener en cuenta los materiales que los dueños de ollas disponen para llevarse los insumos. Por ejemplo, en el caso del aceite, es necesario que dispongan de alguna botella. Pensando en que puedan conseguir botellas de 600 mL o 1 L, es que se decide que el mejor fraccionamiento sería repartir 500 mL para cada uno independientemente de la categoría. Si bien no se respeta que a mayor categoría se debería de recibir mayor cantidad de insumos, dado que la disponibilidad del aceite es baja en comparación con la necesidad real, repartir de a 500 mL para todos da el mejor resultado.

Por último, en algunos casos, se toma la decisión de repartir la misma cantidad para la categoría 1 y 2, entendiendo que dentro de las mismas se encuentran la mayor parte de las ollas. De esta manera, para aquellos alimentos donde la disponibilidad es relativamente baja, es posible repartir mayor cantidad a ambas categorías, abarcando así un porcentaje

mayor de la Red con mayores cantidades de alimentos. También, en algunos casos como el zapallo o la pulpa de tomate, dado que no sería posible fraccionarlos, pues no se pondrán a cortar zapallos y la pulpa la obtienen en cajas de a 1 L, se decide por repartir una unidad a cada categoría.

6.1.2 Resultados obtenidos

CATEGORIA 1 - 1 a 2 dias por semana					
OLLA			**MERENDERO**		
Alimento	**Cantidad a recibir**	**Unidad**	**Alimento**	**Cantidad a recibir**	**Unidad**
Arroz	1	kg	Huevos	10	unidades
Lentejas	2	kg	Harina	2	kg
Polenta	0,5	kg	Harina de maíz	1	kg
Aceite	0,5	L	Aceite	0,5	L
Sal	1	kg	Royal	50	gr
Pulpa tomate	1	L	Cocoa	400	gr
Cebolla	1	kg	Leche polvo	2	kg
Morrón	1	kg	Azúcar	1,5	kg
Papa / papines	2,5	kg			
Zapallo / calabacín	1	unidad			
Fideos	4	kg			

Tabla (6.4). Fraccionamiento correspondiente a la categoría 1. Elaboración propia.

CATEGORIA 2 - 3 a 4 dias por semana					
OLLA			**MERENDERO**		
Alimento	**Cantidad a recibir**	**Unidad**	**Alimento**	**Cantidad a recibir**	**Unidad**
Arroz	1,5	kg	Huevos	15	unidades
Lentejas	2,5	kg	Harina	2	kg
Polenta	1	kg	Harina de maíz	1,5	kg
Aceite	0,5	L	Aceite	0,5	L
Sal	1,5	kg	Royal	100	gr
Pulpa tomate	1	L	Cocoa	500	gr
Cebolla	1,5	kg	Leche polvo	2	kg
Morrón	1,5	kg	Azúcar	2	kg
Papa / papines	2,5	kg			
Zapallo / calabacín	1	unidad			
Fideos	6	kg			

Tabla (6.5). Fraccionamiento correspondiente a la categoría 2. Elaboración propia.

CATEGORIA 3 - 5 o mas dias por semana					
OLLA			**MERENDERO**		
Alimento	**Cantidad a recibir**	**Unidad**	**Alimento**	**Cantidad a recibir**	**Unidad**
Arroz	2	kg	Huevos	20	unidades
Lentejas	2,5	kg	Harina	3	kg
Polenta	1,5	kg	Harina de maíz	2	kg
Aceite	0,5	L	Aceite	0,5	L
Sal	3	kg	Royal	150	gr
Pulpa tomate	1	L	Cocoa	500	gr
Cebolla	2	kg	Leche polvo	3	kg
Morrón	2	kg	Azúcar	2,5	kg
Papa / papines	3	kg			
Zapallo / calabacín	1	unidad			
Fideos	10	kg			

Tabla (6.6). Fraccionamiento correspondiente a la categoría 3. Elaboración propia.

