



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela Profesional de Trabajo Social

**Acompañar para fortalecer: construyendo
organización y liderazgo comunitario junto a lideresas
de comedores populares y ollas comunes de Lima Sur.
Sistematización de la experiencia desde el Trabajo
Social en el Banco de Alimentos Perú**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

AUTOR

Ines Irene LOZANO GAGO

ASESOR

Dr. Jorge GARCÍA ESCOBAR

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Lozano, I. (2026). *Acompañar para fortalecer: construyendo organización y liderazgo comunitario junto a lideresas de comedores populares y ollas comunes de Lima Sur. Sistematización de la experiencia desde el Trabajo Social en el Banco de Alimentos Perú*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Trabajo Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Ines Irene Lozano Gago
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	74200617
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0000-3531-9407
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Jorge Garcia Escobar
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	25770337
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8972-3165
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Angie Edell Campos Lazo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	46215896
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Marta Antonia Kuong Haydey de Pintado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08119421
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Cesar Augusto Chía Ramírez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09846881

Datos de investigación	
Línea de investigación	ODS 5: Igualdad de Género. ODS 2: Hambre cero.
Grupo de investigación	NO APLICA
Agencia de financiamiento	NO APLICA
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Juan de Miraflores
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2023 - 2026
URL de disciplinas OCDE	Otras ciencias sociales: https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.00



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE CIENCIA SOCIALES
VICEDECANATO ACADÉMICO

ACTA DE SUSTENTACION DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En Lima, siendo el día nueve de mayo del dos mil veintiséis se reunieron los Miembros del jurado calificador integrado por los profesores: Dra. Angie Edell Campos Lazo (Presidenta), Lic. Marta Antonia Kuong Haydey de Pintado (Miembro) y Mg. Cesar Augusto Chía Ramírez (Miembro).

Verificado el Trabajo de Suficiencia Profesional "**Acompañar para fortalecer: construyendo organización y liderazgo comunitario junto a lideresas de comedores populares y ollas comunes de Lima Sur. Sistematización de la experiencia desde el Trabajo Social en el Banco de Alimentos Perú**", presentado por la bachiller INES IRENE LOZANO GAGO. Una vez concluida la sustentación, el Jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

(VEINTE) 20

Luego del proceso de sustentación, calificación y comunicación del resultado a la graduanda, el Jurado, de conformidad con el Reglamento General de Grados y Títulos de la Facultad, acordó otorgar a la bachiller INES IRENE LOZANO GAGO el **TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL** y, para dejar constancia, se extendió la presente acta y firmaron:

Dra. Angie Edell Campos Lazo
Presidenta

Lic. Marta Antonia Kuong Haydey de Pintado
Miembro

Mg. Cesar Augusto Chía Ramírez
Miembro

Dr. Jorge García Escobar
Asesor



UNMSM

Firmado digitalmente por MELENDEZ
DE LA CRUZ Juan Felipe FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 11.05.2026 12:39:12 -05:00

Dr. Juan Felipe Meléndez De la cruz
Vicedecano Académico

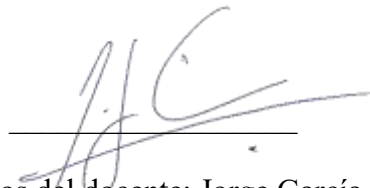
CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo JORGE GARCÍA ESCOBAR en mi condición de aseso acreditado con el *DICTAMEN N°04-2026-EPTS-FCCSS/UNMSM* sobre el Trabajo de Suficiencia Profesional, cuyo título es **“Acompañar para fortalecer: construyendo organización y liderazgo comunitario junto a lideresas de comedores populares y ollas comunes de Lima Sur. Sistematización de la experiencia desde el Trabajo Social en el Banco de Alimentos Perú”** presentado por la Bachiller LOZANO GAGO INES IRENE para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social. CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 5 % de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social.

Lima, 01 de Mayo de 2026

Firma del docente



Nombres y Apellidos del docente: Jorge García Escobar

DNI: 25770337

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

DEDICATORIA

A Gladys, Maritza R., Ricardina, Edita, Noemí, Elena, Olivia, Maritza H., Gloria, Irma, Ildaura, Ana, Eliana, Jenny, Guisella, Rocío, Margalina, Clarisa R. y Clarisa M., lideresas comunitarias de Lima Sur, a quienes conocí gracias al Banco de Alimentos Perú y a quienes admiro profundamente por su entrega, su vocación de servicio hacia sus comunidades y su compromiso en la ardua lucha por el derecho a la alimentación.

Sus historias de vida y su liderazgo me enseñan que es posible ser resilientes, poderosas y perseverantes en la búsqueda de nuestras metas personales y colectivas. No imaginan cuántas lecciones de vida y también como profesional, aprendo de ustedes en cada conversación.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Javier e Ines las personas que más amo en este mundo, quienes me motivan, orientan, creen en mis capacidades y siempre tienen un abrazo cálido y reconfortante para darme. Siempre les estaré agradecida por animarme a seguir superándome y por haberme dado la oportunidad de ingresar a San Marcos a continuar formándome como profesional, este logro también es de ustedes.

A mis hermanas Cristina, Ángela y Gabriela a quienes amo profundamente y con quienes tengo un vínculo de amistad muy especial. Entre conversaciones, bromas y también llantos, siempre nos motivamos a luchar por nuestros sueños y han sido claves para ser más llevadero este proceso.

A mi profesora y asesora Magaly López, quien durante estos cuatro meses de curso me compartió valiosos conocimientos académicos, me reconectó nuevamente con la investigación y, además, me brindó constante soporte emocional.

A mi jefa Sarita, por confiar en mí y en mi trabajo y por motivarme siempre a seguir creciendo profesionalmente.

A las coordinadoras voluntarias de Lima Sur y sus apoyos, quienes me regalaron su tiempo y me brindaron la confianza de conocer sus historias de vida, tanto personales como en su rol de lideresas.

Al Banco de Alimentos Perú, por la apertura brindada para realizar mi sistematización sobre mi experiencia profesional.

A mi amiga Ashly, amistad que me regaló San Marcos, quien siempre está en los momentos precisos y cuya forma de ver la vida me inspira.

A Ysa, a quien conocí en este proceso complejo, pero gratificante de la sistematización y cuyas palabras de motivación y admiración nunca faltaron.

A Karla, Mayra, Steph, Christopher, Joel y Sr. Juan, amistades del BAP que, entre risas compartidas, palabras de aliento y apoyo constante hacen más divertido el día a día en el trabajo.

Y finalmente, a mí misma, por no rendirme, a pesar de que en más de un momento pensé en dejarlo todo por el cansancio, la frustración y los bloqueos mentales. Sin embargo, este proceso me permitió recordar que soy fuerte, apasionada, valiente, poderosa y perseverante cuando se trata de alcanzar mis sueños.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN Y CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA.....	3
1.1 Justificación de la Sistematización	3
1.2 Problema o Situación Abordada	7
<i>1.2.1 Nivel Macro</i>	<i>9</i>
<i>1.2.2 Nivel Meso</i>	<i>11</i>
<i>1.2.3 Nivel Micro</i>	<i>14</i>
1.3 Marco Normativo e Institucional	17
<i>1.3.1 Marco internacional del Derecho a la Alimentación</i>	<i>17</i>
<i>1.3.2 Marco Constitucional Peruano</i>	<i>18</i>
<i>1.3.3 Marco Legal Nacional Específico.....</i>	<i>19</i>
<i>1.3.4 Marco Institucional y Programas Sociales</i>	<i>20</i>
1.4 Contexto de la experiencia.....	25
<i>1.4.1 Contexto territorial y social.....</i>	<i>25</i>
<i>1.4.2 Contexto institucional</i>	<i>27</i>
<i>1.4.3. Rol de la Gestora Social.....</i>	<i>32</i>
1.5 Eje de la sistematización	33
1.6 Objetivos de sistematización	34
<i>1.6.1 Objetivo general</i>	<i>34</i>
<i>1.6.2 Objetivos específicos</i>	<i>35</i>
1.7 Preguntas de sistematización	35
<i>1.7.1 Pregunta principal</i>	<i>35</i>
<i>1.7.2 Preguntas específicas</i>	<i>36</i>
1.8 Delimitación de la experiencia	38
CAPÍTULO 2: RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	39
2.1 Origen de la intervención	39
2.2 Objetivos de la intervención	42
Objetivo general	42
2.3 Población participante:	44
2.4 Estrategia metodológica de la intervención:	48
<i>2.4.1 Enfoques de intervención</i>	<i>48</i>
<i>2.4.2 Modelos de intervención</i>	<i>49</i>

2.4.3 Método de intervención comunitaria	50
2.4.4 Rutas metodológicas de la intervención	51
2.5 Actividades desarrolladas:.....	55
2.6 Etapas del proceso:	59
2.7 Línea del tiempo	62
2.8 Rol de la Trabajadora Social	66
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN	68
3.1 Enfoque de sistematización adoptado.....	68
3.2 Tipo de sistematización	69
3.3 Dimensiones de análisis	70
3.4 Fuentes de información	72
3.5 Técnicas e instrumentos utilizados	74
3.6 Procedimientos de análisis.....	77
3.8 Criterios éticos.....	78
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	79
4.1 Hallazgos principales	79
4.2 Patrones observados.....	83
4.3 Interpretación profesional y diálogo teórico	107
4.4 Tensiones y dificultades.....	146
4.5 Factores facilitadores y limitantes	149
CAPÍTULO 5: APRENDIZAJES Y APORTES.....	152
5.1 Aprendizajes metodológicos	152
5.2 Aprendizajes institucionales	153
5.3 Aprendizajes profesionales y aportes al Trabajo Social.....	154
5.4 Recomendaciones.....	156
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	159
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	161
ANEXOS.....	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Mapa de actores en la seguridad alimentaria.....	24
Tabla 2	Objetivos de sistematización, eje de sistematización y preguntas orientadoras	37
Tabla 3	Línea del tiempo del Banco de Alimentos Perú.....	63
Tabla 4	Dimensiones y categorías de la sistematización.....	71
Tabla 5	Personas participantes del grupo focal y de las entrevistas	73
Tabla 6	Técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos.....	76
Tabla 7	Frases claves de la categoría “Organización de funciones”	83
Tabla 8	Frases claves de la categoría “Gestión de recursos”	85
Tabla 9	Frases claves de la categoría “Organización interna”.....	86
Tabla 10	Frases claves de la categoría “Trabajo en equipo operativo”.....	88
Tabla 11	Frases claves de la categoría "Procesos de aprendizaje"	89
Tabla 12	Frases claves de la categoría "Desarrollo de liderazgo"	91
Tabla 13	Frases claves de la categoría "Toma de decisiones"	93
Tabla 14	Frases claves de la categoría "Autonomía organizativa"	95
Tabla 15	Frases claves de la categoría "Relaciones entre lideresas"	96
Tabla 16	Frases claves de la categoría "Vínculos con la gestora social"	98
Tabla 17	Frases claves de la categoría "Coordinación territorial"	99
Tabla 18	Frases claves de la categoría "Resolución de conflictos"	100
Tabla 19	Frases claves de la categoría "Estilos de acompañamiento"	102
Tabla 20	Frases claves de la categoría "Formación"	103
Tabla 21	Frases claves de la categoría "Mediación"	105
Tabla 22	Frases claves de la categoría "Seguimiento"	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Algunas zonas de Lima Sur donde se realizó la experiencia	25
Figura 2 Beneficiarios de un comedor popular en San Juan de Miraflores	27
Figura 3 Diagrama de las áreas del BAP	28
Figura 4 Funciones principales del área de GPS	30
Figura 5 Zonas de impacto de las Gestoras Sociales del BAP	31
Figura 6 Ejes de intervención de las Gestoras Sociales del BAP	33
Figura 7 Reunión de Fortalecimiento operativo para las coordinadoras voluntarias y apoyos de Lima Sur	38
Figura 8 Actual Equipo Técnico del área de GPS junto a una representante del GFN.....	42
Figura 9 Tipos de beneficiarios del BAP.....	45
Figura 10 Zonas de intervención de las Gestoras Sociales del BAP en Lima Metropolitana	46
Figura 11 Trabajo en red con las OSB de Lima Sur	47
Figura 12 Intervención en crisis: Preparación de platos calientes para los damnificados de Pamplona Alta.....	49
Figura 13 Acompañamiento a lideresas comunitarias de Lima Sur	50
Figura 14 Distribución de platos calientes a los damnificados de Pamplona Alta.....	52
Figura 15 Visita a la OSB que estuvo con acompañamiento para procesos de mejora	53
Figura 16 Estrategia metodológica de intervención	54
Figura 17 Visita inopinada a una OSB de Villa El Salvador	56
Figura 18 Capacitación para las lideresas comunitarias de San Juan de Miraflores en alianza con Osinergmin	57
Figura 19 Línea del tiempo desde el inicio de intervención de la gestora social de Lima Sur hasta la actualidad	65
Figura 20 Capacitación sobre el rescate de donaciones y uso de formulario virtual de registro de donaciones	67
Figura 21 Grupo focal realizado con las lideresas comunitarias del Lima Sur	75
Figura 22 Entrevista virtual a Sara Rodríguez, jefa del área de Gestión y Proyección Social	77
Figura 23 Lideresas comunitarias y gestora social de Lima Sur	158

