





## Visibilidad y funcionamiento operativo de los comedores comunitarios y su impacto en la gestión alimentaria

**María de Lourdes Larrea Paredes**  
Universidad UTE, Quito (Ecuador)   
**Diego Salazar**  
Universidad UTE, Quito (Ecuador)   
**Oscar Santacoloma Pérez**  
Universidad UTE, Quito (Ecuador)   
**Daniel Fierro Mosquera**  
Universidad UTE, Quito (Ecuador) 

<https://dx.doi.org/10.5209/REVE.106334>

Recibido: 03/06/2025 • Aceptado: 18/11/2025 • Publicado en línea: 27/01/2026

**ES Resumen.** Los comedores comunitarios son fundamentales para garantizar la seguridad alimentaria de las poblaciones vulnerables. Este estudio analiza su gestión estratégica, operativa y comercial, enfocándose en la estructura organizativa, la distribución de alimentos, el alcance y el impacto comunitario. Mediante un enfoque de métodos mixtos, se realizaron encuestas y entrevistas a administradores de 18 comedores comunitarios en Quito. El análisis exploró la relación entre la planificación estratégica y las operaciones diarias. Los comedores se clasificaron en cuatro modelos de gestión: organizaciones sin fines de lucro, liderados por la comunidad, gestionados por el gobierno y entidades híbridas. Los resultados muestran que una planificación eficaz mejora los procesos internos y la calidad del servicio. Se evidenció una distribución de roles basada en el género: las mujeres se encargan principalmente de la administración y el servicio, mientras que los hombres están más involucrados en las tareas de cocina. Esto refleja brechas de capacitación, especialmente en atención al cliente, lo que resalta la necesidad de programas de fortalecimiento de capacidades. Para la comunicación y promoción, los comedores utilizan una combinación de herramientas digitales y métodos comunitarios para involucrar a los beneficiarios y atraer recursos. Su sostenibilidad depende de la autogestión, las donaciones y las alianzas con empresas privadas, escuelas y organismos gubernamentales. En conclusión, alinear la estrategia con las operaciones, mejorar la capacitación, promover la equidad de género y adoptar herramientas digitales son claves para mejorar la efectividad y sostenibilidad de los comedores comunitarios en Quito.

**Palabras clave.** Comedores comunitarios, gestión estratégica, hambre cero, reducción de desigualdades, equidad de género, producción y consumo responsables.

**Claves Econlit.** H53, I38, D71.

## ENG Visibility and operational functioning of community kitchens and their impact on food management

**ENG Abstract.** Community kitchens are vital for ensuring food security among vulnerable populations. This study analyzes their strategic, operational, and commercial management, focusing on organizational structure, food distribution, outreach, and community impact. Using a mixed-methods approach, surveys and interviews were conducted with administrators from 18 community kitchens in Quito. The analysis explored the relationship between strategic planning and daily operations. Kitchens were categorized into four management models: non-profits, community-led, government-run, and hybrid entities. Results show that effective planning enhances internal processes and service quality. A gender-based role distribution was evident: women mainly handle administration and service, while men are more involved in kitchen tasks. This reflects training gaps, especially in customer service, highlighting the need for improved capacity-building programs. For communication and promotion, kitchens use a mix of digital tools and grassroots methods to engage beneficiaries and attract resources. Their sustainability depends on self-management, donations, and partnerships with private companies, schools, and government agencies. In conclusion, aligning strategy with operations, enhancing training, promoting gender equity, and adopting digital tools are key to improving the effectiveness and sustainability of community kitchens in Quito.

**Keywords.** Community kitchens, strategic management, zero hunger, reduction of inequalities, gender equity, responsible production and consumption.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Desarrollo. 3. Análisis metodológico. 4. Resultados. 5. Discusión. 6. Conclusiones. 7. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar:** Larrea Paredes, M.L.; Salazar, D.; Santacoloma Pérez, O. & Fierro Mosquera, D. (2026). Visibilidad y funcionamiento operativo de los comedores comunitarios y su impacto en la gestión alimentaria. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, avance en línea, 1-17, e106334. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.106334>.

## 1. Introducción

En los últimos años, los comedores comunitarios se han convertido en elementos esenciales para combatir el hambre y la malnutrición, al brindar asistencia alimentaria a poblaciones vulnerables. Como organizaciones sociales legalmente reconocidas, desempeñan un papel crucial en la distribución de alimentos nutritivos a quienes más lo necesitan (Banco de Alimentos de Quito, 2023). Gestionados por organizaciones sin fines de lucro, gobiernos locales y actores comunitarios, estos espacios son clave para enfrentar la inseguridad alimentaria, especialmente en países en desarrollo, donde la desnutrición representa un riesgo significativo (Loopstra, 2018).

Para funcionar eficazmente, los comedores comunitarios —también conocidos como instituciones receptoras— dependen de diversas fuentes de abastecimiento, como mercados, empresas y fundaciones como el Banco de Alimentos de Quito (BAQ), que recoge y distribuye donaciones alimentarias (Bazerghi et al., 2016). Estas organizaciones suelen seguir sistemas de certificación alineados con la responsabilidad social corporativa (RSC) y con estándares nutricionales, con el fin de garantizar la calidad y la trazabilidad (Banco de Alimentos de Quito, 2023; Oldroyd et al., 2022).

Sobre este tema, Reusken et al. (2023) destacan la necesidad de operaciones eficientes a lo largo de toda la cadena de suministro alimentaria, tanto en las organizaciones de recolección y distribución como en los propios comedores. Lograrlo requiere una coordinación efectiva y una organización estructurada que permita gestionar las donaciones y asegurar una entrega oportuna de los alimentos a los beneficiarios.

Numerosos estudios como los de Stauffer et al. (2022), Sengul et al. (2016), Chapnick et al. (2019) o Loopstra & Tarasuk (2013) analizan la eficiencia de la cadena de suministro alimentaria en diversos contextos, donde todos llegan a un punto en común, que se enfocan en la nutrición y la calidad de los alimentos. Para Bazerghi et al. (2016) el aumento de donaciones, la expansión de la distribución y una mayor participación de voluntarios, refuerzan la necesidad de una gestión organizada de los recursos para garantizar la seguridad alimentaria.

Siguiendo esta misma línea, en Quito, uno de los principales desafíos es la escasa visibilidad de los comedores comunitarios y la falta de conocimiento público sobre su funcionamiento. Esta falta de visibilidad dificulta la comprensión de sus estructuras administrativas y operativas, lo que limita la identificación de áreas de mejora. Por ello, es fundamental realizar un diagnóstico que permita mejorar su funcionalidad y optimizar los servicios dirigidos a la población vulnerable.

En consonancia con esta problemática, el objetivo de este estudio es analizar la gestión estratégica, operativa y comercial de los comedores comunitarios, evaluando su estructura, los tipos de productos alimenticios que distribuyen, sus estrategias de alcance y su impacto en la comunidad. Se busca identificar los factores clave que contribuyen a su sostenibilidad y eficiencia en la prestación del servicio alimentario. Este análisis permitirá elaborar propuestas de mejora en la gestión y optimización de procesos, fortaleciendo la cadena de suministro alimentaria y asegurando un apoyo más eficaz a los beneficiarios.

Cabe destacar que el problema de investigación y los objetivos están directamente alineados con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, específicamente: ODS 1 (Fin de la pobreza), ODS 2 (Hambre cero), ODS 3 (Salud y bienestar), ODS 12 (Producción y consumo responsables) y ODS 13 (Acción por el clima) (Akkerman et al., 2023). Por lo tanto, este estudio no solo busca mejorar la eficiencia de los comedores comunitarios, sino también contribuir a los esfuerzos globales para erradicar el hambre y promover una gestión más sostenible de los recursos alimentarios (Hennchen & Pregernig, 2020).

## 2. Desarrollo

### 2.1. Comedores comunitarios

Los comedores comunitarios son espacios donde diversos grupos de personas se reúnen socialmente a través de programas de cocina con orientación comunitaria, encontrándose regularmente para preparar y servir alimentos a participantes o familias de bajos ingresos en distintos entornos (Ibrahim et al., 2019). Estos comedores operan dentro de un contexto social en el que se realizan actos de solidaridad por parte de voluntarios que actúan como agentes colectivos, brindando servicios esenciales a poblaciones que viven en situación de pobreza y vulnerabilidad (Zamudio et al., 2018).

### 2.2. Importance and Social Function

Los comedores comunitarios y los bancos de alimentos desempeñan un papel vital en la lucha contra la inseguridad alimentaria en contextos marcados por la desigualdad social. Según Sordini (2020) desde finales de la década de 1980, este tipo de comedores se ha multiplicado en zonas urbanas marginadas como respuesta a necesidades nutricionales colectivas. Estos espacios no solo ofrecen alimentos, sino que también funcionan como centros de apoyo social, fomentando la cohesión comunitaria y facilitando el intercambio de recursos y experiencias entre vecinos (Davies et al., 2019).

A nivel global, numerosos países han adoptado modelos de bancos de alimentos para combatir el hambre y reducir el desperdicio alimentario (Hennchen & Pregernig, 2020). Estas iniciativas promueven la colaboración entre el sector privado, las organizaciones no gubernamentales y las comunidades locales, facilitando la redistribución de alimentos que de otro modo serían desperdiciados (Papargyropoulou et al.,

2024). Este enfoque integrado no solo responde a necesidades alimentarias inmediatas, sino que también construye redes de apoyo que fortalecen la resiliencia comunitaria frente a la inseguridad alimentaria (Sahyoun et al., 2019). En este contexto, la educación nutricional y el acceso a información sobre sistemas alimentarios sostenibles son componentes clave para empoderar a las comunidades.

Los bancos de alimentos operan principalmente gracias al esfuerzo voluntario y las donaciones corporativas, lo que permite recuperar alimentos que de otra manera se desperdiciarían. Para Maldonado & Moya (2010) el objetivo principal de estos espacios debe ser el mejorar la seguridad alimentaria mediante la reducción del hambre y la malnutrición el cual requiere la colaboración con diversas instituciones debido a que estos bancos no solo distribuyen alimentos, sino que también promueven prácticas de consumo responsable y sostenible, generando conciencia sobre el desperdicio alimentario y la importancia de la redistribución.