6.2 Planilla para el registro de salidas de insumos

En vista de que para desarrollar correctamente algunas actividades del protocolo de repartición es necesario que la planilla de registro de insumos y la guía de fraccionamiento se encuentren coordinadas, se propone la siguiente planilla. En este caso lo importante es que el orden en el cual se registran los alimentos coincida con el orden en el cual se irán repartiendo los alimentos.

NOMBRE DE LA RED		**COORDINADORA VILLA ESPAÑOLA**					
No	Nombre de la olla	**ARROZ (kg)**	**LENTEJAS (kg)**	**POLENTA (kg)**	**ACEITE (L)**	**SAL (kg)**	**PULPA TOMATE (L)**
1	Galpón de Corrales						
2	Alto Guiso, Piedras Blancas						
3	La Hora Feliz, Villa española						
4	UTC, sindicato funsa						
5	Las de a Pie, cerrito						
6	Marquez, Monarca						
7	Escuela 44, Unión						
8	Erika, Unión						
9	Paso Carrasco, realojo de isla de gaspar						
10	Unidos somos más, cerrito de la victoria						

11	Manuel Perez y Curi, bella italia						
12	La unión hace la fuerza, cerrito de la victoria						
13	Rompiendo Barreras, nuevo ellauri casavalle						
14	Fogón Artiguista, cno maldonado						
15	Estrella de Oro, Piedras Blancas						
16	Con voz, curva de maroñas						
17	Club Victoria, Jacindo Vera						
18	El Monarca						
TOTAL VILLA ESPAÑOLA							

Tabla (6.7). Planilla registro para alimentos de ollas provenientes del cuarto de acopio. Elaboración propia.

NOMBRE DE LA RED		**COORDINADORA VILLA ESPAÑOLA**							
No	Nombre del merendero	**HUEVOS (unidades)**	**HARINA (kg)**	**HARINA MAÍZ (kg)**	**ACEITE (L)**	**ROYAL (gr)**	**COCOA (kg)**	**LECHE POLVO (kg)**	**AZÚCAR (kg)**
1	Galpón de Corrales								
2	La unión hace la fuerza, cerrito de la victoria								
3	Escuela 44, Unión								
4	Erika, Unión								
5	Paso Carrasco, realojo de isla de gaspar								
6	Estrella de Oro, Piedras Blancas								
7	Manuel Perez y Curi, bella italia								
8	Rompiendo Barreras, nuevo ellauri casavalle								
9	Las de a Pie, cerrito								
10	La Hora Feliz, Villa española								
11	Unidos somos más, cerrito de la victoria								
TOTAL VILLA ESPAÑOLA									

Tabla (6.8). Planilla de registro para alimentos de merenderos provenientes del cuarto de acopio. Elaboración propia.

NOMBRE DE LA RED		COORDINADORA VILLA ESPAÑOLA				
No	Nombre de la olla	**CEBOLLA (kg)**	**MORRÓN (kg)**	**PAPA / PAPINES (kg)**	**ZAPALLO / CALABACÍN (unidad)**	**FIDEOS (kg)**
1	Galpón de Corrales					
2	Alto Guiso, Piedras Blancas					
3	La Hora Feliz, Villa española					
4	UTC, sindicato funsa					
5	Las de a Pie, cerrito					
6	Marquez, Monarca					
7	Escuela 44, Unión					
8	Erika, Unión					
9	Paso Carrasco, realojo de isla de gaspar					
10	Unidos somos más, cerrito de la victoria					
11	Manuel Perez y Curi, bella italia					
12	La unión hace la fuerza, cerrito de la victoria					
13	Rompiendo Barreras, nuevo ellauri casavalle					
14	Fogón Artiguista, cno maldonado					
15	Estrella de Oro, Piedras Blancas					
16	Con voz, curva de maroñas					
17	Club Victoria, Jacindo Vera					
18	El Monarca					
TOTAL VILLA ESPAÑOLA						

Tabla (6.9). Planilla de registro de verduras y fideos para las ollas, últimos alimentos en repartir. Elaboración propia.