INTRODUCCIÓN

El presente informe de sistematización tiene como finalidad recuperar, analizar y reflexionar sobre el papel que cumple la trabajadora social en su función como gestora social, a través del acompañamiento a las lideresas comunitarias de comedores populares y ollas comunes de Lima Sur. Estas lideresas son actoras clave en la dinámica inter relacional con el Banco de Alimentos Perú, entidad que les brinda donaciones complementarias de alimentos, y con las comunidades que lideran, a las cuales, además, proveen raciones alimentarias para hacer frente a la inseguridad alimentaria.

La sistematización de esta experiencia resulta relevante, ya que permite visibilizar el quehacer de la gestora social, no solo en el seguimiento al uso adecuado de las donaciones por parte de las comunidades beneficiarias, sino también en el papel fundamental que desempeña al acompañar procesos de fortalecimiento organizativo y de liderazgo en mujeres que, día a día, garantizan el derecho a la alimentación de personas en situación de vulnerabilidad o con limitaciones económicas para acceder a alimentos saludables y nutritivos.

Asimismo, este proceso de sistematización abre un espacio para el análisis crítico de las acciones, tareas e intervención desarrolladas desde el año 2023 hasta la actualidad, periodo en el que se enmarca la experiencia.

El presente informe se organiza en seis capítulos que abordan de manera rigurosa, ordenada y reflexiva la experiencia en el área de Gestión y Proyección Social del Banco de Alimentos Perú.

El capítulo 1 explora y define el problema identificado, presenta el marco normativo a nivel internacional y nacional, y expone el eje, los objetivos y las preguntas de la sistematización.

El capítulo 2 reconstruye la experiencia desarrollada en el área de Gestión y Proyección Social, abordando el origen de la intervención, la población participante, las estrategias metodológicas y el rol de la trabajadora social.

El capítulo 3 desarrolla el sustento teórico-metodológico, así como las técnicas e instrumentos utilizados para el recojo de información en campo.

El capítulo 4 presenta el análisis crítico-reflexivo de la experiencia, superando una descripción meramente operativa de la intervención.

El capítulo 5 recoge los principales aprendizajes derivados de la experiencia, proponiendo mejoras y posibilidades de replicabilidad.

Finalmente, el capítulo 6 presenta las conclusiones, dando respuesta a la pregunta central de la sistematización.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN Y CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

1.1 Justificación de la Sistematización

El presente informe de sistematización busca analizar y reflexionar sobre la intervención del Trabajo Social en el área de Gestión Social del Banco de Alimentos Perú (BAP), en contextos comunitarios, a través del acompañamiento profesional a lideresas comunitarias de los diferentes distritos de Lima Sur. El proceso a sistematizar fue desarrollado entre los años 2023 e inicios del 2026.

Esta experiencia merece ser sistematizada debido a que el BAP es una asociación sin fines de lucro con pocos años de fundación, que ha atravesado un proceso constante de cambio y mejora en su forma de intervención. En este contexto, el área de Gestión Social, conformada por profesionales de Trabajo Social, ha ido consolidando progresivamente su rol dentro de la institución, transitando por procesos de fortalecimiento, reajuste y aprendizajes derivados de la práctica.

En este marco, el proceso de acompañamiento desarrollado por el área de Gestión Social presenta una particularidad relevante: no se limita únicamente al uso adecuado de las donaciones alimentarias, sino que constituye una forma de intervención propia del Trabajo Social orientada al fortalecimiento de la gestión comunitaria. Esta intervención se centra en el trabajo con lideresas comunitarias, quienes cumplen un rol clave como coordinadoras voluntarias y enlaces entre el BAP y las comunidades que representan.

A través de esta forma de intervención, el Trabajo Social contribuye a responder a un desafío concreto: la gestión de una red amplia y diversa de comedores populares y ollas comunes.

Frente a esta complejidad, el trabajo con lideresas se configura como una estrategia de mediación que permite articular el nivel institucional con las dinámicas territoriales, facilitando la organización, la comunicación y el adecuado aprovechamiento de los recursos alimentarios en beneficio de las comunidades.

En este proceso, las lideresas no solo cumplen funciones operativas, sino que se constituyen como actoras centrales en la gestión comunitaria, generando espacios de integración, compañerismo, apoyo mutuo, intercambio de aprendizajes y fortalecimiento emocional.

Desde el Trabajo Social, el acompañamiento profesional se basa en la construcción de vínculos de confianza, el reconocimiento de las trayectorias de vida de cada lideresa y el desarrollo de estrategias diferenciadas según sus contextos y necesidades.

Para lograr estos resultados, las trabajadoras sociales propician procesos de comunicación constante, fortalecimiento de la confianza, orientación en la resolución de conflictos y desarrollo de habilidades para la conducción de grupos comunitarios. Asimismo, la intervención implica un proceso continuo de aprendizaje profesional, que conlleva la revisión de prácticas, la identificación de acciones pertinentes y la toma de decisiones para ajustar o reorientar las estrategias de intervención, configurándose estos momentos como puntos de quiebre que permiten reorganizar el trabajo desarrollado.

De manera complementaria, desde el área de Gestión y Proyección Social se desarrollan diversas acciones orientadas a fortalecer este proceso, tales como capacitaciones socioemocionales, talleres de educación financiera, campañas de salud preventiva, formación en herramientas tecnológicas, promoción de becas educativas, articulación con actores estratégicos y actividades de sensibilización. No obstante, más allá del conjunto de acciones implementadas,

lo relevante de esta experiencia radica en la lógica que las articula: el fortalecimiento de capacidades y del liderazgo comunitario como eje central de la intervención del Trabajo Social.

En base a ello, es necesario, como trabajadoras sociales, profundizar en el análisis crítico y reflexivo de nuestra praxis a través de la sistematización, la cual constituye también una deuda pendiente del gremio profesional. El conocimiento que se genera desde la sistematización se sustenta en la práctica misma del Trabajo Social, permitiendo recuperar aprendizajes que, de otro modo, podrían perderse.

Desde esta perspectiva, la presente sistematización no nace únicamente con la motivación de producir conocimiento desde una perspectiva vertical o exclusivamente técnica, sino que busca recuperar la experiencia desde la voz de las lideresas comunitarias, analizar el proceso de acompañamiento profesional e identificar aprendizajes para la intervención comunitaria.

Desde la perspectiva de Orlando Fals Borda, la producción de conocimiento no debe limitarse a la racionalidad científica, sino construirse a partir de las experiencias, saberes y voces de las comunidades, en un proceso participativo y sentipensante donde los sujetos asumen un rol protagónico (Fals Borda, 2015; 1991) y es la sistematización de experiencias un proceso claro y enriquecedor que da la oportunidad a que pueda realizarse.

De igual manera la Federación Internacional de Trabajadores Sociales (FITS) y la Asociación Internacional de Escuelas de Trabajo Social señalan que el Trabajo Social ha estado históricamente orientado a la búsqueda del bienestar en contextos de desigualdad, al fortalecimiento de capacidades y a la defensa de los derechos de las personas que el sistema vulnera, al respecto mencionan:

El Trabajo Social es una profesión basada en la práctica y una disciplina académica que promueve el cambio y el desarrollo social, la cohesión social, el

fortalecimiento y la liberación de las personas. Los principios de la justicia social, los Derechos Humanos, la responsabilidad colectiva y el respeto a la diversidad son fundamentales para el Trabajo Social... El Trabajo Social involucra a las personas y las estructuras para hacer frente a desafíos de la vida y aumentar el bienestar (Federación Internacional de Trabajadores Sociales, 2014)

Sin embargo, muchas de las intervenciones desarrolladas en la práctica profesional no son sistematizadas ni analizadas críticamente, lo que genera la pérdida de aprendizajes valiosos.

En este sentido, la sistematización se presenta como una oportunidad para reconstruir la experiencia, recuperar conocimientos y generar insumos que contribuyan al fortalecimiento del Trabajo Social. Tal como plantea Oscar Jara (2018)

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica y el sentido del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo... La sistematización de experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse críticamente de las experiencias vividas (sus saberes y sentires), comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora (p.64)

En este marco, la intervención desarrollada no solo contribuye al fortalecimiento organizativo y al liderazgo comunitario de las mujeres, sino que también se articula con objetivos de desarrollo más amplios, particularmente con el ODS 5, orientado a la igualdad de género, y el ODS 2, vinculado a la seguridad alimentaria. Esta relación se evidencia en el fortalecimiento del liderazgo femenino en espacios comunitarios y en el impacto que tienen los

comedores populares y ollas comunes en la atención de necesidades alimentarias en contextos de vulnerabilidad.

En tal sentido, la presente experiencia posee relevancia social, en tanto se vincula con procesos de acompañamiento y fortalecimiento del liderazgo comunitario de mujeres en contextos de vulnerabilidad, donde los comedores populares y ollas comunes cumplen un rol fundamental no solo en la atención alimentaria, sino también en la organización territorial.

De igual manera, desde el plano institucional, la sistematización permitirá comprender el aporte del área de Gestión Social en la consolidación de estrategias de intervención que trascienden la distribución de alimentos, incorporando procesos de fortalecimiento organizativo, desarrollo de capacidades y articulación comunitaria.

Finalmente, desde el Trabajo Social, la experiencia aporta elementos para reflexionar sobre el rol del acompañamiento profesional en procesos de organización comunitaria, destacando la importancia de la construcción de vínculos, el fortalecimiento de capacidades y desarrollo de estrategias sostenidas orientadas a la autonomía y sostenibilidad de las iniciativas comunitarias.

1.2 Problema o Situación Abordada

La experiencia que se sistematiza se enmarca en un problema estructural de alta relevancia social: la inseguridad alimentaria que afecta a poblaciones en situación de vulnerabilidad, particularmente en las zonas específicas de Lima.

Desde el año 2014 hasta el año 2018 el Banco de Alimentos Perú (BAP) orientaba la asignación de donaciones principalmente a organizaciones como albergues, colegios y parroquias. Sin embargo, a partir de una revisión institucional impulsada desde el área de

Gestión Social, surge la necesidad de ampliar la mirada sobre las poblaciones afectadas por la inseguridad alimentaria.

A partir de la revisión documentaria y de la experiencia previa en trabajo con organizaciones sociales de base, se identificó que los niveles más críticos de inseguridad alimentaria se concentraban en las zonas periféricas de Lima, donde históricamente han surgido estrategias comunitarias para enfrentar esta problemática, como los comedores populares, especialmente desde la década de 1980.