En definitiva, la interconexión entre los comedores comunitarios y los bancos de alimentos es fundamental para abordar eficazmente los desafíos relacionados con la alimentación y para promover un modelo de consumo más equitativo y sostenible (Coque et al., 2015). Estas organizaciones no solo actúan como canales de distribución, sino también como agentes que enfrentan las causas estructurales del hambre y por lo tanto, trabajan en conjunto con gobiernos (Fagundes et al., 2022) y organizaciones de la sociedad civil para implementar políticas que mejoren el acceso a alimentos nutritivos y asequibles para todos.

### 2.2.1. Tipos de comedores comunitarios

En Quito, existen diversos tipos de comedores comunitarios, todos con un objetivo común: brindar apoyo alimentario a personas en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, sus estructuras de gestión varían según la entidad que los administre, lo cual influye en su funcionamiento, fuentes de financiamiento y alcance del servicio.

Para los fines de este estudio, los comedores comunitarios de Quito se han clasificado en cuatro categorías, según la entidad gestora:

- *Comedores comunitarios gestionados por organizaciones sin fines de lucro*: Estos comedores dependen principalmente de donaciones y del apoyo de voluntarios. Más allá de la provisión de alimentos, ponen énfasis en la inclusión social y el desarrollo comunitario mediante programas que ofrecen un apoyo integral a sus beneficiarios (Fundación Don Bosco, 2025; Fundación C.R.E.E.R., s.f.).
- *Comedores comunitarios gestionados por actores comunitarios*: En Quito, algunas iniciativas de base han dado lugar a comedores gestionados por organizaciones como la Red Ecuatoriana de Cultura Viva y la Fundación Museos de la Ciudad. Estos espacios fomentan la participación activa de la comunidad en su funcionamiento y desarrollo, promoviendo proyectos que mejoran el bienestar social y fortalecen el apoyo mutuo y la vida en comunidad (Red Ecuatoriana de Cultura Viva, 2025).
- *Comedores comunitarios gestionados por gobiernos locales*: Entidades como el Municipio de Quito y el Patronato San José operan comedores comunitarios financiados con recursos públicos. El Banco de Alimentos de Quito también colabora con estas iniciativas, suministrando insumos para la preparación y distribución de alimentos a poblaciones vulnerables (Municipio de Quito, 2022).
- *Comedores comunitarios gestionados por otras entidades*: Finalmente, algunos comedores comunitarios en la ciudad reciben apoyo a través de alianzas estratégicas entre empresas privadas y el Banco de Alimentos de Quito. Un ejemplo destacado es la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB, 2025), que aporta insumos alimenticios mediante donaciones y programas de responsabilidad social empresarial.

### 2.2.2. Panorama de los comedores comunitarios en Quito

De acuerdo con el Banco de Alimentos de Quito (2025) durante el año 2024, brindó asistencia a 149 fundaciones de carácter social, entre ellas aquellas que administran comedores comunitarios, lo cual evidencia el amplio respaldo institucional y ciudadano que reciben este tipo de iniciativas.

Ahora bien, la labor de los comedores comunitarios trasciende la simple entrega de alimentos. Muchos de ellos, además, ofrecen servicios complementarios en salud, educación y acompañamiento social, adoptando así un enfoque integral orientado a mejorar el bienestar general de sus beneficiarios (Carrera, 2022). Este modelo multidimensional no solo contribuye a satisfacer necesidades básicas inmediatas, sino que también promueve una mejora sostenida en la calidad de vida.

Por otra parte, el Municipio de Quito estima la existencia de más de 50 comedores comunitarios en funcionamiento dentro del Distrito Metropolitano. No obstante, hasta la fecha no se ha llevado a cabo un censo oficial ni una evaluación exhaustiva que confirme dicha cifra o que determine si estos espacios cumplen con estándares técnicos y operativos adecuados.

En conjunto, estos datos permiten observar una red amplia, diversa y en constante expansión de comedores comunitarios en Quito, impulsada por la colaboración entre distintos actores sociales. Su distribución territorial y la integración de servicios reflejan esfuerzos articulados entre la sociedad civil, los gobiernos locales y las organizaciones comunitarias, cuyo objetivo común es fortalecer la seguridad alimentaria y fomentar el desarrollo social de los sectores más vulnerables.

## 2.3. El rol de los bancos de alimentos en la lucha contra el desperdicio y la inseguridad alimentaria

Para reducir el desperdicio de alimentos y combatir el hambre, los bancos de alimentos se han consolidado como instituciones fundamentales en numerosos países (Caraher & Furey, 2018; Prendergast, 2022). Estas organizaciones, insertas dentro de redes nacionales de cooperación, amplifican su impacto al fortalecer

alianzas estratégicas con entidades del sector público, privado y de la sociedad civil (Daponte & Bade, 2006; Hudak et al., 2020). Así, su labor trasciende la mera redistribución de alimentos, al incorporar también programas educativos en nutrición orientados tanto a las comunidades beneficiarias como a la población en general.

En ese aspecto, las redes de bancos de alimentos coordinan actividades que facilitan la interacción con organizaciones nacionales e internacionales, estableciendo vínculos con entidades sin fines de lucro y empresas donantes de alimentos (Prendergast, 2017).

En el caso de Ecuador, y de manera particular en Quito, el Banco de Alimentos de Quito (BAQ) se ha posicionado como una institución referente. Fundado en 2002 como una organización no gubernamental y sin fines de lucro, su propósito central es contribuir a la construcción de un futuro sin hambre (Parreño, 2016). Para ello, implementa un modelo de gestión que busca simultáneamente reducir el desperdicio de alimentos y fortalecer los lazos entre el sector productivo y las personas en situación de vulnerabilidad alimentaria (Montenegro & Redrobán, 2024). El BAQ redistribuye alimentos aptos para el consumo humano, provenientes de donaciones del sector privado y del Mercado Mayorista de Quito. Desde su creación en 2003 hasta el año 2024, ha entregado un total de 130.919.469 kilogramos de alimentos a las poblaciones más vulnerables de la ciudad. Actualmente, beneficia mensualmente a más de 83.293 personas, a través de 149 organizaciones sociales (Banco de Alimentos de Quito, 2023).

Como parte de sus esfuerzos por mitigar el desperdicio alimentario, el BAQ se adhiere a las estrategias del Pacto Agroalimentario de Quito, específicamente a su quinto pilar, denominado “Gestión de Residuos Sólidos Orgánicos”. Esta línea de acción busca reducir la generación de desechos y aprovechar los nutrientes y la energía de los residuos orgánicos para su reutilización productiva. En esa dirección, su plan operativo contempla el fortalecimiento de las capacidades institucionales del BAQ en procesos de recolección, clasificación, transformación, logística y distribución de alimentos (Maldonado & Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, 2018).

En suma, mediante el trabajo colaborativo y la articulación interinstitucional, el Banco de Alimentos de Quito contribuye de manera significativa a transformar la realidad de las familias que viven en condiciones de pobreza o en situación de calle, garantizando su acceso a la alimentación y promoviendo un desarrollo humano más equitativo y saludable.

## 2.4. Conexión entre bancos de alimentos y comedores comunitarios

Los bancos de alimentos mantienen una estrecha vinculación con los comedores comunitarios, articulando esfuerzos con diversas instituciones, especialmente municipales, para garantizar que los alimentos donados sean adecuadamente preparados y distribuidos entre las poblaciones más vulnerables de Quito (Quito Informa, 2022).

Como organizaciones sin fines de lucro, estos bancos se dedican a recuperar excedentes alimentarios provenientes de distintos sectores productivos, con el propósito de redistribuirlos y evitar su desperdicio. Al mismo tiempo, se aseguran de que todos los productos cumplan con los estándares de inocuidad y sean aptos para el consumo humano (Eguillor, 2021). En esta labor, se recuperan alimentos en excelente estado que, por razones comerciales, no pueden ser vendidos, como aquellos próximos a su fecha de vencimiento, con etiquetas erróneas, empaques defectuosos, exceso de inventario o baja rotación, así como productos estacionales o con menor demanda por parte de los consumidores (Eguillor, 2021).

En consecuencia, el funcionamiento operativo de los bancos de alimentos depende en gran medida del trabajo voluntario, ya que los voluntarios participan activamente en la clasificación, selección y distribución de los productos recuperados (Zamudio et al., 2018). Generalmente, estas instituciones no entregan los alimentos directamente a las personas beneficiarias, sino que los canalizan a través de organizaciones de ayuda social, entre las que se destacan los comedores comunitarios (Eguillor, 2021).

Para operar de forma eficiente, los bancos de alimentos establecen alianzas estratégicas con diversos actores, principalmente del sector alimentario y logístico. Según el BAQ, estos aliados se agrupan en cuatro categorías principales:

- *Proveedores de alimentos*: Empresas que donan productos para su redistribución.
- *Proveedores de servicios, infraestructura y financiamiento*: Entidades que ofrecen apoyo económico o logístico.
- *Instituciones receptoras*: Organizaciones no gubernamentales y agencias de ayuda que distribuyen alimentos a poblaciones vulnerables.
- *Red de voluntariado*: Personas que donan su tiempo para coordinar la recepción y distribución de alimentos.

Dentro de este esquema de cooperación, los comedores comunitarios se consideran instituciones receptoras, ya que reciben insumos alimenticios donados por el banco de alimentos. Sin embargo, la cantidad y el tipo de productos entregados dependen del inventario disponible, lo que exige una gestión cuidadosa y transparente. En este sentido, el BAQ tiene la responsabilidad de garantizar que los alimentos donados sean seguros y adecuados para la preparación de comidas destinadas a las comunidades beneficiarias (Sordini, 2020).