6.3 Protocolo de repartición

En el transcurso de una de las visitas realizadas, junto con los coordinadores, se planteó la actividad de discusión acerca de cómo se puede mejorar la organización de la repartición de los alimentos. La misma consistió en ir moviendo *post-it* en un layout del espacio llevado para visualizar mejor las diferentes posibilidades en cómo se puede desarrollar la actividad.

En primer lugar, se les mostró el diagrama de recorrido correspondiente a la actividad de repartición participada, mostrando el caos que se había generado. Esto permitió que fueran conscientes de la necesidad de mejora, y que por lo tanto se sumaran

con entusiasmo a realizar el ejercicio. Luego, comenzaron entre los coordinadores a comentar diferentes opciones, llegando en conjunto con ellos a un protocolo de repartición muy similar a la propuesta de repartición por lotes previamente pensada.

A continuación se presenta el diagrama de recorrido correspondiente al protocolo de repartición llegado en conjunto con los coordinadores.

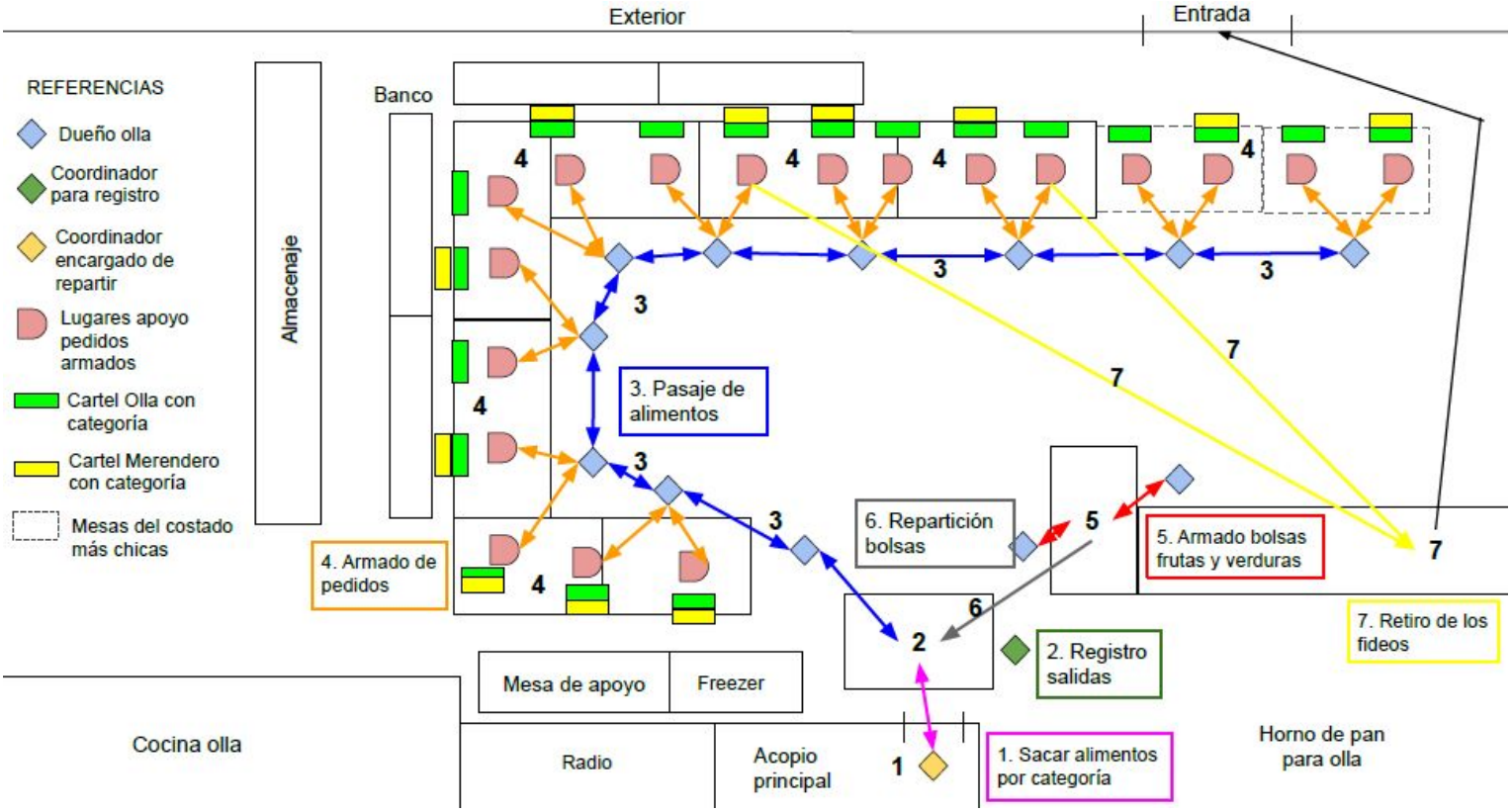


Figura (6.1). Diagrama de recorrido del protocolo de repartición final. Elaboración propia.

Las diferentes actividades a realizar son las siguientes:

1. El coordinador encargado de repartir los alimentos del cuarto de acopio va retirando la cantidad necesaria al dueño de olla que ahí se encuentran para armar la cadena de trabajo hasta la última montaña de alimentos
2. El coordinador encargado de realizar los registros de las salidas se encuentra al lado del lugar donde se retiran los alimentos para mantener el control.
3. Se forma la cadena de trabajo mediante el pasaje, entre los dueños de ollas, de los alimentos repartidos de manera tal que cada uno tenga una estación de trabajo fija.
4. A medida que van llegando los alimentos se arman los pedidos correspondientes.
5. En simultáneo a que se están armando los pedidos, se arman las bolsas de frutas y verduras.

6. Se acercan las bolsas de frutas y verduras hacia la primera mesa de la cadena de repartición para generar una nueva cadena con las mismas, al haber finalizado la repartición de los alimentos dentro del cuarto de acopio.