En este contexto, el BAP decide ampliar su intervención hacia estas organizaciones, iniciando el trabajo con un primer grupo de 12 comedores populares ubicados en Pamplona Alta, en el distrito de San Juan de Miraflores. Esta zona fue priorizada por presentar altos niveles de vulnerabilidad alimentaria y social, con más del 39% de su población en situación de alta vulnerabilidad (Centro de Estudios y Prevención de Desastres [PREDES], 2023).

No obstante, la ampliación de la intervención hacia organizaciones comunitarias planteó nuevos desafíos en la gestión de las donaciones alimentarias. A diferencia de las instituciones inicialmente atendidas, los comedores populares y ollas comunes presentan dinámicas organizativas diversas, con distintos niveles de consolidación, liderazgo y reconocimiento comunitario.

Frente a esta situación, surge la necesidad de establecer mecanismos de articulación que permitan gestionar de manera más eficiente la relación entre el BAP y las organizaciones sociales de base. Es así como se implementa la figura de la coordinadora voluntaria, quien asume el rol de nexo entre la institución y los grupos de comedores, facilitando la organización, distribución y comunicación.

Sin embargo, en el desarrollo de este modelo de intervención se comienzan a evidenciar diversas dificultades. Entre ellas, se identifican debilidades en el liderazgo de algunas coordinadoras, limitaciones en la organización de los grupos, dificultades en la gestión administrativa y documentaria, así como conflictos interpersonales entre lideresas y entre organizaciones.

Asimismo, se observa que algunas lideresas no contaban con un nivel de identificación consolidado con el quehacer institucional del BAP, lo que generaba desmotivación, baja articulación y debilitamiento en el funcionamiento de los grupos. A ello se suman tensiones derivadas de intereses personales, intentos de politización de los espacios comunitarios y carga de problemáticas personales y familiares que impactaban en el desempeño de sus funciones.

Estas situaciones evidencian que el problema no se limita únicamente a la disponibilidad de alimentos, sino que involucra también la capacidad organizativa, el liderazgo comunitario y la gestión adecuada de los recursos en contextos de alta vulnerabilidad.

En este escenario, la intervención del Trabajo Social, desde el área de Gestión Social del BAP, adquiere un papel fundamental, orientado no solo a facilitar la distribución de alimentos, sino a fortalecer las capacidades de las lideresas, mejorar la organización comunitaria y contribuir a un gestión más eficiente, equitativa y sostenible de la ayuda alimentaria.

1.2.1 Nivel Macro

La inseguridad alimentaria existe cuando las personas no tienen acceso físico, social o económico a alimentos suficientes, seguros y nutritivos que les permitan satisfacer sus necesidades alimentarias y llevar una vida activa y saludable (Programa Mundial de Alimentos [PMA], 2025). Este fenómeno constituye un problema estructural, en tanto no responde a situaciones aisladas o coyunturales, sino a desigualdades persistentes en la organización social y

económica. En ese marco, sus causas estructurales se vinculan principalmente con la pobreza, el desempleo y la desigualdad social, las cuales limitan el acceso sostenido a alimentos adecuados. A su vez, existen condiciones asociadas que agravan esta problemática, como la precariedad de la vivienda, el limitado acceso a servicios de salud, la presencia de enfermedades, los efectos del cambio climático y diversas formas de discriminación, configurando un escenario complejo de vulnerabilidad para amplios sectores de la población.

En los últimos años, la inseguridad alimentaria se ha intensificado debido a la convergencia de múltiples crisis a nivel global. Entre los factores más relevantes se encuentran los efectos de la pandemia de COVID-19, que generó pérdida de empleos e interrupciones en las cadenas de suministro; la crisis climática, que ha afectado la producción agrícola; los conflictos armados en distintas regiones del mundo, que han alterado los sistemas alimentarios; y el incremento sostenido de los precios de los alimentos. Estos elementos, sumados al aumento de las desigualdades sociales, han profundizado las dificultades de acceso a alimentos, evidenciando la fragilidad de los sistemas alimentarios globales (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2023).

En términos de magnitud, la inseguridad alimentaria representa una problemática de gran escala a nivel global. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2025), en el año 2024 aproximadamente 2,300 millones de personas en el mundo experimentaron inseguridad alimentaria moderada o grave. Esta cifra refleja un incremento significativo en el tiempo, ya que representa 335 millones más en comparación con el año 2019, periodo previo a la pandemia, y 683 millones más respecto al año 2015, cuando se establecieron los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estos datos evidencian un crecimiento sostenido del problema en la última década.

Si bien se observa una ligera reducción en la prevalencia mundial de la inseguridad alimentaria moderada o grave, pasando de 28,4% en 2023 a 28,0% en 2024 (FAO, 2025), esta variación no representa una mejora sustantiva. Por el contrario, evidencia una leve estabilización de la problemática, manteniéndose en niveles elevados que afectan a cerca de un tercio de la población mundial. En ese sentido, la inseguridad alimentaria continúa siendo un problema estructural persistente, lo que pone en evidencia las limitaciones de las políticas y estrategias implementadas a nivel global para revertir esta situación de manera efectiva.

A pesar de estas ligeras variaciones en su prevalencia, la inseguridad alimentaria sigue siendo una problemática extendida y persistente a nivel mundial. En este contexto, países como el Perú no son ajenos a esta realidad, presentando también dificultades sostenidas en el acceso a alimentos suficientes y nutritivos, especialmente en sectores en situación de vulnerabilidad. Esto evidencia la necesidad de analizar el fenómeno desde contextos específicos, como el ámbito local y comunitario, donde se manifiestan de manera concreta las desigualdades estructurales que sustentan esta problemática.

1.2.2 Nivel Meso

Si bien el Perú es reconocido a nivel mundial por la diversidad y riqueza de su gastronomía, esta realidad contrasta con altos niveles de inseguridad alimentaria en su población. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2024), entre los años 2021 y 2023 se registró una prevalencia aproximada del 51,7% de inseguridad alimentaria moderada o grave en el país (p. 171), lo que equivale a alrededor de 17,6 millones de peruanos y peruanas afectados en el año 2023. Esta situación evidencia que una proporción significativa de la población enfrenta limitaciones para acceder a una alimentación suficiente y de calidad, lo que no solo implica episodios de hambre, sino también la

incertidumbre constante sobre la posibilidad de cubrir las necesidades alimentarias propias y del hogar.

La inseguridad alimentaria en el Perú se encuentra estrechamente vinculada a factores estructurales, particularmente a la pobreza en sus múltiples dimensiones. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2025), el 27,6% de la población, aproximadamente 9 millones 395 mil personas, se encuentra en situación de pobreza monetaria, entendida como la incapacidad de cubrir el costo de la canasta básica de alimentos y no alimentos a partir del gasto per cápita. No obstante, abordar la problemática únicamente desde la pobreza monetaria resulta insuficiente, ya que esta se configura también como un fenómeno multidimensional, asociado a carencias simultáneas en el acceso a servicios de salud, educación, vivienda y servicios básicos. En este sentido, la inseguridad alimentaria se produce en un entramado de desigualdades estructurales que limitan las condiciones de bienestar de la población.

En la actualidad, la inseguridad alimentaria se manifiesta de manera concreta en las dificultades de los hogares para cubrir sus necesidades básicas de alimentación. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023) señala que alrededor del 39% de la población no logra cubrir adecuadamente la canasta básica alimentaria. Asimismo, el costo de la canasta básica familiar se incrementó de S/. 1784,00 a S/. 1860,00 en mayo de 2025 (Montesinos, 2026), mientras que la remuneración mínima vital se mantiene en S/. 1130,00, evidenciando una brecha significativa entre ingresos y costo de vida. A ello se suma el incremento del Índice de Precios al Consumidor, que en enero de 2026 registró una variación de 0,12%, destacando el aumento en alimentos y bebidas no alcohólicas, particularmente en productos de consumo cotidiano como carnes, tubérculos y hortalizas (INEI, 2026). Esta situación obliga a las familias a reducir o sustituir alimentos, afectando la calidad de su dieta.

A estos factores económicos se suman condiciones políticas e institucionales que dificultan una respuesta sostenida frente a la inseguridad alimentaria. Desde el año 2016, el país ha atravesado un periodo de inestabilidad política caracterizado por la sucesión de múltiples gobiernos y constantes cambios en los gabinetes ministeriales. Esta situación ha limitado la continuidad y eficacia de las políticas públicas orientadas a garantizar la seguridad alimentaria, afectando la capacidad del Estado para implementar estrategias de largo plazo frente a problemáticas estructurales que requieren intervenciones sostenidas.

Frente a este escenario, la sociedad civil ha desempeñado un papel fundamental en la respuesta a la inseguridad alimentaria, destacando especialmente la organización de las mujeres en sus comunidades. Como señala Béjar (2011), desde la década de 1980 las mujeres comenzaron a organizarse en comedores populares para hacer frente a la crisis económica y garantizar la alimentación de sus familias y comunidades (p.368). Estas iniciativas no solo respondieron a necesidades inmediatas de subsistencia, sino que también constituyeron espacios de organización, solidaridad y construcción de redes comunitarias, basadas en prácticas de reciprocidad y autogestión.

En ese marco, los comedores populares y las ollas comunes emergen como estrategias colectivas de respuesta frente a la inseguridad alimentaria. Los primeros comedores populares surgieron a fines de la década de 1970 en distritos como Comas y El Agustino, inicialmente orientados a la alimentación infantil y posteriormente ampliados a la provisión de almuerzos. Estas organizaciones se caracterizaron por su carácter autogestionario, sustentado en el trabajo comunitario, el uso compartido de recursos y el acceso a apoyos externos de organizaciones no gubernamentales y entidades religiosas (Béjar, 2011; Angulo, 2011). Por su parte, las ollas comunes han surgido de manera más recurrente en contextos de crisis, como desastres naturales,

crisis económicas o la pandemia por COVID-19, consolidándose en muchos casos como espacios permanentes de organización comunitaria (Naciones Unidas, 2022). En la actualidad, ambas formas organizativas continúan desempeñando un rol clave en la mitigación de la inseguridad alimentaria, adaptándose a las dinámicas y necesidades del contexto contemporáneo.

1.2.3 Nivel Micro

En Lima Sur, el panorama de la inseguridad alimentaria no difiere de lo observado a nivel nacional, sino que se ve intensificado por condiciones territoriales específicas. La zona presenta una alta dependencia de alimentos producidos fuera de Lima, por lo que factores como los eventos climáticos que afectan las cosechas en regiones rurales impactan directamente en la disponibilidad y el costo de los productos que llegan a la ciudad. Esto genera un incremento en los precios y dificulta el acceso a alimentos, especialmente para los sectores más vulnerables. Estudios realizados en distritos representativos de la zona evidencian esta problemática: en Villa El Salvador, el 77,2% de hogares presenta inseguridad alimentaria en distintos niveles (Santos et al., 2022), mientras que en San Juan de Miraflores cerca del 47% de familias en asentamientos humanos redujo el consumo de alguna comida diaria desde la pandemia (Bardales, 2026).

Los distritos que conforman Lima Sur, como Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Pachacámac y Chorrillos, se caracterizan por procesos históricos de migración interna, expansión urbana acelerada y consolidación progresiva de asentamientos humanos. Si bien estas zonas presentan fuertes dinámicas de organización comunitaria, también enfrentan altos niveles de vulnerabilidad socioeconómica, evidenciados en el predominio del empleo informal, ingresos diarios e inestables y condiciones laborales precarias. Estas características estructurales configuran un contexto en el que amplios sectores de la población experimentan dificultades sostenidas para garantizar su seguridad alimentaria.

Frente a este escenario, los comedores populares y las ollas comunes cumplen un rol fundamental como estrategias comunitarias de supervivencia y resistencia social. Estas organizaciones permiten reducir los gastos alimentarios de los hogares, garantizando al menos una ración diaria a bajo costo, y son gestionadas principalmente por mujeres líderes comunitarias. Su funcionamiento se basa en el trabajo colectivo, el uso de recursos limitados y la dependencia de donaciones. Asimismo, iniciativas impulsadas por organizaciones sociales han promovido la implementación de biohuertos urbanos en zonas áridas de Lima Sur, contribuyendo a la producción local de alimentos y al aprovechamiento de espacios degradados (Bardales, 2026).