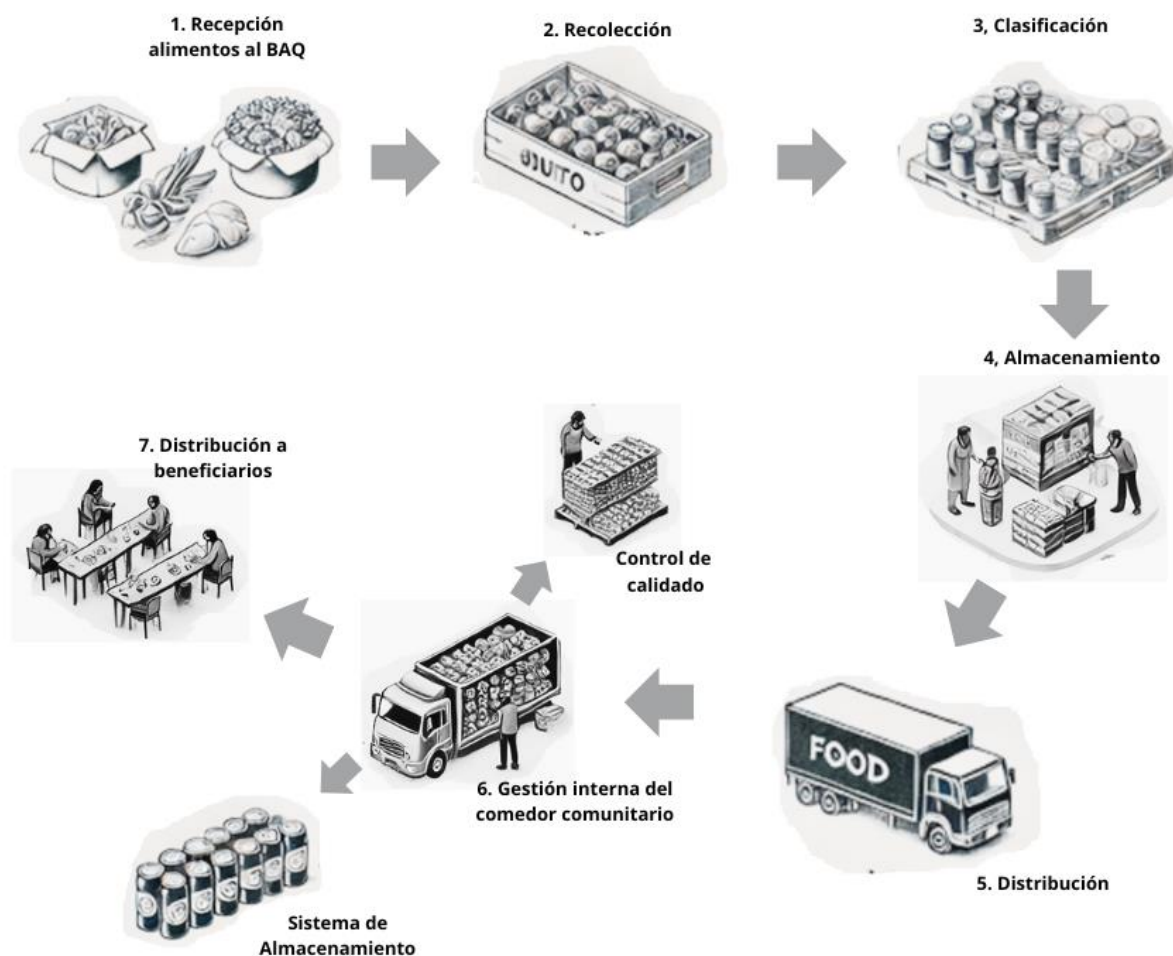
### 2.4.1. Procesos de recepción y distribución de alimentos en comedores comunitarios

El funcionamiento de los comedores comunitarios está estrechamente vinculado con diversas instituciones y organizaciones, como los bancos de alimentos. En Quito, el Banco de Alimentos de Quito (BAQ) desempeña un rol clave en este proceso, ya que se encarga de la recolección, clasificación, almacenamiento y distribución



de los alimentos hacia estos espacios.

Tal como se ilustra en la Figura 1, el proceso se desarrolla en varias etapas:



(Figura 1) Proceso de recepción y distribución de alimentos

Fuente: Imágenes diseñadas por inteligencia OpenAI.(2025) (versión del 8 de mayo). [ChatGPT. Proceso de recepción y distribución de los alimentos]. Recuperado de <https://www.openai.com/chatgpt>. posteriormente ajustadas por los autores según la estructura necesaria para interpretar el proceso.

- **Recolección de alimentos:** El Banco de Alimentos de Quito (BAQ) recolecta alimentos de diversas fuentes, incluyendo empresas privadas y públicas, supermercados, agricultores y mercados mayoristas. Estos productos suelen ser excedentes, están próximos a su fecha de vencimiento o no cumplen con los estándares comerciales (Banco de Alimentos de Quito, 2023). Otras organizaciones, como el Municipio y varias fundaciones, también contribuyen recolectando y distribuyendo alimentos a instituciones de asistencia social (Quito Informa, 2020).
- **Clasificación y control de calidad:** Una vez recolectados, los alimentos pasan por un proceso de clasificación y control de calidad. Se inspeccionan las fechas de vencimiento, el estado físico y la seguridad general del producto. Aquellos que no cumplen con los estándares son descartados o redirigidos a otros usos, como programas de aprovechamiento de residuos orgánicos (Alimentos de México a Compartir, A.C., 2024).
- **Almacenamiento:** Tras la clasificación, los alimentos se almacenan en condiciones adecuadas para preservar su frescura y seguridad (McShane & Coffey, 2022). Dependiendo del tipo de producto, algunos requieren refrigeración o un manejo especial.
- **Distribución a comedores comunitarios (instituciones receptoras):** Los alimentos se entregan periódicamente a los comedores comunitarios, garantizando un suministro constante de ingredientes para la preparación de comidas nutritivas y variadas. Los cronogramas de entrega son coordinados y se consideran las necesidades específicas de cada comedor (Álvarez et al., 2022).
- **Gestión interna en los comedores comunitarios:** Una vez recibidos, los comedores comunitarios almacenan y gestionan los alimentos según sus capacidades y requerimientos. Implementan medidas de control de calidad para verificar el estado de los productos antes de su preparación, y siguen protocolos de higiene y manejo seguro para asegurar la inocuidad alimentaria (Unidad Patronato Municipal San José, 2025).
- **Distribución de alimentos a los beneficiarios:** Finalmente, los comedores comunitarios organizan la distribución estructurada de las comidas para asegurar que lleguen a quienes más lo necesitan.

Voluntarios y profesionales identifican y evalúan a personas en situación de calle para facilitar su acceso. Otras personas pueden solicitar asistencia, dependiendo de la disponibilidad, y son informadas sobre los horarios y requisitos (Unidad Patronato Municipal San José, 2025).

## 2.5. Gestión integral de los comedores comunitarios

Las organizaciones, entendidas como construcciones sociales, surgen con el propósito de satisfacer necesidades básicas y mejorar la calidad de vida de las personas (Ropa-Carrión & Alama-Flores, 2022). Su gestión constituye un proceso complejo y multidimensional, determinado no solo por factores ambientales y de mercado, sino también por aspectos psicológicos, tanto individuales como colectivos. En este sentido, resulta fundamental que los comedores comunitarios, al igual que otras entidades, sean empresas, instituciones públicas u organizaciones sociales, desarrollen competencias, habilidades y capacidades que les permitan responder eficazmente a los desafíos de su entorno.

En particular, una gestión eficiente en los comedores comunitarios es determinante para el cumplimiento de sus objetivos y para garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Para lograrlo, su gestión debe analizarse desde dos dimensiones complementarias: (1) la gestión estratégica, enfocada en el análisis y la planificación a largo plazo, y (2) la gestión operativa, orientada a la ejecución de acciones específicas (Salazar-Duque, 2023).

Ambos niveles de gestión deben complementarse entre sí para cumplir con la misión de los comedores comunitarios y optimizar el uso de los recursos disponibles.

### 2.5.1. Gestión estratégica de los comedores comunitarios

Según Gallardo (2021), la gestión estratégica constituye un pilar esencial en la definición de la misión, visión y objetivos de toda organización, ya que permite generar beneficios tanto financieros como no financieros. A través de este enfoque, las instituciones logran consolidar ventajas competitivas, mejorar su eficiencia interna y fortalecer su posicionamiento frente a los desafíos del entorno.

Desde la teoría de sistemas propuesta por Herbert Simon, las organizaciones deben entenderse como estructuras interconectadas, en las que la toma de decisiones se convierte en un elemento clave para alcanzar una administración eficaz (Balestrin, 2002). En este marco, la gestión estratégica coordina las actividades de los colaboradores mediante procesos de planificación, organización, liderazgo y control, todo ello enmarcado dentro de una cultura y un clima organizacional específicos (Chiavenato, 2001; Gallardo, 2021).

Asimismo, este enfoque no solo impulsa el desarrollo individual de quienes integran la organización, sino que también fortalece su estructura global, facilitando la adaptación a las demandas sociales y garantizando su sostenibilidad en el tiempo. En consecuencia, la gestión estratégica se sustenta en factores sociales, psicológicos, técnicos y económicos, los cuales se materializan en el plan estratégico, documento que define la visión, la misión, las estrategias y los objetivos institucionales (Gallardo, 2021).

Aplicado al contexto de un comedor comunitario, este enfoque adquiere una relevancia particular. Una gestión estratégica adecuada le permite a la organización cumplir de manera efectiva su misión de proporcionar alimentos de calidad a un número creciente de beneficiarios, asegurando al mismo tiempo que sus operaciones sean eficientes, sostenibles y coherentes con sus objetivos sociales y operativos.

### 2.5.2. Gestión operativa y logística de los comedores comunitarios

De acuerdo con Lóor & Carreño (2022), la gestión operativa se enfoca en el diseño, planificación y optimización de los sistemas de producción y prestación de servicios donde su principal objetivo se orienta a mejorar la productividad mediante la coordinación eficaz de los recursos y procesos organizacionales (Barreto, 2023).

Por ejemplo, en una organización, la gestión operativa implica coordinar diversos departamentos—como producción, marketing, recursos humanos y finanzas—para asegurar que trabajen de manera conjunta en el cumplimiento de los objetivos organizacionales (González et al., 2020).