7. Por último se reparten también las bolsas de fideos. Considerando que son bolsas grandes cada dueño de olla, una vez guardado todo su pedido pasa a buscar lo que le corresponda y se retira.

6.3.1 Actividad 1

Los coordinadores propusieron que al abrir la disposición de las mesas se colocara una de ellas en la entrada al cuarto de acopio, de esta forma se irán retirando del mismo los alimentos en orden y en dicha mesa se llevaría el control de cuánto pasar a la cadena de trabajo. Es decir, si por ejemplo se está repartiendo arroz para la categoría 1 y la misma requiere de bolsas de 1 kg, se deberán apoyar en dicha mesa tantas bolsas de a 1 kg como pedidos de ollas a armar. Por lo tanto, siempre se tendría el control de no retirar del cuarto de acopio bolsas de sobra.

El orden en el cual se retiran los alimentos fuera del cuarto de acopio serán acorde a la guía de fraccionamiento y por lo tanto también según la planilla de registro.

Los lugares de apoyo de los pedidos se deberán ubicar, desde el final de la organización de la mesa hacia la entrada del cuarto, de menor a mayor categoría. Esto hace que los pedidos con mayor cantidad de cada alimento estén más cerca del cuarto entonces el recorrido a realizar por los alimentos es menor. En la pasada de alimentos se deberá seguir el siguiente procedimiento:

1. Empezar con el primer alimento en la guia de fraccionamiento y planilla de registro, por ejemplo arroz.
2. Se pasan tantos paquetes de arroz como pedidos haya que armar y de acuerdo a la cantidad de la categoría 1. Si la categoría 1 necesita 1 kg de arroz y hay 10 pedidos, se pasan primero 10 bolsas de 1kg.
3. Una vez terminado de pasar esos 10 kg entonces se comienza a pasar la diferencia a agregar para las correspondientes en categoría 2. Si la categoría 2 requiere de 2 kg de lentejas, entonces se deberán pasar tantos paquetes de 1 kg de arroz como carteles con ‘‘O2’’ hallan.
4. Si la última montaña corresponde a una O3 entonces se pasa 1kg más de arroz y recien ahi se termina el lote de arroz, por lo tanto recien despues de ubicar dicho kilo se podrá cambiar de alimento.