No obstante, previo a su incorporación a la red del Banco de Alimentos Perú (BAP), los comedores populares y ollas comunes que solicitaban su ingreso ya enfrentaban diversas limitaciones estructurales vinculadas principalmente a la escasez de recursos. Estas organizaciones manifestaban la necesidad de acceder a donaciones para mejorar la calidad y cantidad de las raciones alimentarias que brindaban, así como para fortalecer sus condiciones de infraestructura, muchas veces precarias y compra de utensilios de cocina. Asimismo, se identificaba la necesidad de generar ingresos complementarios que permitieran sostener sus actividades y cubrir gastos operativos básicos. En este contexto, la inseguridad alimentaria no solo se expresaba en la población beneficiaria, sino también en las propias capacidades limitadas de las organizaciones para responder a esta problemática.

Por otro lado, una vez incorporadas a la red del BAP, se identificaron nuevas dificultades asociadas a la gestión interna y al liderazgo comunitario. En este marco, las coordinadoras voluntarias, lideresas comunitarias seleccionadas por el BAP para liderar y articular grupos de comedores populares y ollas comunes a nivel distrital, cumplen un rol fundamental como nexo

entre la institución y las comunidades. No obstante, se evidenció que muchas de ellas no contaban con apoyos comprometidos, lo que generaba sobrecarga de trabajo y desgaste personal, especialmente en articulación con sus responsabilidades familiares. Asimismo, se observaron limitaciones en la gestión de donaciones, tales como la cancelación de recojos, deficiencias en el registro y seguimiento de recursos, y escasa supervisión en campo, afectando la transparencia y eficiencia en el uso de los insumos. A ello se sumaban conflictos internos, debilidades en el ejercicio del liderazgo, cambios intempestivos de coordinadoras y, en algunos casos, la interferencia de intereses políticos en la dinámica organizativa. Estas problemáticas incidían directamente en la sostenibilidad de los procesos organizativos y limitaban el impacto de las acciones frente a la inseguridad alimentaria.

En este contexto, el Banco de Alimentos Perú (BAP) ingresa como un actor clave en el fortalecimiento de las organizaciones sociales de base. Desde mediados del año 2025, se implementó el Censo BAP, herramienta que permitió recoger información detallada sobre la situación socioeconómica de los comedores populares y ollas comunes, clasificándolos según niveles de vulnerabilidad y facilitando la focalización de las intervenciones. Asimismo, se promovió la actualización de acuerdos y compromisos organizacionales mediante actas firmadas, así como la realización de visitas de seguimiento en campo para validar el cumplimiento de lineamientos institucionales y mejorar la gestión de los recursos donados. Además, se desarrollaron procesos de reorganización interna en zonas con debilitamiento organizacional, incluyendo cambios de coordinadoras y acompañamiento a lideresas que requerían fortalecer sus capacidades de liderazgo.

1.3 Marco Normativo e Institucional

1.3.1 Marco internacional del Derecho a la Alimentación

1.3.1.1 Declaración Universal de Derechos Humanos (1948).

La Declaración Universal de Derechos Humanos (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948) establece en su artículo 25 que toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure la salud y el bienestar, incluyendo la alimentación. Asimismo, en sus artículos 1 y 2 reconoce que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos, sin distinción alguna. La idea central de esta norma radica en que la alimentación constituye un componente esencial del derecho a una vida digna, al estar directamente vinculada con el bienestar integral de las personas. En este marco, la persistencia de la inseguridad alimentaria en contextos periféricos evidencia una vulneración de estos derechos, particularmente en poblaciones en situación de pobreza y exclusión.

1.3.1.2 Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) (1966).

El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1966), ratificado por el Perú en 1978, reconoce en su artículo 11 el derecho de toda persona a una alimentación adecuada y a estar protegida contra el hambre. Su idea central se basa en la obligación de los Estados de garantizar progresivamente el acceso a alimentos suficientes y nutritivos mediante políticas públicas y acciones sostenidas. En ese sentido, la persistencia de la inseguridad alimentaria en territorios como Lima Sur evidencia limitaciones en la implementación efectiva de este derecho.

1.3.2 Marco Constitucional Peruano

1.3.2.1 Constitución Política del Perú (1993).

La Constitución Política del Perú (Congreso Constituyente Democrático, 1993) no reconoce de manera expresa el derecho a la alimentación como un derecho autónomo; sin embargo, su protección se desprende de diversos artículos que, en conjunto, garantizan condiciones de vida digna. En ese sentido, el artículo 1 establece que la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad constituyen el fin supremo de la sociedad y del Estado; el artículo 2 reconoce el derecho a la vida y a la integridad; el artículo 7 garantiza el derecho a la protección de la salud; y el artículo 44 señala como deber primordial del Estado la promoción del bienestar general. La idea central de esta norma radica en que el Estado tiene la responsabilidad de asegurar condiciones básicas que permitan el desarrollo integral de las personas, dentro de las cuales el acceso a la alimentación puede entenderse como un componente fundamental del derecho a la vida digna y a la salud. En relación con la presente sistematización, la persistencia de la inseguridad alimentaria en sectores de Lima Sur evidencia limitaciones en el ejercicio efectivo de estos derechos, especialmente en poblaciones en situación de vulnerabilidad. En este contexto, los comedores populares y las ollas comunes constituyen respuestas organizativas comunitarias que buscan garantizar el acceso a la alimentación frente a dichas limitaciones, siendo las lideresas comunitarias actores clave en su sostenimiento.

1.3.3 Marco Legal Nacional Específico

1.3.3.1 Ley N° 31315: Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional (2021).

La Ley N.º 31315 (Congreso de la República del Perú, 2021) establece la seguridad alimentaria y nutricional como un asunto de interés nacional, orientado a garantizar el acceso físico y económico de la población a alimentos suficientes, seguros y nutritivos. Asimismo, promueve un enfoque integral que articula la acción del Estado, la sociedad civil y las organizaciones comunitarias. La idea central de esta norma radica en impulsar intervenciones multisectoriales que aseguren condiciones adecuadas de alimentación. En ese sentido, los comedores populares y las ollas comunes en Lima Sur constituyen expresiones concretas de organización social que contribuyen a la implementación de los principios establecidos en esta ley, al facilitar el acceso a alimentos en contextos de inseguridad alimentaria. En estos espacios, el liderazgo de las mujeres evidencia la relevancia de la participación comunitaria en la gestión local de la seguridad alimentaria.

En síntesis, el marco normativo revisado, conformado por la Declaración Universal de Derechos Humanos (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948), el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1966), la Constitución Política del Perú (Congreso Constituyente Democrático, 1993), la Ley N.º 31315 y la Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional (Congreso de la República del Perú, 2021), permite comprender la seguridad alimentaria como un derecho fundamental y una responsabilidad compartida entre el Estado y la sociedad. En este marco, si bien el Estado peruano, en articulación con los gobiernos locales, implementa acciones orientadas a garantizar el acceso a la alimentación, como la provisión de remesas alimentarias, estas resultan

insuficientes frente a las condiciones de vulnerabilidad persistentes en territorios como Lima Sur. De este modo, la experiencia sistematizada se sitúa en la intersección entre la acción estatal y la organización comunitaria, evidenciando cómo los comedores populares y las ollas comunes, liderados principalmente por mujeres, constituyen estrategias fundamentales para garantizar el acceso a la alimentación. En este escenario, la intervención desde el Trabajo Social adquiere un rol relevante al fortalecer capacidades organizativas, promover la participación y articular actores, contribuyendo a la implementación efectiva del marco normativo en el territorio y al ejercicio progresivo del derecho a la alimentación.

1.3.4 Marco Institucional y Programas Sociales

1.3.4.1 Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) (2011).

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) es la entidad rectora encargada de formular e implementar políticas públicas orientadas a la inclusión social. La idea central de esta institución radica en articular programas sociales que contribuyan al acceso a servicios básicos, incluyendo la alimentación. En relación con la presente sistematización, este modelo institucional evidencia que la respuesta a la inseguridad alimentaria depende de la articulación entre distintos niveles del Estado.

1.3.4.2 Decreto Supremo Ni 006-2016-MIDIS (2016).

El Decreto Supremo N.º 006-2016-MIDIS (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2016) establece las funciones del Estado y de las organizaciones que participan en el Programa de Complementación Alimentaria (PCA), con el objetivo de regular la gestión del apoyo alimentario en el país. Esta norma define la distribución de responsabilidades dentro del

programa, donde el MIDIS actúa como ente rector encargado de formular lineamientos, políticas y supervisión; los gobiernos locales ejecutan el programa en sus territorios, administrando los recursos y la distribución de alimentos; y las organizaciones sociales de base, como comedores populares, ollas comunes y clubes de madres, brindan directamente el servicio alimentario y participan en su gestión a través de los Comités de Gestión. La idea central de esta norma radica en organizar un sistema articulado de atención alimentaria que garantice el acceso a alimentos a población en situación de pobreza o vulnerabilidad, mediante la coordinación entre el Estado y las organizaciones comunitarias. En este marco, el Programa de Complementación Alimentaria constituye una de las principales estrategias de intervención estatal en seguridad alimentaria, al brindar apoyo alimentario mediante la provisión de insumos de valor nutricional y el financiamiento parcial de productos frescos, a través de convenios con los gobiernos locales. Asimismo, el programa permite a las organizaciones sociales de base contar con recursos regulares para el sostenimiento de sus actividades, incluyendo acceso a alimentos, equipamiento y oportunidades de fortalecimiento productivo. En relación con la presente sistematización, la implementación del PCA evidencia que el acceso a la alimentación en territorios como Lima Sur depende de la articulación entre el Estado y las organizaciones comunitarias. No obstante, las limitaciones en la cobertura y suficiencia de los recursos asignados hacen necesaria la participación de actores complementarios, como el Banco de Alimentos Perú, cuyas donaciones contribuyen a fortalecer la capacidad de respuesta de las organizaciones sociales de base y a mejorar la sostenibilidad del servicio alimentario.

1.3.4.3 Ley Ni 25307 (1991).

La Ley N.º 25307 (1991) declara de interés nacional la labor de los comedores populares, clubes de madres y demás organizaciones sociales de base, reconociendo su aporte en la atención

de necesidades alimentarias de la población. La idea central de esta norma radica en legitimar el funcionamiento de estas organizaciones, reconociéndolas como actores sociales fundamentales en la lucha contra la pobreza y el hambre, y no únicamente como iniciativas informales. En relación con la presente sistematización, este reconocimiento legal permite la articulación con instituciones como el Banco de Alimentos Perú, que trabaja con organizaciones sociales de base formalmente reconocidas, contribuyendo a fortalecer un sistema de atención alimentaria que cuenta con respaldo estatal.

1.3.4.4 Ley N° 30790 (2018).

La Ley N.º 30790 promueve a las organizaciones sociales de base como unidades de emprendimiento orientadas a la producción de bienes y servicios. La idea central de esta norma es fomentar la sostenibilidad económica y la autogestión de estas organizaciones, ampliando su rol más allá de la asistencia alimentaria hacia el desarrollo productivo, especialmente en poblaciones en situación de vulnerabilidad. En relación con la presente sistematización, esta ley permite comprender que los comedores populares no solo cumplen una función asistencial, sino que también pueden constituirse como actores económicos comunitarios. En este marco, la intervención del Banco de Alimentos Perú no solo contribuye con la provisión de alimentos, sino también con el fortalecimiento de capacidades organizativas y de gestión, lo cual se alinea con los principios de autonomía y sostenibilidad promovidos por la normativa.