En el contexto de los comedores comunitarios, una gestión operativa eficiente garantiza la adecuada preparación y distribución de los alimentos, el uso apropiado de los recursos financieros, una comunicación efectiva con los beneficiarios y una gestión del personal basada en criterios de calidad y productividad (Heizer & Render, 2017). En base a este concepto, los procesos operativos dentro de un comedor comunitario deben contemplar varias etapas:

- *Abastecimiento*: Adquisición de las materias primas necesarias para la preparación de los alimentos.
- *Transporte y recepción*: Traslado o recepción de los insumos desde los proveedores y verificación de su calidad al momento de la entrega.
- *Almacenamiento*: Los productos deben almacenarse en condiciones adecuadas para mantener su frescura y seguridad. Es esencial el control de calidad durante la recepción, asegurando que los insumos sean aptos para su conservación y estén alineados con los recursos y presupuesto disponibles. Los productos deben colocarse en ubicaciones fijas de fácil acceso, y debe llevarse un control de inventario para evitar pérdidas, deterioros o desperdicios (López, 2004).
- *Cocción*: Los ingredientes se transforman en comidas y se distribuyen a los beneficiarios (Armendáriz, 2009). Las cocinas deben seguir protocolos estrictos para asegurar la inocuidad, incluyendo almacenamiento, manipulación y sanitización adecuados (Acosta, 2008). El proceso de cocción incluye una secuencia de operaciones, con descongelado cuidadoso, organización de mise en place y porcionamiento. La comida preparada debe conservarse adecuadamente hasta su servicio (López, 2004).
- *Servicio*: Es importante contar con un espacio adecuado que facilite el movimiento y trabajo del personal

(Montes et al., 2009).

En resumen, una gestión operativa eficiente en los comedores comunitarios permite optimizar cada una de estas etapas, garantizando que los beneficiarios reciban alimentos nutritivos en condiciones adecuadas. Además, la retroalimentación continua entre los distintos procesos permite identificar áreas de mejora y asegurar la sostenibilidad del comedor a largo plazo (Martínez, 2015).

## 2.6. Perfil de los beneficiarios de comedores comunitarios en Quito

Para obtener un panorama preliminar de las características demográficas y socioeconómicas de las personas que acuden a comedores comunitarios en Quito, se analizó la base de datos de la Corporación Instituto de la Ciudad del Distrito Metropolitano de Quito (2023). Dicha base se elaboró a partir de una encuesta aplicada a 113 personas identificadas en situación de vulnerabilidad.

Los resultados indican una distribución equitativa en cuanto al género, con un 32,7% de participantes que se identifican como hombres y el mismo porcentaje como mujeres. Por grupos etarios, el segmento más grande corresponde a personas de 61 años o más (46,9%), seguido por quienes tienen entre 45 y 60 años (19,5%). Los adultos jóvenes, específicamente entre 20 y 29 años y entre 30 y 44 años, representan cada uno el 15,9% de la muestra, mientras que los adolescentes de entre 16 y 19 años apenas alcanzan el 1,8%.

En cuanto a la autodefinición étnica, la mayoría se identifica como mestiza (78,8%), con menores proporciones que se reconocen como indígenas (8,8%), afroecuatorianas (5,3%), blancas (6,2%) y otras etnias (0,9%).

Respecto a la actividad económica, la mitad de los encuestados (50%) está involucrada en trabajo informal, mientras que el 32,7% realiza trabajo doméstico no remunerado. Un porcentaje menor está jubilado (4,4%), desempleado o en búsqueda activa de empleo (12,4%). Además, una parte de los participantes indicó vivir en situación de calle. De manera alarmante, el 69% manifestó que no pudo consumir tres comidas al día de forma constante durante un período mínimo de tres meses consecutivos, lo que evidencia un alto nivel de inseguridad alimentaria.

Estos hallazgos subrayan el papel crucial de los comedores comunitarios en la atención de necesidades nutricionales y en la garantía de seguridad alimentaria para una población diversa y en situación de riesgo. La alta proporción de adultos mayores beneficiarios destaca la particular vulnerabilidad de las personas mayores en contextos urbanos de pobreza. Asimismo, la dependencia generalizada del empleo informal y las dificultades reportadas para mantener una dieta básica reflejan desigualdades estructurales más amplias. La diversidad demográfica, en términos de género, edad y etnicidad, demuestra que la inseguridad alimentaria trasciende a grupos sociales específicos y afecta a un amplio espectro de la población.

En resumen, los comedores comunitarios actúan como una infraestructura social indispensable, mitigando los efectos de la pobreza urbana y contribuyendo significativamente al bienestar de las poblaciones marginadas.

## 3. Análisis metodológico

### 3.1. Instrumento de recolección de datos y trabajo de campo

Para la recolección de datos, se aplicó una encuesta estructurada a los responsables de los comedores comunitarios (Ávila et al., 2020). El cuestionario incluyó preguntas cerradas y semiabiertas sobre el perfil de los beneficiarios, la gestión estratégica y operativa, el personal y las prácticas comerciales. Su diseño siguió criterios preestablecidos de claridad y pertinencia, adaptando modelos de gestión empresarial (Heizer & Render, 2017) y técnicas de perfilamiento de clientes (Villajuana, 2003) al contexto específico de los comedores comunitarios.

Para evaluar la claridad y eficacia del instrumento, se realizó una prueba piloto en una muestra reducida de comedores comunitarios. Esta fase preliminar permitió identificar áreas de mejora, tras lo cual se efectuaron ajustes menores para optimizar la precisión y claridad de los ítems.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas directas a los administradores y miembros del personal de los comedores, complementadas con observaciones in situ para enriquecer la información. Las encuestas se aplicaron en 18 comedores comunitarios de un total de 30 identificados en Quito, asegurando así una cobertura representativa del fenómeno estudiado.

### 3.2. Análisis estadístico

Una vez recopilada la información, se realizó un análisis estadístico descriptivo para interpretar los resultados (Vilà, 2006). Se utilizaron distribuciones de frecuencia para identificar tendencias y patrones en los distintos indicadores evaluados (Resino, 2018).

Las variables cualitativas—como las percepciones sobre la gestión y la satisfacción con el servicio—fueron categorizadas mediante escalas ordinales (desde muy alta hasta muy baja). Los resultados se presentaron en tablas de frecuencia que permitieron visualizar la variabilidad de respuestas por dimensión. También se llevó a cabo un análisis correlacional para explorar vínculos entre la gestión estratégica y los objetivos organizacionales, así como entre la gestión operativa y las áreas funcionales. Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson (cuyo rango va de -1 a 1) para medir relaciones lineales entre variables cuantitativas (Temizhan et al., 2022). Este análisis permitió identificar cómo se interconectan las áreas clave de gestión dentro de la estructura de los comedores comunitarios, siguiendo modelos estándar de administración empresarial.



Con base en la clasificación propuesta en este estudio y en la investigación preliminar realizada por la Corporación Instituto de la Ciudad del Distrito Metropolitano de Quito (2023), se identificó un total de 30 comedores comunitarios, distribuidos de la siguiente manera: 5 operados por organizaciones sin fines de lucro, 4 gestionados por actores comunitarios, 3 administrados por gobiernos locales y 17 bajo la gestión de otras entidades.

[illegible]

Fuente: Imagen obtenida y modificada en Power BI

Aunque inicialmente se identificó una población de 30 comedores comunitarios, no todos accedieron a participar ni a proporcionar datos. Finalmente, se logró recolectar información de 18 comedores, distribuidos de la siguiente manera: 1 operado por una organización sin fines de lucro, 2 gestionados por gobiernos locales y 15 administrados por otras entidades.

Los comedores comunitarios en Quito atienden a beneficiarios provenientes de diversas zonas de la ciudad, principalmente del norte y centro, con 11 y 12 beneficiarios respectivamente. El sur y el Valle de Los Chillos cuentan con 7 beneficiarios cada uno, lo que indica que la mayoría de los usuarios vive cerca de los comedores, lo que facilita el acceso al servicio.

En cuanto a las porciones de alimentos, la mayoría de los beneficiarios (7) recibe menos de una libra por ración. Seis reciben entre una y dos libras, tres entre dos y tres libras, y dos consumen más de tres libras, lo cual evidencia distintos niveles de necesidad nutricional.

Todos los servicios proporcionados por los comedores comunitarios son gratuitos, lo que garantiza el acceso para personas en situación de vulnerabilidad. La frecuencia de asistencia varía: 7 beneficiarios asisten diariamente, 6 cada dos días, y el resto cada 5, 7 o 15 días. Estos patrones reflejan una demanda constante de apoyo alimentario y el papel esencial que desempeñan estos espacios en la seguridad alimentaria.

En resumen, los comedores comunitarios de Quito atienden a una población diversa en cuanto a edad y ubicación. La mayoría de los beneficiarios consume alimentos regularmente en porciones moderadas, y la gratuidad del servicio asegura el acceso para quienes más lo necesitan. Estos centros resultan fundamentales



para mitigar la inseguridad alimentaria en distintos sectores de la ciudad.

La Tabla 1 detallada el perfil demográfico y de consumo de los beneficiarios de los comedores comunitarios en Quito.

**Tabla 1. Beneficiarios**

Indicador	Escala	Frecuencia
Beneficiarios diarios	Menos de 10	0
	Entre 10 y 20	1
	Entre 21 y 30	1
	Entre 31 y 40	3
	Entre 41 y 50	0
	Entre 51 y 60	1
	Entre 61 y 70	2
	Más de 70	10
Zona de procedencia del beneficiario	Norte de Quito	11
	Centro de Quito	7
	Sur de Quito	12
	Valle de Tumbaco	0
	Valle de los Chillos	7
Edades	Menos de 12 años	12
	Entre 12-17 años	11
	Entre 18-25 años	10
	Entre 26-35 años	10
	Entre 36-55 años	13
	Entre 56-65 años	9
	Más de 65 años	10
Cantidad de comida para consumir	Menos de 1 libra	7
	Entre 1 y 2 libras	6
	Entre 2 y 3 libras	3
	Más de 3 libras	2
Frecuencia de consumo	Cada día	7
	Cada 2 días	6
	Cada 5 días	1
	Cada 7 días	3
	Cada 15 días	1

**Nota:** Sobre la base de 18 comedores comunitarios analizados

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el programa SPSS

Desde una perspectiva de segmentación de mercado, los comedores comunitarios de Quito atienden a beneficiarios con un segmento heterogéneo de población caracterizado por su alta vulnerabilidad socioeconómica y su proximidad geográfica a los puntos de atención, lo que evidencia que la ubicación influye directamente en el acceso y la participación. La diversidad etaria, que incluye desde niños hasta adultos mayores, configura un público con necesidades diferenciadas, tanto nutricionales como sociales, lo que exige estrategias de atención segmentadas y adaptadas a cada grupo. Asimismo, la variabilidad en la cantidad de alimento recibido y en la frecuencia de asistencia revela distintos niveles de dependencia del servicio, identificando subsegmentos según su grado de necesidad y frecuencia de consumo. En este sentido, desde un enfoque crítico, los comedores comunitarios pueden entenderse como espacios de respuesta social con una estructura de demanda estable pero diferenciada, cuya gestión debería orientarse a optimizar la asignación de recursos y fortalecer la cobertura territorial, atendiendo a las características y patrones de consumo de cada segmento poblacional.