6.3.2 Actividad 2

En este caso, queda estipulado por parte de los coordinadores que el encargado del registro de la salida deberá ser uno de ellos. El mismo se ubicará en la mesa en la entrada al cuarto de acopio para ayudar con las cantidades a repartir, pues es él quien está en conocimiento de las cantidades disponibles. Sumado a estos aspectos, se determina como debería ser la planilla de registro para facilitar la actividad.

6.3.3 Actividad 3

En este caso, cabe destacar que, si bien en la repartición de alimentos participada no se abrió la disposición de las mesas en el centro, generalmente es algo que siempre hacen. Además, especificaron que la mayoría de las veces se deben de armar la totalidad de los pedidos correspondientes a toda la Red, es decir un total de 18.

Teniendo esto en cuenta, los coordinadores proponen abrir la disposición de las mesas para formar una ‘‘L’’ hacia la puerta de entrada al Punto de Acopio para dejar más espacio en el centro. En principio, lo propuesto por ellos es que cada dueño de olla que quiera participar de la repartición se acerque hasta la mesa donde se van apoyando los alimentos retirados del cuarto de acopio, y los coloquen en alguno de los pedidos a armar.

Considerando que, parte de los problemas de la situación actual, es que cada uno va decidiendo en qué pedido colocar los alimentos y por lo tanto se pierde el orden, se propone que los dueños de ollas se encuentren con posiciones de trabajo fijas para armar una cadena de trabajo. De esta forma cada uno de ellos tendrá el control sobre cierta cantidad de pedidos y podrá hacer el correcto seguimiento de los mismos.

6.3.4 Actividad 4

En este caso, al igual que en la propuesta de repartición por lotes, los coordinadores mencionan que sería recomendable tener carteles especificando la categoría de la olla y el merendero en cada lugar designado para los pedidos, y así poder tener una referencia de cuánto se debe colocar en cada lugar.

Se propone tener 18 carteles de color verde para las ollas y 11 carteles amarillos para los merenderos. En el primer caso tendrán escrito en ellos, por ejemplo ‘‘O1’’ especificando que corresponde a una olla dentro de la categoría 1, y para los merenderos carteles como ‘‘M2’’ especificando que es un merendero de categoría 2.

6.3.5 Actividad 5

El fraccionamiento de frutas y verduras corresponde a una de las actividades que requieren mayor cantidad de tiempo, debido a que las mismas llegan los días de repartición pues los consiguen los dueños de ollas como donaciones particulares.

En vista de esto es necesario que esta actividad comience desde el principio, en simultáneo a la repartición de los alimentos del cuarto de acopio. Para esto es necesario tener dueños de ollas encargados de la actividad, en caso de no poder tener un coordinador en la misma será necesario repartirles una hoja con el fraccionamiento correspondiente a las verduras para evitar errores.

Se propone realizar la actividad en la mesada del horno de pan pues, si es necesario armar los 18 pedidos en simultáneo, serán necesarias las mesas de apoyo ubicadas cercanas a la entrada.

6.3.6 Actividad 6

Una vez repartido el último alimento del cuarto de acopio se pueden trasladar las bolsas armadas a la primera mesa donde se sacaban los alimentos del cuarto de acopio para armar una nueva cadena de trabajo pero con frutas y verduras. Por esta misma razón es que también es conveniente realizar la actividad 5 en la mesada, dado que se encuentran muy cerca uno de la otra.

Algunos de los dueños de olla encargados de la actividad 5 deberán hacer este traslado de forma ordenada, es decir, en primer lugar las verduras, pues todos reciben, y luego las frutas dado que son repartidas únicamente entre merenderos.