1.3.4.5 Ley N° 31458 (2022).

La Ley N.º 31458 (2022) reconoce a las ollas comunes como organizaciones que garantizan el acceso a la alimentación de la población en situación de vulnerabilidad, particularmente en contextos de emergencia. La idea central de esta norma radica en promover

su sostenibilidad y fortalecer su rol dentro de las estrategias de atención alimentaria del país. Asimismo, si bien la ley las reconoce inicialmente en escenarios de crisis, las políticas recientes del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social evidencian un proceso de institucionalización progresiva de estas organizaciones dentro del Programa de Complementación Alimentaria (PCA), equiparándolas a los comedores populares como actores permanentes del sistema alimentario.

En relación con la presente sistematización, este proceso permite comprender la inseguridad alimentaria no solo como una problemática coyuntural, sino como un fenómeno de carácter estructural. En este contexto, la articulación con actores como el Banco de Alimentos Perú contribuye a fortalecer la capacidad de respuesta de estas organizaciones en el territorio.

Tabla 1
Mapa de actores en la seguridad alimentaria

Actor	Nivel	Función Principal	Relación con la seguridad alimentaria	Vinculación con el Banco de Alimentos Perú
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)	Nacional	Diseña políticas y lineamientos de inclusión social	Define estrategias nacionales para reducir la inseguridad alimentaria	Establece el marco en el que operan programas alimentarios que el BAP complementa
Programa de Complementación Alimentaria (PCA)	Nacional/ local	Brinda apoyo alimentario a población vulnerable a través de municipalidades	Garantiza acceso básico a alimentos mediante subsidios y remesas	Complementado por el BAP con donaciones adicionales de alimentos y otros recursos
Gobiernos Locales (municipalidades)	Local	Ejecutan programas sociales y distribuyen recursos alimentarios	Canalizan la ayuda alimentaria hacia organizaciones sociales de base	Articulan indirectamente con el BAP en el territorio
Organizaciones Sociales de Base (comedores populares y ollas comunes)	Comunitario	Preparan y distribuyen alimentos a población vulnerable	Aseguran el acceso directo a alimentación en contextos de pobreza	Beneficiarias directas de las donaciones y acompañamiento del BAP
Banco de Alimentos Perú	Sociedad Civil	Rescata y redistribuye donaciones complementarias para población vulnerable	Complementa la cobertura estatal frente a la inseguridad alimentaria	Actor articulador entre sector privado, Estado y organizaciones sociales
Sector Privado (empresas donantes)	Privado	Dona alimentos y recursos	Reduce el desperdicio de alimentos y aporta a la seguridad alimentaria	Principal fuente de abastecimiento del BAP

Nota: Esta tabla corresponde al relacionamiento de actores públicos, privados y sociedad civil

1.4 Contexto de la experiencia

1.4.1 Contexto territorial y social

1.4.1.1 Lugar/ territorio.

La experiencia se desarrolló en el ámbito territorial de Lima Sur, específicamente en los distritos de San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, Pachacámac, Chorrillos y Surco. Este territorio constituye una de las principales zonas de intervención del Banco de Alimentos Perú, donde se mantiene un trabajo articulado con organizaciones sociales de base, principalmente comedores populares y ollas comunes.

Figura 1

Algunas zonas de Lima Sur donde se realizó la experiencia



Nota. Elaborada por la autora para la sistematización

1.4.1.2. Características de la población.

Lima Sur forma parte de Lima Metropolitana, ciudad que concentra más de 9 millones de habitantes y cerca del 30% de la población nacional, configurándose como un territorio de alta densidad poblacional y expansión urbana acelerada (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018; INEI, 2020). Este crecimiento ha estado marcado por procesos históricos de migración interna, dando lugar a una urbanización periférica, en muchos casos no planificada.

Como resultado, se han consolidado asentamientos humanos con déficits de infraestructura, acceso desigual a servicios básicos y condiciones de vivienda precarias, especialmente en zonas de ladera y áreas de reciente ocupación (INEI, 2018). En este contexto, Lima Sur presenta altos niveles de informalidad laboral, ingresos inestables y persistencia de pobreza urbana, que en Lima Metropolitana alcanza al 18.2% de la población (INEI, 2023).

Estas condiciones inciden en los determinantes sociales de la salud, generando brechas en el acceso a servicios sanitarios y mayor exposición a enfermedades asociadas a entornos precarios (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2020). Asimismo, el acceso a servicios básicos como agua segura y saneamiento continúa siendo desigual en sectores vulnerables (INEI, 2019).

En este escenario, la inseguridad alimentaria se configura como una problemática multidimensional vinculada tanto a la insuficiencia de ingresos como a factores estructurales, estimándose que más del 50% de los hogares peruanos experimenta algún grado de inseguridad alimentaria (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2023). De este modo, Lima Sur se constituye en un territorio crítico para la garantía del derecho a la alimentación.

Figura 2
Beneficiarios de un comedor popular en San Juan de Miraflores



Nota. Fotografía tomada por la autora en el marco de su labor como gestora social en el Banco de Alimentos Perú, 2025

1.4.2 Contexto institucional

1.4.2.1. Institución.

El Banco de Alimentos Perú (BAP), fundado en 2014, es una asociación sin fines de lucro cuya finalidad es contribuir a la reducción de la inseguridad alimentaria mediante el rescate y distribución de donaciones alimentarias aptas para el consumo humano que han perdido su valor comercial.

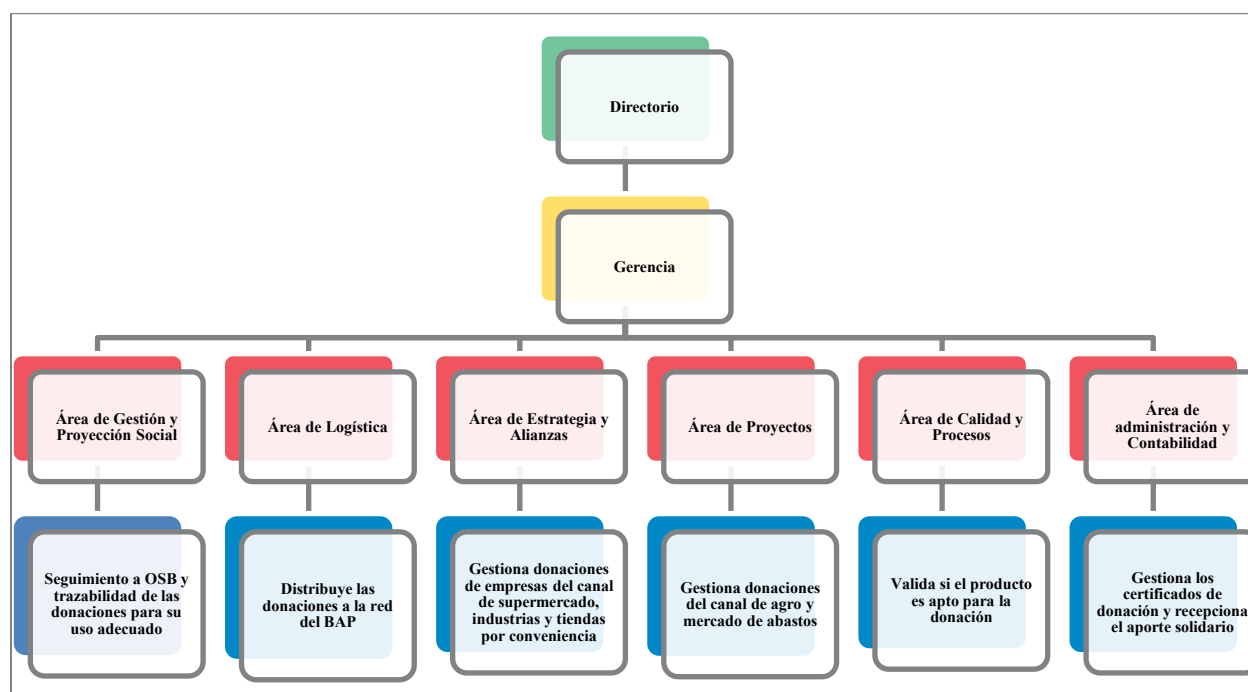
Su intervención responde a un contexto en el que coexisten, por un lado, altos niveles de desperdicio de alimentos, más de 12 millones de toneladas anuales en el país y, por otro, una

elevada proporción de la población con dificultades para acceder a una alimentación adecuada (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2024).

Actualmente, el BAP beneficia a aproximadamente 900 organizaciones sociales en 19 regiones del país (Banco de Alimentos Perú, 2024), evidenciando un crecimiento sostenido en la recuperación de alimentos, pasando de cerca de 100 toneladas en sus inicios a más de 9 mil toneladas anuales (Bacigalupo et al., 2019; Borjas, 2025).

La organización cuenta con diversas áreas, entre las que destacan Gestión y Proyección Social, Logística, Estrategia y Alianzas, Proyectos, Calidad y Procesos, y Administración, las cuales trabajan de manera articulada para la atención de las organizaciones y comunidades beneficiarias.

Figura 3
Diagrama de las áreas del BAP



Nota. Elaborado por la autora en base a la página web del Banco de Alimentos Perú

1.4.2.2. Programa o servicio.

El modelo de intervención del BAP se basa en el rescate de productos donados por empresas, que pueden ser alimentos, productos de higiene o limpieza, los cuales son redistribuidos a organizaciones sociales previamente registradas y evaluadas.

Este proceso implica la articulación entre distintas áreas institucionales: el área de Estrategia y Alianzas gestiona las donaciones, el área de Logística coordina su distribución, y el área de Gestión y Proyección Social realiza el registro, seguimiento y validación del uso de las donaciones. El seguimiento incluye mecanismos como llamadas telefónicas, comunicación vía WhatsApp, solicitud de evidencias y visitas de campo, con el objetivo de garantizar la trazabilidad y el uso adecuado de los recursos.

Las funciones del Área de Gestión y Proyección Social se orientan al fortalecimiento de las organizaciones sociales y al aseguramiento del adecuado uso de las donaciones, y pueden agruparse en los siguientes ejes:

a) Gestión de ingreso y actualización de la red

Comprende la evaluación estratégica para el ingreso de organizaciones sociales (OS) a la red del Banco de Alimentos Perú, así como la actualización permanente de la base de datos institucional, en función de los cambios en la composición y situación de las organizaciones.

b) Seguimiento y trazabilidad de donaciones

Incluye la verificación del cumplimiento de los Acuerdos BAP mediante el recojo de medios de verificación sobre el uso y la distribución de las donaciones. Este proceso asegura la trazabilidad de los recursos y su destino final en la población beneficiaria.

c) Monitoreo en campo

Se realiza a través de visitas inopinadas, con el fin de validar en territorio el cumplimiento de los lineamientos institucionales y las condiciones de atención a los beneficiarios.

d) Proyección social y fortalecimiento comunitario

Consiste en el diseño y ejecución de actividades complementarias al rescate de alimentos, orientadas a generar impacto positivo en la comunidad, así como a fortalecer la presencia institucional y la fidelización de las organizaciones de la red.

e) Gestión del aporte solidario

Implica la recaudación y administración del Aporte Solidario, mecanismo que contribuye a la sostenibilidad de las acciones del Banco de Alimentos Perú.

Figura 4
Funciones principales del área de GPS



Nota. Elaborado por la autora en base al Informe de seguimiento de Organizaciones Sociales del área de Gestión y Proyección Social.

1.4.2.4. Tipo de intervención.

El tipo de intervención que desarrolla el área de Gestión y Proyección Social se enmarca en la gestión comunitaria, orientada al fortalecimiento de las organizaciones sociales de base y a la articulación territorial. Esta intervención se estructura en torno a ejes como la gestión de conflictos, la fidelización de las organizaciones, el fortalecimiento de capacidades comunitarias y el posicionamiento institucional del BAP en el territorio.

Asimismo, la intervención se organiza territorialmente, asignando a cada gestora social una zona específica, lo que permite un seguimiento cercano y diferenciado de las organizaciones y comunidades beneficiarias.