#### 4.1.2. Gestión estratégica y operativa de los comedores comunitarios

La Tabla 2 presenta el nivel de gestión estratégica y operativa implementado en los comedores comunitarios para llevar a cabo sus funciones diarias, considerando aspectos clave de la gestión empresarial. Con base en los datos recolectados, se realizó el siguiente análisis:

**Gobierno corporativo:** Los resultados reflejan una percepción mixta. La mayoría de las respuestas se sitúan en las categorías de “bajo” (4) y “muy bajo” (6), lo que sugiere oportunidades de mejora en las estructuras y prácticas de gobernanza organizacional. Sin embargo, algunas respuestas en las categorías de “muy alto” (2) y “alto” (3) indican que ciertos participantes tienen una visión más positiva, revelando una perspectiva dividida sobre esta dimensión.

**Objetivos corporativos:** Las respuestas sobre los objetivos corporativos mostraron una tendencia más favorable, con una concentración en las categorías de “muy alto” (6) y “alto” (5). Esto sugiere que una parte significativa de las organizaciones tiene una dirección estratégica clara y la valora positivamente. No obstante, las 7 respuestas neutras indican que algunos miembros del personal pueden carecer de claridad respecto a las metas organizacionales, lo que resalta la necesidad de mejorar la alineación estratégica y la comunicación interna.

**Gestión estratégica:** La mayoría de las respuestas se ubicaron en la categoría de “alto” (13), lo que refleja

un consenso general de que las decisiones estratégicas están siendo gestionadas adecuadamente. La presencia de respuestas en “muy alto” (2) y “bajo” (3) sugiere una gestión estratégica efectiva en general, aunque con espacio para optimizar la claridad y la implementación.

**Gestión operativa:** Los procesos operativos fueron calificados mayoritariamente de forma positiva, con una mayoría de respuestas en “muy alto” (7) y “alto” (6). Solo se registraron 4 respuestas neutras y 1 baja, lo cual refuerza una percepción generalmente favorable sobre la eficiencia y eficacia operativa.

**Gestión departamental fue analizada en las siguientes áreas:**

- **Área de producción:** Se observó una valoración generalmente positiva, con respuestas en “alto” (8) y “muy alto” (4). No obstante, la presencia de respuestas “neutrales” (4) y “bajas” (3) indica áreas de mejora en cuanto a la optimización del desempeño.
- **Área de marketing:** Las percepciones fueron variadas, con respuestas distribuidas entre “alto” (7), “neutral” (2), “bajo” (3) y “muy bajo” (3). Esto sugiere visiones inconsistentes respecto a la efectividad del área, lo que apunta a la necesidad de fortalecer las estrategias de comunicación y promoción para mejorar su impacto.
- **Área de talento humano:** Las percepciones generales fueron positivas, con 5 respuestas en “muy alto” y 7 en “alto”. Sin embargo, 5 respuestas “neutrales” y 1 “baja” indican que no todos los empleados comparten esta visión, posiblemente debido a problemas de comunicación interna o desalineación con las necesidades organizacionales.
- **Área financiera:** La evaluación de esta área fue equilibrada, con 5 respuestas tanto en “muy alto” como en “alto”. No obstante, 7 respuestas neutras sugieren una falta de claridad entre algunos miembros del personal respecto al desempeño del área. La presencia de solo una respuesta “baja” implica que, aunque no existe una percepción negativa predominante, se requieren mejoras en transparencia y comunicación financiera.

La Tabla 2 a continuación resume los hallazgos derivados de la evaluación de la gestión estratégica y operativa en los comedores comunitarios.

**Tabla 2. Gestión integral en comedores comunitarios**

<b>Indicador</b>	<b>Muy alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Neutral</b>	<b>Baja</b>	<b>Muy baja</b>
Gobierno corporativo	2	3	3	4	6
Objetivos corporativos	6	5	7	0	0
Gestión estratégica	2	13	0	3	0
Gestión operativa	7	6	4	1	0
Gestión del departamento de producción	4	8	4	3	0
Gestión del departamento de marketing	3	7	2	3	3
Gestión del departamento de talento humano	5	7	5	1	0
Gestión del departamento financiero	5	5	7	1	0

**Nota:** Sobre la base de 18 comedores comunitarios analizados

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el programa SPSS

#### **4.1.3. Gestión de personal (voluntarios)**

El análisis de la gestión del personal en los comedores comunitarios, basado en los datos de la Tabla 3, revela tendencias importantes respecto a la distribución de género, la capacitación y los niveles de formación según las distintas áreas de trabajo.

**Distribución del personal por área y género:** En el área administrativa, hay más mujeres (53) que hombres (35), lo que indica una mayor presencia femenina en esta función. En contraste, en el área de cocina predomina el personal masculino, con 45 hombres frente a 23 mujeres, lo cual refleja una mayor participación de los hombres en tareas de preparación de alimentos. En el área de servicio, las mujeres (47) también superan a los hombres (32), manteniéndose la tendencia observada en el área administrativa. Estas cifras sugieren una segmentación de género según el tipo de tarea realizada en los comedores comunitarios.

**Capacitación del personal:** La mayoría del personal recibe capacitación con cierta regularidad. Siete personas reciben capacitación semestralmente y seis anualmente, lo que indica un compromiso con la actualización del personal. Un grupo más reducido recibe formación mensual (3 personas), mientras que 2 personas indican no haber recibido nunca capacitación. Este último dato evidencia una posible brecha en el acceso a la formación, que podría afectar la calidad del servicio y el desarrollo del personal.

**Niveles de formación:** Existen diferencias notables en los niveles de conocimiento y formación según el área de trabajo:

- **Personal administrativo:** Con 81 unidades de formación, este grupo presenta el nivel más alto de capacitación, lo que indica un fuerte énfasis en su desarrollo profesional.
- **Personal de cocina:** Registra 36 unidades de formación, lo que sugiere un nivel medio de capacitación, aunque considerablemente inferior al del área administrativa.
- **Personal de servicio:** Con solo 30 unidades de formación, es el grupo con menor acceso a capacitación,

lo que puede indicar una menor inversión en su desarrollo o falta de oportunidades formativas

**Tabla 3. Personal de Servicio**

Indicador	Escala	Frecuencia
Número de trabajadores	Área administrativa	Hombres 35
		Mujeres 53
	Área de cocina	Hombres 45
		Mujeres 23
	Área de servicio	Hombres 32
		Mujeres 47
Capacitaciones	Cada dos o tres años	0
	Anual	6
	Semestral	7
	Mensual	3
	Nunca	2
Conocimientos y formación	Personal administrativo	81
	Personal de cocina	36
	Personal de servicio	30

**Nota:** Sobre la base de 18 comedores comunitarios analizados

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el programa SPSS

Los resultados evidencian una estructura de formación desigual entre las distintas áreas de los comedores comunitarios, lo que revela tanto avances como desafíos en la gestión del talento humano. Aunque la mayoría del personal recibe capacitación periódica, la diferencia en la frecuencia y profundidad de los programas formativos sugiere una brecha en la actualización profesional, especialmente en el área de servicio, donde se registran los niveles más bajos de formación. Esta asimetría puede repercutir directamente en la calidad del servicio y en la eficiencia operativa, limitando la posibilidad de generar un aprendizaje organizacional sostenible. Además, la segmentación de género por tipo de tarea plantea la necesidad de repensar las estrategias de capacitación desde una perspectiva inclusiva, que promueva la equidad en el desarrollo de competencias técnicas y administrativas. En este sentido, desde una mirada crítica, los voluntarios no solo deben entenderse como un individuo que requiere solo capacitación o un proceso de instrucción técnica, sino como un capital humano que debe estar motivado, con recursos necesarios, que contribuyan a cumplir una misión social de manera más eficiente y sostenible.

#### 4.1.4. Gestión comercial

El análisis de la gestión comercial en los comedores comunitarios, basado en los datos de la Tabla 4, permite identificar tendencias clave en la preparación y distribución de alimentos, fuentes de abastecimiento, servicios ofrecidos y estrategias operativas.

En promedio, los comedores comunitarios preparan diariamente 972 desayunos, 1.295 almuerzos y 640 cenas. El almuerzo es la comida más demandada, seguido del desayuno y, en menor medida, la cena, probablemente porque se prioriza el servicio al mediodía, cuando la demanda es mayor.

En cuanto al origen de los productos alimenticios, la mayoría de los comedores depende de la autogestión (17 comedores), lo que refleja una fuerte dependencia de sus propios esfuerzos para adquirir y preparar los alimentos. También se identifican otras fuentes como donaciones (1), supermercados (1), fundaciones de alimentos (1) y mercados mayoristas (2). Esta diversidad en el abastecimiento contribuye a garantizar un suministro estable.

Respecto a los servicios gastronómicos ofrecidos, el más común es el servicio en mesa (13 comedores), seguido por el servicio para llevar (4). Solo un comedor ofrece catering, y ninguno tiene servicio a domicilio, lo cual muestra una preferencia por la atención en sitio, aunque también existen opciones para llevar.

Sobre los días de funcionamiento, la mayoría de los comedores opera 6 días a la semana (30 comedores), seguido por aquellos que atienden 7 días (28), lo que evidencia un fuerte compromiso con la atención continua. La mayor actividad se concentra en el turno de la tarde (15 comedores) y la mañana (13 comedores), mientras que solo uno opera en la noche. Esto indica un enfoque en la atención diurna, especialmente durante el almuerzo.