El objetivo de acercarlas hasta la mesa cercana al cuarto de acopio es que el coordinador encargado del registro pueda llevar fácilmente el control de estos alimentos también, sin necesidad de traslados.

6.3.7 Actividad 7

Finalmente se deben de repartir los fideos, en este caso no se dejan al final para impedir que los dueños de ollas se retiren, sino porque son los alimentos que se encuentran por separado y más alejados de la formación en ‘‘L’’. Dado que las bolsas son de gran tamaño, se propone que una vez que los dueños de ollas terminan de guardar su pedido

correspondiente, con los alimentos ya repartidos, antes de retirarse busquen los fideos que les corresponda.

En este caso, el coordinador dentro del cuarto de acopio y el encargado de los registros deberán de trasladarse hasta el lugar donde se reparten los fideos para llevar el correcto control de los mismos.

Capítulo 7. Discusión de los resultados

A lo largo de la pasantía fue posible desarrollar un proceso de mejoras con éxito para el Punto de Acopio de la Red Villa Española. La constante comunicación con los coordinadores de la Red permitió encontrar las mejores soluciones a los problemas más grandes que hoy en día tienen. Fue posible abarcar las necesidades planteadas por ellos mismos, como también hacerlos pensar sobre su actual situación y detenerse a pensar que son posibles otras soluciones.

De acuerdo con los intercambios realizados con ellos acerca de los resultados obtenidos se pudo concluir que los mismos fueron positivos y acorde a lo esperado. Con respecto a la guía de fraccionamiento, en conocimiento de que las cantidades disponibles de cada alimento son variables, se concluyó con los coordinadores que los valores obtenidos se utilizaran en el momento y que si el dia de mañana hay grandes cambios ellos dispondrán del archivo para hacer los cambios necesarios.

Independientemente de esto, opinan que los valores alcanzados son muy adecuados como resultados generales y creen que no será necesario hacer tantos cambios, por lo que ya los pondrán en uso.

Con respecto al protocolo de repartición, entendiendo que hasta no ponerlo en práctica no será posible llegar a una conclusión final certera, el resultado obtenido parece ser el más adecuado de acuerdo a la experiencia de ellos.

Fue posible encontrar una solución que respete las restricciones existentes tales como que todos los presentes deben de participar en alguna actividad, que aquellas operaciones de mayor importancia deben de ser realizadas por al menos un coordinador, y que siempre dentro del cuarto de acopio debe estar uno de ellos.

Las mejoras logradas a partir de estas propuestas, son principalmente un mejor orden en el desarrollo de las actividades, además de una base con la cual guiarse y a respetar. Lo cual para ellos es extremadamente importante, pues así cuando una nueva olla y/o merendero quiera formar parte de la Red puede estar al tanto de estas condiciones y saber que si no está de acuerdo no tiene sentido incorporarse. Todo lo cual ayuda a mantener el control como coordinadora y que los problemas se vean disminuidos.

Capítulo 8. Conclusiones

En función de los objetivos planteados originalmente para el desarrollo de la pasantía, se puede concluir que no estaban del todo correctos, pues se desconocía la interna de las diferentes Redes de Ollas y sus características personales.

En un principio, parecía que gran parte de los inconvenientes que venían teniendo eran debidos a una desconexión con la Coordinadora Popular Solidaria, lo cual no fue así. Todas las Redes están en constante comunicación con CPS y participan de las reuniones para la toma de decisiones, por lo que esta causa debió ser descartada. Si bien es cierto que a lo largo de las visitas se dieron a conocer algunos de los problemas presentes dentro de CPS, lo cual escapa del alcance de la pasantía, la relación entre las redes y CPS no es uno de ellos.