Figura 5
Zonas de impacto de las Gestoras Sociales del BAP



Nota: Elaborado por la autora en base a la presentación del área de Gestión y Proyección Social

1.4.2.5. Población atendida.

La población atendida está conformada por organizaciones sociales de base, principalmente comedores populares y ollas comunes, así como por otras instituciones como albergues, colegios y parroquias.

En el caso de las comunidades, el trabajo se desarrolla en red mediante coordinadoras voluntarias, quienes son lideresas comunitarias y presidentas de organizaciones sociales de base que cumplen un rol articulador entre el BAP y los territorios.

En Lima Sur, estas coordinadoras lideran la gestión y distribución de donaciones en sus respectivas zonas, asegurando el cumplimiento de los lineamientos institucionales y el adecuado funcionamiento de los comedores populares y ollas comunes.

1.4.3. Rol de la Gestora Social

En este contexto, la gestora social cumple un rol fundamental en el acompañamiento y fortalecimiento de las organizaciones sociales de base, desarrollando funciones que se agrupan en cuatro ejes principales. La intervención de la gestora social se orienta a partir de cuatro ejes estratégicos que guían su accionar en el territorio.

En primer lugar, la gestión de conflictos, dirigida a identificar, mediar y resolver tensiones internas en las organizaciones sociales de base, favoreciendo la convivencia y la continuidad de los procesos organizativos.

En segundo lugar, la fidelización de las organizaciones, orientada a fortalecer el vínculo entre las organizaciones sociales y el Banco de Alimentos Perú, promoviendo el compromiso con los lineamientos institucionales y la permanencia en la red.

En tercer lugar, el reforzamiento de capacidades comunitarias, que implica el desarrollo de habilidades de gestión, organización y liderazgo en las lideresas comunitarias, contribuyendo al fortalecimiento de las organizaciones en el territorio.

Finalmente, el reforzamiento de la presencia institucional del Banco de Alimentos Perú, a través de acciones que consolidan su posicionamiento en las comunidades, fortaleciendo la confianza y la articulación con los actores locales.

Figura 6
Ejes de intervención de las Gestoras Sociales del BAP



Nota. Elaborado por la autora en base a la presentación del área de Gestión y Proyección Social

1.5 Eje de la sistematización

Con el propósito de alcanzar los objetivos de la sistematización y guiar el proceso de reconstrucción, análisis e interpretación de la experiencia, se identificó el siguiente eje, el cual será el foco de análisis desde el cual se interpretará la experiencia de intervención comunitaria

del área de Gestión y Proyección Social. El eje se ramifica en dimensiones claves que, de igual manera, fomentaron el análisis crítico y de estas nacieron las categorías para la reflexión más profunda y así comprender el rol de la Trabajadora Social que cumple la función de Gestora Social en la intervención comunitaria con lideresas de organizaciones sociales de base en el BAP.

Este eje aborda la función, estrategias y competencias planteadas por el equipo de Gestión y Proyección Social, en el marco de su intervención comunitaria, asimismo se reflexiona y analiza el rol de la gestora social como agente facilitador comunitario, intermediador entre el BAP y la comunidad, además de la intervención directa con la comunidad.

En base a lo mencionado el eje es el siguiente:

“Estrategias de fortalecimiento organizativo y liderazgo comunitario femenino en organizaciones alimentarias desde el acompañamiento de la gestora social”

1.6 Objetivos de sistematización

1.6.1 Objetivo general

Analizar las estrategias de fortalecimiento organizativo y liderazgo comunitario femenino desarrolladas con las coordinadoras voluntarias y lideresas de comedores populares vinculadas a la red del Banco de Alimentos Perú en Lima Sur, a partir del acompañamiento impulsado desde la gestión social.

1.6.2 Objetivos específicos

- Objetivo específico 1: Recuperar la experiencia de acompañamiento y fortalecimiento organizativo desarrollada con las coordinadoras voluntarias y lideresas de comedores populares en Lima Sur, desde la voz de las actonas involucradas.
- Objetivo específico 2: Describir las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades desarrolladas con las lideresas para el fortalecimiento organizativo y el liderazgo comunitario femenino.
- Objetivo específico 3: Identificar los principales aprendizajes y desafíos para la gestión social que emergen del proceso de fortalecimiento organizativo y liderazgo comunitario femenino.
- Objetivo específico 4: Comunicar los aprendizajes, hallazgos y recomendaciones derivados de la sistematización de la experiencia.

1.7 Preguntas de sistematización

1.7.1 Pregunta principal

¿Cómo se desarrollaron las estrategias de fortalecimiento organizativo y liderazgo comunitario femenino con las coordinadoras voluntarias y lideresas de comedores populares de la red del Banco de Alimentos Perú en Lima Sur, a partir del acompañamiento desde la gestión social?

1.7.2 Preguntas específicas

- Pregunta específica 1: ¿Cómo se desarrolló la experiencia de acompañamiento y fortalecimiento organizativo con las coordinadoras voluntarias y lideresas de comedores populares en Lima Sur, desde la voz de las actonas involucradas?
- Pregunta específica 2: ¿Qué estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades se desarrollaron con las lideresas para promover el fortalecimiento organizativo y el liderazgo comunitario?
- Pregunta específica 3: ¿Qué aprendizajes y desafíos para la gestión social emergen del proceso de fortalecimiento organizativo y liderazgo comunitario?
- Pregunta específica 4: ¿Qué aprendizajes, hallazgos y recomendaciones se derivan de la sistematización de esta experiencia?

Tabla 2

Objetivos de sistematización, eje de sistematización y preguntas orientadoras

OBJETIVO GENERAL			
Analizar las estrategias de fortalecimiento organizativo y liderazgo comunitario femenino desarrolladas con las coordinadoras voluntarias y lideresas de comedores populares vinculadas a la red del Banco de Alimentos Perú en Lima Sur, a partir del acompañamiento impulsado desde la gestión social.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
Recuperar la experiencia de acompañamiento y fortalecimiento organizativo desarrollada con las coordinadoras voluntarias y lideresas de comedores populares en Lima Sur, desde la voz de las actonas involucradas.	Describir las estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades desarrolladas con las lideresas para el fortalecimiento organizativo y el liderazgo comunitario femenino.	Identificar los principales aprendizajes y desafíos para la gestión social que emergen del proceso de fortalecimiento organizativo y liderazgo comunitario femenino.	Comunicar los aprendizajes, hallazgos y recomendaciones derivados de la sistematización de la experiencia.
EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN			
Estrategias de fortalecimiento organizativo y liderazgo comunitario femenino en organizaciones alimentarias desde el acompañamiento de la gestora social.			
PREGUNTA PRINCIPAL			
¿Cómo se desarrollaron las estrategias de fortalecimiento organizativo y liderazgo comunitario femenino con las coordinadoras voluntarias y lideresas de comedores populares de la red del Banco de Alimentos Perú en Lima Sur, a partir del acompañamiento desde la gestión social?			
PREGUNTAS ESPECÍFICAS			
¿Cómo se desarrolló la experiencia de acompañamiento y fortalecimiento organizativo con las coordinadoras voluntarias y lideresas de comedores populares en Lima Sur, desde la voz de las actonas involucradas?	¿Qué estrategias de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades se desarrollaron con las lideresas para promover el fortalecimiento organizativo y el liderazgo comunitario?	¿Qué aprendizajes y desafíos para la gestión social emergen del proceso de fortalecimiento organizativo y liderazgo comunitario?	¿Qué aprendizajes, hallazgos y recomendaciones se derivan de la sistematización de esta experiencia?

Nota: Elaborado por la autora

1.8 Delimitación de la experiencia

La experiencia que se sistematiza se enmarca en el ámbito de intervención del Trabajo Social, específicamente en la gestión social. Desde julio de 2023 hasta la actualidad, se viene desarrollando un trabajo articulado con las coordinadoras voluntarias, orientado a fortalecer su organización, liderazgo y habilidades sociales. Asimismo, se realiza acompañamiento en la resolución de conflictos, visitas de seguimiento a los espacios comunitarios, promoción de talleres y capacitaciones junto al equipo de Gestión y Proyección Social, intermediación entre la comunidad y las demás áreas del BAP, fortalecimiento del manejo de grupos y administración de recursos, entre otras acciones.

Figura 7

Reunión de Fortalecimiento operativo para las coordinadoras voluntarias y apoyos de Lima Sur



Nota. Fotografía tomada por la autora en el marco de su labor como gestora social en el Banco de Alimentos Perú, 2026

CAPÍTULO 2: RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1 Origen de la intervención

En el año 2014, fecha de creación del Banco de Alimentos Perú (BAP), la estructura institucional aún no contaba con áreas formalmente definidas. En su lugar, existía un equipo reducido de profesionales que asumía funciones específicas en logística, recaudación de fondos (fundraising), administración y gestión social. No obstante, el trabajo se desarrollaba de manera articulada, ya que, ante la recepción de donaciones, todos los miembros del equipo se involucraban en su atención.

En este contexto inicial, la función de gestión social surge con el propósito de evaluar a las organizaciones receptoras, realizar seguimiento a la distribución y consumo de las donaciones, y gestionar la afiliación de organizaciones sociales a la red del BAP. Asimismo, esta área asumía la comunicación directa con las poblaciones beneficiarias. Durante esta primera etapa, se logró beneficiar a 35 organizaciones formales, entre ellas albergues, instituciones educativas y parroquias.

Para el año 2016, ante la necesidad de asegurar la sostenibilidad financiera de la institución, el equipo del BAP organizó su primera Cena Solidaria, dirigida a empresas donantes. Este evento representó un hito importante, no solo por su éxito en la captación de fondos, sino también porque contribuyó significativamente a posicionar y visibilizar la labor del BAP.

En el año 2017, a raíz del desborde del río Piura, la gestora social asumió un rol clave en la respuesta a emergencias, organizando la recolección y distribución de donaciones destinadas a las poblaciones afectadas en el norte del país. Esta intervención fortaleció el reconocimiento institucional del BAP y amplió su visibilidad como actor relevante en la atención de crisis alimentarias.

Posteriormente, en el año 2018, el área de Gestión Social realizó una revisión de su enfoque de intervención, analizando qué poblaciones se encontraban en mayor situación de inseguridad alimentaria. A partir de este análisis, se propuso priorizar a las organizaciones sociales de base (OSB). Si bien inicialmente existieron resistencias internas, basadas en la idea de que estas organizaciones ya recibían apoyo municipal, la evidencia territorial permitió identificar que, pese a recibir algunos insumos básicos, los servicios alimentarios comunitarios presentaban debilidades en su funcionamiento y constituían los espacios más cercanos a la población en situación de vulnerabilidad.

Como resultado, el BAP redefinió su foco de intervención, ampliando su atención hacia comedores populares y ollas comunes. En este marco, se implementó un primer grupo piloto conformado por 12 comedores populares ubicados en Pamplona Alta, en el distrito de San Juan de Miraflores.

En el año 2019, el BAP enfrentó nuevamente dificultades financieras, evidenciando un desbalance entre los costos operativos y los recursos disponibles. Frente a esta situación, algunas organizaciones de la red realizaron aportes voluntarios para sostener la continuidad del trabajo institucional. Posteriormente, este aporte solidario fue formalizado y extendido a toda la red. Inicialmente gestionado por el área de fundraising, este proceso fue posteriormente asumido por el área de Gestión Social, debido a su cercanía y vínculo directo con las organizaciones.

Este cambio implicó importantes retos éticos y comunicacionales, dado que surgía la necesidad de solicitar contribuciones económicas a poblaciones en situación de vulnerabilidad. En respuesta, el área desarrolló estrategias comunicativas basadas en conceptos como apoyo mutuo, valorizado de las donaciones y corresponsabilidad, además de ajustar los montos solicitados para evitar afectar a las organizaciones beneficiarias.

De manera paralela, el BAP continuó fortaleciendo alianzas con empresas donantes, promoviendo la donación de alimentos mediante incentivos como beneficios tributarios, lo que permitió sostener y ampliar la cobertura de atención.