Para atraer beneficiarios, los comedores emplean diversas estrategias. La más común es la comunicación y difusión (16 comedores), seguida del apoyo y asistencia social (4) y métodos de captación y alcance (4). En cuanto a los canales de difusión, se destaca el uso de redes sociales y medios digitales (14 comedores), seguido del material impreso y publicidad (3) y estrategias comunitarias presenciales (5). Esto demuestra la importancia de las herramientas digitales en la promoción y conexión con la comunidad.

Para asegurar la sostenibilidad, los comedores han establecido alianzas con diversas instituciones. Las principales fuentes de apoyo provienen de empresas y organizaciones privadas (5 comedores), instituciones educativas y académicas (4) y entidades gubernamentales y de salud (4). Estas alianzas permiten acceder a recursos adicionales, fortalecer la operación y mejorar la calidad del servicio.

Tabla 4. Proceso comercial

Indicador	Escala	Frecuencia
Cantidad de comida preparada al día	Desayuno Almuerzo Cena	972 1295 640
Origen de la comida	Asociaciones Autogestión Donaciones Supermercados Fundación de alimentos Mercados Banco de alimentos Empresas locales Personas naturales	2 1 17 1 1 3 2 1 1
Servicios	Servicio a la mesa Servicio para llevar Servicio a domicilio Catering	13 4 0 1
Días que atienden o está abierto el comedor	1 2 3 4 5 6 7	2 0 2 1 6 3 4
Hora de servicio	Mañana (6:00-12:00) Tarde (12:00-18:00) Noche (18:00-24:00) Todo el día	13 15 1 1
Estrategias de atracción	Comunicación y Difusión Apoyo y Asistencia Social Métodos de Captación y Alcance Recursos y Financiamiento Eventos y Estrategias Comunitarias	16 4 4 2 3
Estrategias de Difusión	Redes Sociales y Medios Digitales Material Impreso y Publicidad Estrategias Comunitarias y Presenciales	14 3 5
Estrategias de Convenios	Empresas y Organizaciones Privadas Instituciones Educativas y Académicas Entidades Gubernamentales y de Salud	5 4 4

**Nota:** Sobre la base de 18 comedores comunitarios analizados

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el programa SPSS

El análisis operativo de los comedores comunitarios muestra que, aunque los servicios y horarios son flexibles y adaptables, la dependencia de donaciones y autogestión limita la estabilidad de recursos. Las alianzas con empresas privadas, instituciones educativas y entidades gubernamentales existen, pero su alcance aún no garantiza un flujo constante de insumos ni un impacto uniforme. Desde una mirada crítica estructural, estos hallazgos sugieren que la efectividad de los comedores depende tanto de la consolidación interna de procesos y gestión estratégica como de la formalización y diversificación de alianzas externas, posicionando a los convenios público-privados como un eje central para mejorar la sostenibilidad, cobertura y equidad del servicio.

## 4.2. Análisis correlacional

Este análisis exploró las relaciones entre variables clave en los comedores comunitarios, considerando su funcionamiento dentro de un marco organizacional similar al de las empresas. Se centró en evaluar tanto la correlación vertical (entre la gestión estratégica y los objetivos, así como los departamentos de producción, marketing, talento humano y finanzas) como la correlación horizontal entre diferentes departamentos (Heizer & Render, 2017). Los resultados obtenidos a partir de los coeficientes de correlación ofrecen una visión detallada de cómo estos factores interactúan e influyen entre sí.

### 4.2.1. Análisis correlacional a nivel vertical

Existe una fuerte correlación positiva (0,85) entre la gestión estratégica y la gestión operativa, lo que indica que unas estrategias bien estructuradas mejoran significativamente las operaciones diarias en los comedores comunitarios. Esto sugiere que fortalecer la planificación estratégica mejora directamente los procesos internos y el desempeño general.

Una correlación moderada (0,38) entre la gestión estratégica y los objetivos organizacionales muestra que



la definición clara de metas contribuye a una mejor planificación estratégica y a una toma de decisiones más efectiva. Los objetivos definidos guían los esfuerzos estratégicos, aumentando su eficacia.

La correlación entre la gestión operativa y las actividades de producción también es fuerte (0,63), lo que refuerza que unas operaciones eficientes incrementan la capacidad productiva a través de un mejor uso de recursos, tiempo y procesos. Esto es crucial para la sostenibilidad de los comedores comunitarios.

La gestión operativa también presenta una correlación moderada (0,53) con las actividades de marketing, lo que sugiere que una operación eficiente respalda la implementación más efectiva de estrategias promocionales alineadas con las necesidades de los beneficiarios.

Existe una correlación similar (0,63) entre la gestión operativa y el departamento de talento humano. Las operaciones eficientes crean condiciones favorables para el desarrollo y la retención del personal, influyendo positivamente en la motivación y el rendimiento.

Finalmente, se observa una correlación baja (0,19) entre la gestión operativa y el desempeño financiero, lo que indica que otros factores—como los modelos de financiamiento o las condiciones económicas externas—tienen un mayor impacto en los resultados financieros. Esto es particularmente relevante, dado que los comedores comunitarios ofrecen comidas gratuitas y dependen de donaciones o apoyos externos más que de ingresos de los beneficiarios.

#### 4.2.2. Análisis correlacional a nivel horizontal

A nivel horizontal, se encontró una correlación positiva moderada (0,58) entre los departamentos de producción y marketing, lo que indica que una mayor capacidad de producción mejora la capacidad de respuesta ante la demanda de los beneficiarios. Esto resalta la necesidad de coordinación para asegurar la disponibilidad de productos y la efectividad de las acciones promocionales.

Una correlación moderada (0,48) entre producción y talento humano sugiere que contar con personal capacitado y motivado incrementa la productividad en los comedores comunitarios. En contraste, los departamentos de producción y finanzas muestran una correlación casi nula (0,03), lo que indica que el volumen de producción tiene una influencia mínima directa en el desempeño financiero, el cual podría depender más del control de costos o de financiamiento externo.

Los departamentos de marketing y talento humano presentan una fuerte correlación positiva (0,77), lo que subraya que un equipo comprometido es clave para ejecutar estrategias de marketing exitosas y lograr una conexión efectiva con los beneficiarios.

Se observa una correlación baja entre marketing y finanzas (0,28), así como entre talento humano y finanzas (0,27), lo que sugiere que, si bien ambos influyen en los resultados financieros, no son los principales factores determinantes. En cambio, las condiciones externas o las decisiones estratégicas más amplias probablemente desempeñan un papel mayor en los resultados financieros de los comedores comunitarios.

### 5. Discusión

Este estudio analizó la gestión estratégica, operativa y comercial de los comedores comunitarios, enfocándose en la estructura organizativa, la distribución de alimentos, las estrategias de vinculación y el impacto en la comunidad. Los hallazgos complementan investigaciones previas (Stauffer et al., 2022; Sengul et al., 2016; Chapnick et al., 2019) y amplían el conocimiento en este campo.

A diferencia del estudio del Distrito Metropolitano de Quito (2023), centrado en la población adulta mayor, esta investigación revela una distribución más equilibrada de beneficiarios entre niños, jóvenes y adultos, ofreciendo una perspectiva más amplia sobre las poblaciones atendidas.

Se identificaron cuatro modelos de gestión. Los comedores gestionados por organizaciones sin fines de lucro destacan la participación del sector privado y la sociedad civil. Los comedores de gestión comunitaria, ubicados principalmente en el Centro Histórico, muestran la relevancia del liderazgo local para atender necesidades sociales, especialmente en zonas vulnerables con alta demanda. Los comedores gestionados por el gobierno reflejan el papel del sector público en la asistencia alimentaria. Finalmente, los modelos híbridos implican alianzas con instituciones académicas, empresas u otros actores para garantizar la prestación del servicio.

Estos hallazgos se alinean con estudios anteriores sobre políticas públicas y su papel en la sostenibilidad de estos servicios (Loopstra, 2018). En general, los resultados se interpretaron a la luz de la literatura existente sobre gestión de comedores comunitarios y administración gastronómica, con el objetivo de proporcionar un análisis contextualizado e integral de su funcionamiento y valor social.

La gestión estratégica, operativa y comercial de los comedores comunitarios muestra fortalezas clave, especialmente en las áreas de producción y talento humano, que son evaluadas positivamente por la mayoría del personal. Sin embargo, áreas como la gobernanza corporativa y el marketing presentan percepciones más mixtas, lo que indica oportunidades para mejorar la comunicación, la alineación y la ejecución de estrategias (Loor & Carreño, 2022). Las respuestas neutrales sugieren la necesidad de fortalecer la coordinación interna y la gestión.

En cuanto a la gestión del personal, se identificó una segmentación de género en la distribución de roles dentro de los comedores comunitarios. Hay una mayor presencia femenina en las áreas administrativa y de servicio, mientras que el área de cocina está ocupada predominantemente por hombres. En cuanto a la capacitación, aunque la mayoría del personal recibe formación periódica, se identificaron brechas significativas, especialmente en el área de servicio, donde el acceso a la formación es limitado. Este hallazgo subraya la necesidad de fortalecer los programas de capacitación para garantizar un acceso equitativo al conocimiento y mejorar la calidad del servicio en todas las áreas.

Las estrategias de comunicación combinan medios digitales, materiales impresos y métodos tradicionales de vinculación. La participación comunitaria, el contacto directo y las alianzas con sectores privados, académicos y públicos ayudan a atraer beneficiarios y asegurar recursos.

Desde una perspectiva estratégica, la planificación a largo plazo orienta las operaciones, mientras que la gestión diaria garantiza su implementación. Como señala Gallardo (2021), el éxito de la estrategia depende de una ejecución eficiente. Un desempeño operativo débil puede socavar incluso los planes más sólidos.

En general, una alineación efectiva entre la estrategia y las operaciones potencia el impacto social y la sostenibilidad. Los hallazgos también destacan la importancia de promover políticas de producción sostenible y fomentar la participación tanto de comunidades urbanas como rurales (Restrepo & Pabón, 2025).