La idea principal de la pasantía consistía en encontrar un proceso de mejoras para diferentes Puntos de Acopio de todas las Redes de Ollas en Montevideo, sin embargo, al pasar el tiempo fue evidente que eso no sería posible lograrlo. En parte porque cada una de las Redes, de acuerdo a las visitas realizadas, son completamente diferentes entre ellos, se organizan distinto, piensan diferente y más importante aún difieren en su labor como coordinadores. Esto, evidentemente, genera que lo que en una Red se entiende como una desventaja, otras lo apoyan completamente y defienden que es la mejor solución.

Por otro lado, ingresar a cada una de las Redes no es tarea sencilla, son muy reservados con lo que hacen y previo a aceptar ayuda externa lo piensan mucho, ni hablar de lograr llegar a un nivel de confianza con el cual sea posible trabajar y desarrollar mejoras. Este hecho generó que no fuera posible visitar, al menos una vez, todas las Redes, y dentro de las visitadas se tuvo que tomar la decisión de centrarse únicamente en la Red Villa Española.

A pesar de estos inconvenientes, dentro de la Red Villa Española fue posible involucrarse lo necesario para el correcto desarrollo de la pasantía. Fue posible entablar una buena relación con los coordinadores, conocer el funcionamiento interno, sus opiniones e inquietudes.

A lo largo de las visitas fueron surgiendo diferentes problemas propios de la Red, siendo los más importantes la repartición y el fraccionamiento de los alimentos, dado que son estas las dos actividades principales que determinan el correcto apoyo de la Red a las diferentes ollas y/o merenderos.

En ambos casos fue posible llegar a buenos resultados, siendo estos armados en conjunto con los coordinadores, por lo cual ellos mismos los sienten propios y ya se encuentran en uso de los mismos. Si bien todo lo propuesto es una guía y por el momento se adecuan correctamente, no se descarta que futuros cambios en la situación de la Red impliquen que sean necesarias ciertas modificaciones.

Particularmente, se fomenta a que los coordinadores continúen actualizando los datos, especialmente sobre la cantidad de ollas y merenderos correspondientes a cada categoría, dado que es un factor determinante del fraccionamiento. Así como también mantener un correcto registro de las entradas de insumos para así ir modificando las cantidades disponibles de cada alimento constantemente.

Con respecto al protocolo de repartición, evidentemente el mismo está enfocado para aquellos momentos en los cuales hay mucho alimento por repartir y muchos pedidos por armar, en conocimiento de que no siempre se da esta situación, no siempre será necesario realizar todas las actividades tal cual se estipula en el mismo.

Se incentiva también, a seguir manteniendo una buena relación con CPS y mantener la buena comunicación para continuar con las mejoras dentro de todas las redes, que es evidentemente necesario. En particular con los modelos que se están desarrollando para mejorar las actividades internas de la Coordinadora Popular Solidaria, y que así sean más rápidamente aceptados por las Redes de Ollas, siempre y cuando se mantenga el mismo respeto que hay hasta hoy en día.

Finalmente, se concluye así, que si bien los objetivos originales se vieron ciertamente modificados, fue posible desarrollar correctamente la pasantía, pudiendo realizar un proceso de mejoras específico en el Punto de Acopio de Villa Española.

Bibliografía

- Facultad de Ingeniería. (2020). ¿Quienes integran Solidaridad.uy?. 2 de Octubre del 2020, de Solidaridad.uy Sitio web: https://www.solidaridad.uy/about
- La diaria. (2020). Se realizó el primer encuentro de Redes de ollas solidarias, puntapié para la creación de una coordinadora. 10 de Octubre del 2020, de La diaria Sitio web: https://ladiaria.com.uy/politica/articulo/2020/8/se-realizo-el-primer-encuentro-de-redes-de-ollas-solidarias-puntapie-para-la-creacion-de-una-coordinadora/
- La Red 21. (2020). Redes de ollas populares crearán una organización coordinadora. 10 de Octubre del 2020, de La Red 21 Sitio web: https://www.lr21.com.uy/economia/1433027-redes-de-ollas-populares-crearan-una-organizacion-coordinadora