Asimismo, el área de Gestión Social identificó problemáticas relacionadas con el manejo inadecuado de las donaciones en algunas comunidades. Frente a ello, se diseñaron herramientas de control, como los “cuadernos de control o de registro de donaciones”, orientados a transparentar la administración y distribución de los recursos. Estas herramientas permitieron fortalecer la gestión comunitaria, entendida como el uso adecuado de los productos para complementar la alimentación de los beneficiarios, así como la optimización de recursos mediante la reducción de gastos comunitarios (Banco de Alimentos Perú [BAP], 2025). De esta manera, también se buscó garantizar a las empresas donantes la trazabilidad y el impacto de sus aportes.

Finalmente, hacia el año 2023, el crecimiento sostenido del número de organizaciones y comunidades afiliadas evidenció la necesidad de fortalecer institucionalmente el área de Gestión Social. En este contexto, se incrementó el presupuesto destinado a esta área y se inició la incorporación de profesionales en Trabajo Social, con el objetivo de consolidar una intervención territorial más estructurada. Así, se configuró el rol de las gestoras sociales como agentes clave en la articulación comunitaria, responsables de acompañar, fortalecer y coordinar a las organizaciones sociales de base por zonas, trabajando de manera directa con coordinadoras voluntarias y, a través de ellas, con las lideresas de los comedores populares y ollas comunes.

Figura 8**Actual Equipo Técnico del área de GPS junto a una representante del GFN**

Nota. Fotografía propiedad del Banco de Alimentos Perú

2.2 Objetivos de la intervención

El área de Gestión y Proyección Social, reconocida como el “corazón” del Banco de Alimentos Perú (BAP), orienta su intervención comunitaria a fortalecer el trabajo articulado con las organizaciones sociales de base, mediante procesos de acompañamiento territorial que contribuyan a mejorar su gestión organizativa y su impacto en la seguridad alimentaria.

En este marco, la intervención de la gestora social tiene como:

Objetivo general

Fortalecer la gestión comunitaria de las organizaciones y comunidades que integran la red del BAP, promoviendo prácticas organizativas eficientes, relaciones colaborativas y una adecuada administración de los recursos alimentarios.

Objetivos específicos

- Fortalecer las capacidades organizativas de las organizaciones sociales, promoviendo mejoras en su funcionamiento interno, distribución de responsabilidades y trabajo en equipo.
- Promover el cumplimiento de compromisos institucionales entre el BAP y las organizaciones sociales, contribuyendo a una gestión responsable y articulada dentro de la red.
- Impulsar procesos de acompañamiento comunitario orientados al aprendizaje y mejora continua, que permitan a las organizaciones optimizar su gestión y sostenibilidad.
- Consolidar el vínculo entre el BAP y las organizaciones sociales, fortaleciendo la confianza, la permanencia en la red y la corresponsabilidad en la gestión de recursos.

La intervención se guía por la metodología SMART, utilizada por el área de Gestión y Proyección Social para el establecimiento de metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido. Este enfoque permite orientar las acciones de la gestora social hacia resultados concretos en el fortalecimiento de la gestión comunitaria.

En el marco de los objetivos planteados, la intervención se operacionaliza mediante metas específicas que orientan el trabajo de la gestora social, tales como:

- Ejecución periódica de visitas a organizaciones sociales para fortalecer su gestión en territorio.
- Desarrollo de reuniones con participantes de organizaciones sociales para promover procesos de orientación y articulación.

- Seguimiento al cumplimiento de compromisos establecidos entre el BAP y las organizaciones sociales.

Estas acciones permiten concretar los objetivos de la intervención, asegurando su cumplimiento a través de criterios medibles y verificables.

Asimismo, la intervención se estructura a partir de los siguientes ejes estratégicos:

- Gestión de conflictos.
- Fidelización de las organizaciones
- Reforzamiento de capacidades
- Reforzamiento de presencia BAP

Estos ejes orientan el propósito de la intervención y se articulan con los objetivos planteados, permitiendo una actuación integral en el territorio.

2.3 Población participante:

El Banco de Alimentos Perú tiene dos tipos de beneficiarios que son Comunidades y Organizaciones¹. Los cuales los define de la siguiente manera:

- **Comunidades:** son Organizaciones Sociales Comunitarias de Base que pueden ser Comedores Populares u Ollas Comunes.
- **Organizaciones:** Organizaciones Sociales que cuentan con un registro formal y cumplen con la elaboración o distribución de alimentos pudiendo ser albergues, servicios educativos e instituciones que brindan atenciones mixtas a su población beneficiaria como refuerzo escolar, distribución de alimentos o protección y resguardo.

¹ El Banco de Alimentos Perú utiliza la nomenclatura “Comunidades” cuando se refiere a organizaciones que atienden a la comunidad y utiliza la denominación de “Organizaciones” en vez de instituciones cuando se refiere a instituciones que albergan niños/as, parroquias e instituciones educativas.

El BAP clasifica a este grupo de la siguiente manera para facilitar la identificación que cumplen en relación a sus beneficiarios.

- Albergues
- Servicio Educativo
- Protección y Servicio Educativo: organizaciones que brindan servicio educativo, pueden o no brindar protección y realizan actividades extras como programas de acompañamiento, guarderías o terapias, así como también cubren parcialmente su alimentación.
- Intermediaria: organizaciones sociales que se activan de manera temporal y situacional como nexo logístico entre el BAP y la población objetivo, en casos de difícil acceso.

En la siguiente figura se visualiza de manera resumida la población beneficiaria del BAP:

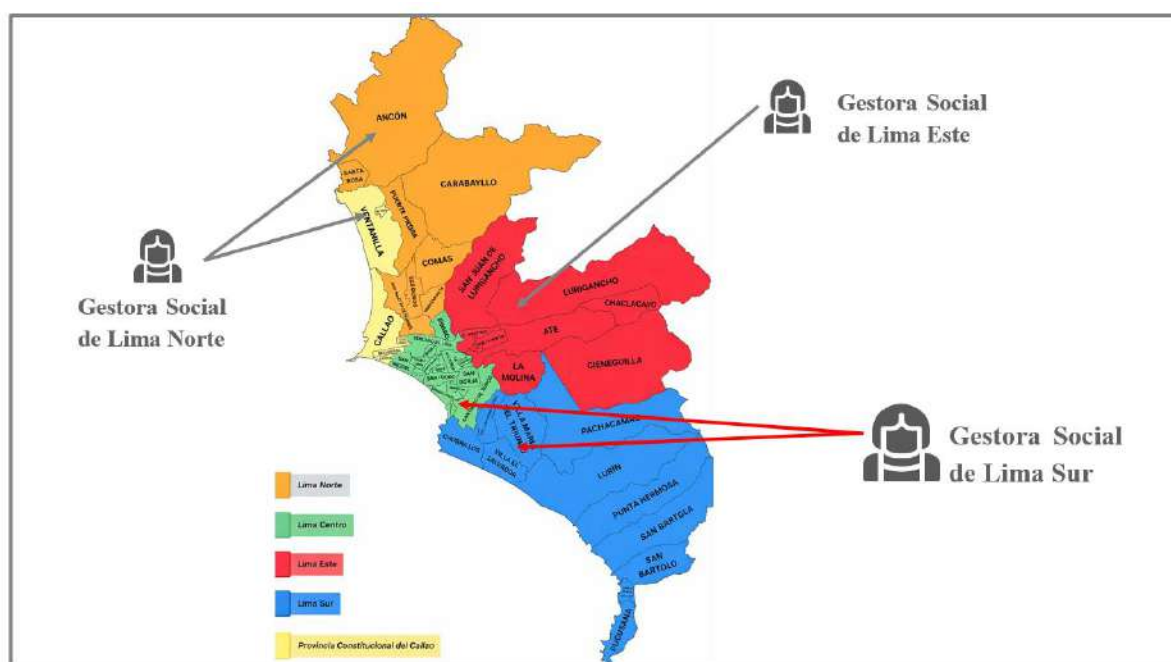
Figura 9
Tipos de beneficiarios del BAP



Nota: Elaborada por la autora para la sistematización

También es necesario aclarar que cada una de las 4 gestoras sociales lidera grupos de organizaciones sociales y comunidades, esto de acuerdo a las zonas de influencia del BAP, teniendo entre sus zonas de intervención Lima Sur, Lima Este y Lima Norte y Callao, además de provincias.

Figura 10
Zonas de intervención de las Gestoras Sociales del BAP en Lima Metropolitana



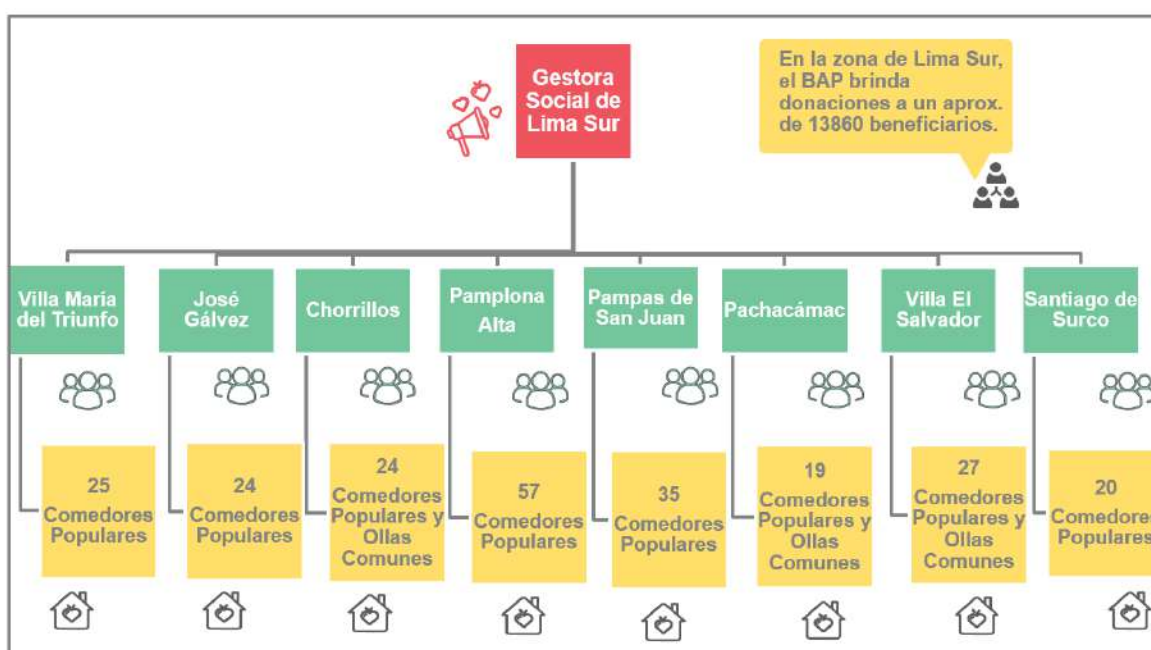
Nota: Elaborada por la autora para la sistematización

Es necesario recalcar que para el presente Trabajo de Suficiencia Profesional solo se abordará la intervención de la gestora social de Lima Sur, es decir comedores populares y ollas comunes que pertenecen a los distritos de Lima Sur; asimismo es necesario resaltar que, si bien el distrito de Santiago de Surco no corresponde a Lima Sur, se le integró a dicha zona de intervención por cercanía y por estrategia territorial.

En base a ello la gestora social de Lima Sur lidera 9 coordinadoras voluntarias de los distritos de Lima Sur, quienes estas a su vez lideran grupos de lideresas de comedores populares

y ollas comunes, los cuales se traducen en 231 comedores populares y ollas comunes de Lima Sur y estos a su vez en 13860 beneficiarios de las comunidades que están en la red del BAP. En la siguiente imagen se evidencia la gestión comunitaria en red o en cascada, con las distintas cantidades de comedores populares y ollas comunes que cada coordinadora voluntaria lidera de acuerdo a la zona de impacto del BAP.