Este estudio identificó varias limitaciones y áreas para futuras investigaciones. Aunque se analizaron 18 comedores comunitarios, la muestra puede no representar a todas las regiones o contextos socioeconómicos, lo que limita la generalización de los resultados. El enfoque geográfico también pudo haber influido en los hallazgos, debido a diferencias locales en políticas y necesidades. La recolección de datos mediante encuestas puede presentar sesgos de autoinforme, con participantes ofreciendo respuestas excesivamente positivas.

Si bien el estudio examinó la gestión estratégica, operativa y comercial, no abordó aspectos como la sostenibilidad ambiental, las etapas de procesamiento de alimentos, el valor nutricional o la participación comunitaria en la toma de decisiones. Además, la falta de datos longitudinales restringe la comprensión de los cambios a largo plazo y la sostenibilidad.

Las investigaciones futuras podrían incluir una muestra más amplia y diversa, tanto a nivel nacional como internacional, para evaluar mejor las prácticas de gestión en diversos contextos. También se recomienda analizar las políticas públicas locales y nacionales y su influencia en el funcionamiento de los comedores. Estudios longitudinales podrían revelar cómo evolucionan las estrategias de gestión y cómo impactan la sostenibilidad. Asimismo, examinar las dimensiones ambientales y nutricionales de la provisión de alimentos, así como el papel de la tecnología en la mejora de la eficiencia, enriquecería la comprensión de la efectividad a largo plazo de los comedores comunitarios.

## 6. Conclusiones

Como primera conclusión Los comedores comunitarios operan bajo modelos diversos, que incluyen la administración de organizaciones sin fines de lucro, actores comunitarios, gobiernos locales y esquemas híbridos, lo que evidencia su capacidad de adaptación a necesidades sociales y geográficas específicas y permite una respuesta más efectiva a la vulnerabilidad alimentarias. Sobre este aspecto, esta diversidad de modelos evidencia la necesidad de consolidar lineamientos estratégicos comunes que permitan un desempeño homogéneo y sostenible en todos los comedores.

La gestión integral de estas organizaciones requiere un enfoque estratégico y operativo que optimice los recursos, mejore la calidad del servicio y garantice la sostenibilidad. Mientras que la gestión estratégica define la dirección y los objetivos a largo plazo, la gestión operativa se encarga de la ejecución eficiente. Con base en los resultados, se concluye que existe una correlación significativa entre ambas dimensiones, lo que indica que una adecuada planificación estratégica mejora la eficiencia operativa en los comedores comunitarios. En este sentido, aquellos comedores que implementan estrategias bien estructuradas experimentan mejoras en los procesos internos y en la calidad del servicio. En ese mismo sentido, la persistencia de roles tradicionales y la desigualdad en capacitación requieren intervenciones estructurales que combinen formación y políticas de inclusión, no solo ajustes operativos.

Por otro lado, los comedores comunitarios muestran una estructura organizativa diversa y adaptable, capaz de responder a distintas necesidades sociales y geográficas. Sin embargo, persisten desafíos significativos en términos de equidad de género, ya que las mujeres predominan en áreas administrativas y de servicio, mientras que los hombres concentran su labor en la cocina, lo que evidencia la permanencia de roles tradicionales y la necesidad de políticas inclusivas que promuevan la igualdad de oportunidades. Asimismo, las brechas en la capacitación del personal, especialmente en el área de servicio, resaltan la importancia de fortalecer los programas de formación para garantizar un aprendizaje equitativo y mejorar la calidad del servicio en todos los niveles.

En el ámbito comunicacional, los comedores combinan estrategias diversas, que incluyen redes sociales, medios digitales, materiales impresos y vínculos comunitarios, siendo las plataformas digitales herramientas clave para aumentar la visibilidad y atraer beneficiarios. Por otra parte, la dependencia de la autogestión para el abastecimiento, complementada con donaciones y compras en supermercados, refleja la capacidad de los comedores para diversificar recursos y adaptarse a contextos económicos cambiantes, asegurando así su sostenibilidad.

Estos hallazgos ponen de relieve la importancia de consolidar procesos internos, optimizar la comunicación y fortalecer las alianzas público-privadas, ya que estas colaboraciones son esenciales para garantizar recursos adicionales, mejorar los servicios y maximizar el impacto social. En conjunto, la evidencia sugiere que la sostenibilidad y efectividad de los comedores comunitarios dependen de la integración de una gestión estratégica sólida, la equidad en la formación del personal y la formalización de alianzas externas que potencien su capacidad de respuesta ante la vulnerabilidad alimentaria.

En términos de comunicación y promoción, los comedores emplean estrategias diversas, incluyendo plataformas digitales, medios impresos y actividades comunitarias, destacando el papel clave de la digitalización para ampliar el alcance y mejorar la eficiencia en la captación de beneficiarios. El abastecimiento de alimentos depende principalmente de la autogestión, complementada por donaciones y compras en

supermercados, lo que refleja una estrategia de diversificación que contribuye a la sostenibilidad organizacional.

Si bien la gestión en producción y talento humano recibe evaluaciones mayoritariamente positivas, las percepciones mixtas sobre gobernanza corporativa y marketing evidencian oportunidades de mejora en comunicación interna, coordinación y alineación estratégica, aspectos esenciales para fortalecer la eficiencia organizacional y la captación de recursos. Finalmente, las alianzas con empresas privadas, instituciones educativas y entidades gubernamentales muestran ser un pilar estructural para la sostenibilidad de los comedores, facilitando recursos, ampliando servicios y reforzando el impacto social en comunidades vulnerables. En conjunto, estos hallazgos destacan la necesidad de consolidar la planificación estratégica, fortalecer la capacitación, promover la equidad de género y optimizar las alianzas público-privadas para maximizar el desempeño y la sostenibilidad de los comedores comunitarios.

### Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todos los comedores comunitarios que generosamente dedicaron su tiempo y nos permitieron conocer más sobre los procesos de gestión que llevan a cabo, así como sobre el valioso e incansable trabajo que realizan cada día en beneficio de la comunidad.

### Conflicto de intereses

No existe un conflicto de interés directo o indirecto con los/las editores/as o miembros del equipo editorial o del comité científico.

### Declaración de contribución de autoría

De acuerdo con los criterios de CRediT (CRediT – Contributor Roles Taxonomy (niso.org)) tal y como se recoge en la política de autoría de la revista ([Política de autoría | REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos \(ucm.es\)](#)) los cuatro autores han contribuido equitativamente al desarrollo de este trabajo.

### Disponibilidad de datos.

Los datos que sustentan los hallazgos de este estudio son de acceso restringido y no están disponibles públicamente. Sin embargo, los autores facilitarán estos datos a los lectores interesados bajo demanda.

**Declaración sobre el uso de IA generativa:** Durante la preparación de este trabajo, los autores utilizaron OpenAI.(2025) con el fin de diseñar las imágenes de la figura 1. Tras el uso de esta herramienta, los autores revisaron y editaron el contenido, según fue necesario, asumiendo la plena responsabilidad sobre el contenido de la publicación.

## 7. Referencias bibliográficas

- Acosta, R. (2008). *Saneamiento ambiental e higiene de los alimentos*. Argentina: Edición brujas.
- Akkerman, R., Buisman, M., Crujssen, F., de Leeuw, S., & Haijema, R. (2023). Dealing with donations: Supply chain management challenges for food banks. *International Journal of Production Economics*, 262, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108926>.
- Alimentos de México a Compartir, A.C. (2024). *¿Qué es un Banco de Alimentos y cómo Funciona?* <https://acompartir.org/que-es-un-banco-de-alimentos-y-como-funciona/>.
- Álvarez Celestino, Milena; Mulki, Julieta; Sordini, María Victoria (2022). Bancos de alimentos y comedores comunitarios: Circuito de donaciones y alimentos posibles. *Estudios Sociológicos Editora*. 51-72. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/205460>.
- Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas [ANFAB]. (2025). *ANFAB crea alianza con Banco de Alimentos de Quito para impulsar un Comedor Comunitario*. <https://anfab.com/anfab-crea-alianza-con-banco-de-alimentos-de-quito-para-impulsar-un-comedor-comunitario/>.
- Armendariz, J. (2009). *Procesos de cocina*. Madrid: Paraninfo.
- Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@ lia: didáctica y educación*, 11(3), 62-79. <https://core.ac.uk/download/pdf/337317106.pdf>.
- Balestrin, A. (2002). Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. *Revista Eletrônica de Administração*, 8(4). <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/44111>.
- Banco de Alimentos de Quito. (2023). *¿Qué hace el Banco de Alimentos Quito?* *Banco de Alimentos de Quito*. <https://www.baq.ec/>.
- Banco de Alimentos de Quito. (2025, January 20). *Banco de Alimentos de Quito*. <https://www.baq.ec/>.
- Barreto, D. F. P. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 6697-6712. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4918](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918).
- Bazerghi, C., McKay, F.H. & Dunn, M. (2016). The Role of Food Banks in Addressing Food Insecurity: A Systematic Review. *J Community Health*, 41, 732–740. <https://doi.org/10.1007/s10900-015-0147-5>.
- Caraher, M., & Furey, S. (2018). *The economics of emergency food aid provision*. Cham: Springer Books.
- Carrera, M. (2022, December 18). *Existen 2 990 organizaciones sociales en Quito*. El Comercio. <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/organizaciones-sociales-fundaciones-ayuda-navidad.html>.
- Chapnick, M., Barnidge, E., Sawicki, M., & Elliott, M. (2019). Healthy options in food pantries—a qualitative analysis

- of factors affecting the provision of healthy food items in St. Louis, Missouri. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 14(1-2), 262-280. <https://doi.org/10.1080/19320248.2017.1284027>.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica* (L. Solano-Arévalo, ed.; G.A. Villamizar, trad.). McGraw-Hill Interamericana.
- Corporación Instituto de la ciudad del Distrito Metropolitano de Quito (2023). *Caracterización sociodemográfica de los usuarios y evaluación de la calidad de atención en los comedores comunitarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*. Instituto de la ciudad. <https://www.quito.gob.ec/wp-content/uploads/2024/06/Informe-Comedores-Comunitarios.pdf>.
- Daponte, B. O., & Bade, S. (2006). How the private food assistance network evolved: Interactions between public and private responses to hunger. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(4), 668-690. <https://doi.org/10.1177/0899764006289771>.
- Davies, A. R., Cretella, A., & Franck, V. (2019). Food Sharing Initiatives and Food Democracy: Practice and Policy in Three European Cities. *Politics*, 7(4), 8-20. <https://doi.org/10.17645/pag.v7i4.2090>.
- Eguillor, P. M. (2021, junio). *Los Bancos de Alimentos y su rol para reducir el desperdicio de alimentos*. Retrieved from Biblioteca Digital Opega: <https://bibliotecadigital.odepa.gob.cl/bitstream/handle/20.500.12650/70829/ArtPDA062021.pdf>.
- Fagundes, A., Ribeiro, R., de Brito, E., Recine, E. & Rocha, C. (2022). Public infrastructure for food and nutrition security in brazil: fulfilling the constitutional commitment to the human right to adequate food. *Food Security*, 14(4), 897. <https://doi.org/10.1007/s12571-022-01272-1>.
- Fundación C.R.E.E.R. (s.f.). Fundación C.R.E.E.R. <https://fundacion-creer.org/#/home>.
- Fundación Don Bosco. (2025). Programas de apoyo integral. Recuperado de <https://fundaciondonbosco.org/>.
- Gallardo Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA*, 3(2), 1-24. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>.
- González Rodríguez, S. S., Baque Villanueva, L. K., y Mendoza Alcívar, M. A. (2020). Planeación estratégica para mejorar la comercialización de cacao en la empresa Agroalava del Empalme. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 70, 1-16. <https://bit.ly/3N1p6xE>.
- Heizer, J., & Render, B. (2017). Principles of operations management (12<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Hennchen B. & Pregernig M. (2020). Organizing Joint Practices in Urban Food Initiatives—A Comparative Analysis of Gardening, Cooking and Eating Together. *Sustainability*. 12(11):4457. <https://doi.org/10.3390/su12114457>.
- Hudak, K. M., Friedman, E., Johnson, J., & Benjamin-Neelon, S. E. (2020). Food bank donations in the United States: a landscape review of federal policies. *Nutrients*, 12(12), 3764. <https://doi.org/10.3390/nu12123764>.
- Ibrahim N., Honein-AbouHaidar G. & Jomaa L. (2019) Perceived impact of community kitchens on the food security of Syrian refugees and kitchen workers in Lebanon: Qualitative evidence in a displacement context. *PLoS ONE*, 14(1): e0210814. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0210814>.
- Loopstra R. (2018). Interventions to address household food insecurity in high-income countries. *Proceedings of the Nutrition Society*. 2018;77(3):270-281. <https://doi.org/10.1017/S002966511800006X>.
- Loopstra, R., & Tarasuk, V. (2013). Perspectives on community gardens, community kitchens and the Good Food Box program in a community-based sample of low-income families. *Canadian Journal of Public Health*, 104(1), e55-e59. <https://doi.org/10.1007/BF03405655>.
- Loor, V. D. R. A., & Carreño, O. F. M. (2022). Gestión operativa; clima laboral de los usuarios internos. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 6(1), 35-43. <https://doi.org/10.18779/csye.v6i1.551>.
- Lopez, A. (2004). Administración de las empresas restauranteras. México: Trillas.
- Maldonado, A. y Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad. (2018). *Estrategia Agroalimentaria de Quito*. <https://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/sistemaagro/documentos/Estrategia.pdf>.
- Martínez, A. (2015). Manual de calidad para hoteles. Asturias.
- McShane, I., & Coffey, B. (2022). Rethinking community hubs: community facilities as critical infrastructure. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 54, 101149. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2022.101149>.
- Montenegro Cobo, F. I., & Redrobán Landeta, K. S. (2024). *Propuesta de mejora en la línea de producción de pulpa y néctar de frutas mediante las herramientas de manufactura esbelta. (Tesis de grado)*. Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/29134>.
- Montes, E., Lloret, I., & Lopez, M. (2009). *Diseño y gestión de la cocina*. España: Díaz de Santos.
- Municipio de Quito. (2022). *Municipio de Quito trabaja en articulación con el Banco de Alimentos para alimentar a las comunidades en situación de vulnerabilidad alimentaria*. <https://www.quitoinforma.gob.ec/2022/06/15/municipio-de-quito-trabaja-en-articulacion-con-el-banco-de-alimentos-para-alimentar-a-las-comunidades-en-situacion-de-vulnerabilidad-alimentaria/>.
- Oldroyd, L., Eskandari, F., Pratt, C. Lake, A. (2022). The nutritional quality of food parcels provided by food banks and the effectiveness of food banks at reducing food insecurity in developed countries: a mixed-method systematic review. *Principles of Nutrition and Dietetics*, 35:1202–122. <https://doi.org/10.1111/jhn.12994>.
- OpenAI. (2025) (versión del 8 de mayo). [Proceso de recepción y distribución de los alimentos]. <https://www.openai.com/chatgpt>.
- Papargyropoulou, E., Bridge, G., Woodcock, S., Strachan, E., Rowlands, J., & Boniface, E. (2024). Impact of food hubs on food security and sustainability: Food hubs perspectives from Leeds, UK. *Food Policy*, 128, 102705. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2024.102705>.
- Parreño, D. (2016). *Seguridad alimentaria en barrios del sur de la ciudad de Quito: Caso Banco de Alimentos de Quito. (Tesis de grado)*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/de6be737-18df-4297-9e9d-d94cfb8d7dd9/content>.
- Prendergast, C. (2017). How food banks use markets to feed the poor. *Journal of Economic Perspectives*, 31(4),



- 145-162. <https://doi.org/10.1257/jep.31.4.145>.
- Prendergast, C. (2022). The allocation of food to food banks. *Journal of Political Economy*, 130(8), 1993-2017. <https://ipl.econ.duke.edu/seminars/system/files/seminars/1491.pdf>.
- Quito informa (2020, August 21). *Municipio de Quito ha entregado cerca de 417 mil raciones de alimentos durante la emergencia*. <https://www.quitoinforma.gob.ec/2020/08/21/municipio-de-quito-ha-entregado-cerca-de-417-mil-raciones-de-alimentos-durante-la-emergencia/>.
- Quito Informa. (2022, June 15). *Municipio de Quito trabaja en articulación con el Banco de Alimentos para alimentar a las comunidades en situación de vulnerabilidad alimentaria*. Quito Informa. <https://www.quitoinforma.gob.ec/2022/06/15/municipio-de-quito-trabaja-en-articulacion-con-el-banco-de-alimentos-para-alimentar-a-las-comunidades-en-situacion-de-vulnerabilidad-alimentaria/>.
- Red Ecuatoriana de Cultura Viva Ecuatoriana (2025). *Proyectos comunitarios*. <https://www.cvcecuador.org/programas-y-proyectos/>.
- Resino, D. A. (2018). Análisis descriptivos de datos con IBM SPSS Statistics. *Revista Complutense de Educación*, 29(1), 313. <http://dx.doi.org/10.5209/RCED.57160>.
- Restrepo, J. & Pabón L. (2025). Análisis de la sostenibilidad alimentaria en el municipio de Envigado: evolución de Políticas Públicas y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Nuevo Derecho*, 21(36), 1–23. <https://doi.org/10.25057/2500672X.1699>.
- Reusken, M., Cruijssen, F., & Fleuren, H. (2023). A food bank supply chain model: Optimizing investments to maximize food assistance. *International Journal of Production Economics*, 261, 108886. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108886>.
- Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica De La UCSA*, 9(1), 81–103. <https://revista.ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/79>.
- Sahyoun, N. R., Jamaluddine, Z., Choufani, J., Mesmar, S., Reese-Masterson, A., & Ghattas, H. (2019). A mixed-methods evaluation of community-based healthy kitchens as social enterprises for refugee women. *BMC public health*, 19, 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7950-3>.
- Salazar-Duque, D. (2023). La planificación del marketing en las micros y pequeñas empresas de alimentos y bebidas. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 155-173. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2249>.
- Sengul Orgut, I., Brock III, L. G., Davis, L. B., Ivy, J. S., Jiang, S., Morgan, S. D., ... & Middleton, E. (2016). Achieving equity, effectiveness, and efficiency in food bank operations: Strategies for feeding America with implications for global hunger relief. *Advances in managing humanitarian operations*, 229-256. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-24418-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-24418-1_11).
- Sordini, M. V. (2020). Sordini, María Victoria; Comedores comunitarios: acceso a los alimentos y preparaciones posibles. Experiencias colectivas en la provincia de Buenos Aires; Asociación Contubernio; Encrucijadas. *Revista Crítica de Ciencias Sociales*; 20(12)1-22. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/148818>.
- Stauffer, J. M., Vanajakumari, M., Kumar, S., & Mangapora, T. (2022). Achieving equitable food security: How can food bank mobile pantries fill this humanitarian need. *Production and Operations Management*, 31(4), 1802-1821. <https://doi.org/10.1111/poms.13663>.
- Temizhan, E., Mirtagioglu, H., & Mendes, M. (2022). Which correlation coefficient should be used for investigating relations between quantitative variables. *Acad. Sci. Res. J. Eng. Technol. Sci*, 85(1), 265-277. [https://asrjetsjournal.org/index.php/American\\_Scientific\\_Journal/article/view/7326](https://asrjetsjournal.org/index.php/American_Scientific_Journal/article/view/7326).
- Unidad Patronato San José. (2025). *Comedores Comunitarios*. <https://patronato.quito.gob.ec/comedores-comunitarios/>.
- Vilà Baños, R. (2006). ¿Cómo hacer un análisis cuantitativo de datos de tipo descriptivo con el paquete estadístico SPSS? *Butlletí LaRecerca* 6. <https://scispace.com/pdf/como-hacer-un-analisis-cuantitativo-de-datos-de-tipo-ghovdbtk7j.pdf>.
- Villajuana, C. (2003). Gestión estratégica integral. Lima-Perú: Master Empresarial EIRL.
- Zamudio Nieto, A., Herrera Tapia, F., Moctezuma Pérez, S., & Zarur Osorio, A. (2018). Motivations for voluntary participation in community dining rooms in the State of Mexico. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 28(52), 2-24. <http://dx.doi.org/10.24836/es.v28i52.576>.