Figura 11
Trabajo en red con las OSB de Lima Sur



Nota: Elaborado por la autora en base a la presentación del área de GPS

El trabajo en red constituye un componente fundamental de la intervención comunitaria, en la medida en que facilita la circulación oportuna de información, la coordinación de actividades y su llegada efectiva a los beneficiarios finales. Dado que la gestora social no puede tener presencia permanente en el territorio, esta estrategia permite ampliar el alcance de la intervención de manera eficiente, optimizando el uso del tiempo y los recursos. Asimismo, el trabajo en red contribuye al fortalecimiento del liderazgo de las lideresas comunitarias, al

promover su participación activa en la difusión de información y en la articulación de acciones dentro de sus organizaciones.

2.4 Estrategia metodológica de la intervención:

2.4.1 Enfoques de intervención

La intervención desarrollada se sustenta en tres enfoques fundamentales: el enfoque de derechos humanos, el enfoque participativo y el enfoque de género, los cuales no solo orientan la interpretación de la problemática de la inseguridad alimentaria, sino que también guían la forma en que se organiza metodológicamente la acción en el territorio.

En primer lugar, desde el **enfoque de derechos humanos**, la intervención parte de reconocer la inseguridad alimentaria como una expresión de vulneración del derecho a una alimentación adecuada. De este modo, se supera una visión meramente asistencial, posicionando la acción en una lógica de promoción y restitución de derechos (Organización de las Naciones Unidas, s.f.). En este sentido, la intervención del Banco de Alimentos Perú contribuye al fortalecimiento de las organizaciones sociales de base para enfrentar una problemática estructural.

En segundo lugar, el **enfoque participativo** se manifiesta de manera transversal, promoviendo la implicación activa de las lideresas de comedores populares y ollas comunes en los procesos de gestión, organización y toma de decisiones. Este enfoque reconoce los saberes y experiencias de las lideresas comunitarias, fortaleciendo su rol protagónico en la mejora de las condiciones alimentarias (Ezequiel Ander-Egg, p. 113, 116-117, 2000).

Finalmente, el **enfoque de género** permite una comprensión crítica del rol de las mujeres lideresas, quienes sostienen los espacios comunitarios de alimentación. Este enfoque no solo

visibiliza su participación central, sino que también problematiza las desigualdades estructurales que enfrentan (PNUD & AMEXCID, 2023).

2.4.2 Modelos de intervención

Los modelos de intervención constituyen marcos teórico-prácticos que otorgan sustento y coherencia a la práctica del Trabajo Social, integrando la relación entre teoría y acción (Castro Guzmán, Carapia y Arellano, 2018). En ese sentido, el área de Gestión y Proyección Social incorpora tres modelos principales:

Modelo de intervención en crisis

Se orienta a la atención de situaciones emergentes que generan desorganización en la población, brindando una respuesta inmediata, focalizada y de corta duración (Juan Jesús Viscarret Garro, 2014). Este modelo se evidenció en la intervención ante el incendio ocurrido en Pamplona Alta en octubre de 2025, donde se priorizó la atención alimentaria inmediata a la población damnificada mediante la articulación con lideresas comunitarias y diversos actores.

Figura 12

Intervención en crisis: Preparación de platos calientes para los damnificados de Pamplona Alta



Nota. Fotografía tomada por la autora en el marco de su labor como gestora social en el Banco de Alimentos Perú, 2025

Modelo centrado en la tarea

Se caracteriza por ser un enfoque breve, estructurado y orientado a la resolución de problemas concretos mediante el establecimiento de metas específicas y alcanzables en el corto plazo. Promueve la participación activa de los actores involucrados y fortalece su capacidad de acción y autonomía (Viscarret, 2014).

Modelo de acompañamiento comunitario

Este modelo reconoce a la comunidad como sujeto activo de su propio desarrollo, promoviendo procesos participativos, comunicación horizontal y fortalecimiento de la autogestión (Rojas Hooker, 2020). La intervención se construye de manera conjunta con las lideresas, priorizando el fortalecimiento organizativo y el empoderamiento comunitario.

Figura 13

Acompañamiento a lideresas comunitarias de Lima Sur



Nota. Fotografía tomada por la autora en el marco de su labor como gestora social en el Banco de Alimentos Perú, 2026

2.4.3 Método de intervención comunitaria

La intervención se organiza a partir del método de trabajo comunitario, el cual se orienta a promover procesos de organización, participación y desarrollo social en contextos donde las

problemáticas requieren respuestas colectivas (Ezequiel Ander-Egg, 2000). Desde esta perspectiva, la comunidad es concebida como un sujeto activo capaz de identificar sus necesidades y generar soluciones. El rol de la trabajadora social se centra en facilitar y dinamizar procesos, acompañando a las organizaciones en la construcción de respuestas sostenibles. Asimismo, la intervención responde a un enfoque de procesos, el cual comprende fases que se desarrollan de manera flexible y dinámica, adaptándose a las características del territorio y retroalimentándose continuamente (De Robertis, 2006).

En este marco, el área de Gestión y Proyección Social articula principalmente el modelo de acompañamiento comunitario con el modelo centrado en la tarea, operando de manera transversal bajo el método comunitario.

2.4.4 Rutas metodológicas de la intervención

La intervención se concreta a través de rutas metodológicas que organizan las acciones en función de las características de los grupos atendidos:

a) Intervención en situaciones de emergencia (modelo en crisis)

Incluye acciones como el mapeo territorial, identificación de necesidades, conformación de brigadas comunitarias, articulación interinstitucional y provisión de ayuda alimentaria inmediata. Estas acciones se desarrollan de manera rápida y coordinada, priorizando la atención de necesidades urgentes.

Figura 14
Distribución de platos calientes a los damnificados de Pamplona Alta



Nota. Fotografía tomada por la autora en el marco de su labor como gestora social en el Banco de Alimentos Perú, 2025

b) Incorporación de nuevas organizaciones a la red

Comprende procesos como la validación territorial, mapeo de organizaciones, socialización de lineamientos, formalización documental, visitas de campo, reuniones de inducción y capacitación, así como el fortalecimiento del vínculo entre la gestora social y la coordinadora voluntaria.

c) Acompañamiento a organizaciones en funcionamiento

Incluye la identificación de problemáticas mediante visitas de seguimiento, análisis de causas, implementación de acciones de mejora, fortalecimiento de capacidades, reconfiguración de equipos cuando es necesario y acompañamiento continuo a través de comunicación permanente, capacitaciones y seguimiento focalizado.

Estas rutas metodológicas se desarrollan de manera articulada con trabajo de gabinete, uso de herramientas de gestión, y coordinación con otras áreas institucionales. Asimismo, se sustentan en el trabajo en red, el cual permite ampliar el alcance de la intervención hacia los beneficiarios finales, fortaleciendo la articulación entre gestoras sociales, coordinadoras voluntarias, lideresas y comunidades.

Figura 15

Visita a la OSB que estuvo con acompañamiento para procesos de mejora



Nota. Fotografía tomada por la autora en el marco de su labor como gestora social en el Banco de Alimentos Perú, 2026

Figura 16
Estrategia metodológica de intervención



Nota. Elaborado por la autora

En síntesis, la estrategia metodológica de la intervención permitió organizar la acción profesional desde una mirada integral, articulando enfoques, modelos, método comunitario y rutas operativas ajustadas a las dinámicas territoriales de Lima Sur. Esta estructura posibilitó que la intervención no se limite a la entrega de donaciones, sino que incorpore procesos de acompañamiento, fortalecimiento de capacidades, seguimiento, mediación y articulación comunitaria. Asimismo, la metodología aplicada permitió reconocer a las lideresas comunitarias como actoras centrales del proceso, valorando sus saberes, experiencias y formas de organización. De esta manera, la intervención de la gestora social se configuró como una práctica situada, participativa y orientada al fortalecimiento de la gestión comunitaria, contribuyendo tanto a la mejora de la administración de los recursos alimentarios como al desarrollo de liderazgos y redes de apoyo en los comedores populares y ollas comunes. Finalmente, esta estrategia metodológica evidencia que el trabajo social comunitario, en el marco del Banco de

Alimentos Perú, cumple un rol fundamental en la articulación entre la institución y las organizaciones sociales de base, favoreciendo procesos de corresponsabilidad, sostenibilidad y mejora continua frente a la inseguridad alimentaria.

2.5 Actividades desarrolladas:

Las actividades desarrolladas por el área de Gestión y Proyección Social se implementan de manera articulada con el trabajo de gabinete, siguiendo indicadores y metas institucionales. Estas permiten operativizar la intervención en territorio y se enmarcan en los ejes de gestión de conflictos, fidelización de las organizaciones, reforzamiento de capacidades comunitarias y fortalecimiento de la presencia institucional del Banco de Alimentos Perú.

A continuación, se describen las principales actividades:

Seguimiento a las Organizaciones Sociales:

El seguimiento a las organizaciones sociales es una actividad sistemática orientada al monitoreo del funcionamiento de los comedores populares y ollas comunes que forman parte de la red del BAP. Tiene como finalidad asegurar el cumplimiento de los lineamientos institucionales, verificar la adecuada recepción, uso y distribución de las donaciones, y fortalecer la gestión organizativa de las OSB. Se realiza mediante la revisión de medios de verificación sobre la distribución de donaciones, así como el monitoreo del estatus de los grupos a través de herramientas de seguimiento. Asimismo, se mantiene comunicación constante con las lideresas mediante canales digitales, lo que permite brindar orientación, resolver dudas y acompañar la gestión de las organizaciones.

Visitas inopinadas a las Organizaciones Sociales de Base:

Las visitas inopinadas son acciones de supervisión directa en campo, realizadas sin previo aviso a las organizaciones sociales de base. Tienen como propósito verificar el cumplimiento de los lineamientos del BAP, identificar necesidades y fortalecer las capacidades de las lideresas en la gestión de los recursos alimentarios. Se ejecutan a través del desplazamiento al territorio para observar las condiciones de funcionamiento de los comedores y ollas comunes, evaluando aspectos como manipulación, almacenamiento y distribución de alimentos. Asimismo, durante estas visitas se brindan orientaciones y capacitaciones relacionadas a la gestión de recursos, buenas prácticas de manipulación de alimentos y organización interna.

Figura 17

Visita inopinada a una OSB de Villa El Salvador



Nota. Fotografía tomada por la autora en el marco de su labor como gestora social en el Banco de Alimentos Perú, 2026

Proyección Social:

La proyección social comprende el conjunto de acciones orientadas a promover iniciativas complementarias al rescate de alimentos que generen impacto positivo en las comunidades. Busca fortalecer el tejido social, mejorar la calidad de vida de los beneficiarios y consolidar la presencia del BAP en el territorio. Se desarrolla mediante la identificación de zonas prioritarias, la coordinación con actores aliados y la implementación de campañas y actividades comunitarias, tales como promoción de la salud, prevención de enfermedades, capacitaciones y gestión de recursos. Estas acciones se realizan en articulación con empresas aliadas y actores locales.

Figura 18

Capacitación para las lideresas comunitarias de San Juan de Miraflores en alianza con Osinergmin



Nota. Fotografía tomada por la autora en el marco de su labor como gestora social en el Banco de Alimentos Perú, 2024

Aporte solidario:

El aporte solidario es un mecanismo de contribución económica asumido por las organizaciones sociales como parte de su pertenencia a la red del BAP. Tiene como finalidad contribuir a la sostenibilidad del proceso de rescate de alimentos, cubriendo parcialmente los costos logísticos asociados a la operación. Esta actividad implica la sensibilización a las organizaciones sobre la importancia del aporte, así como el acompañamiento en su comprensión como un principio de apoyo recíproco. Asimismo, se realiza el registro y control de los aportes efectuados por las organizaciones, garantizando su adecuada gestión.

Coordinaciones inter áreas:

Las coordinaciones interáreas son acciones de articulación interna entre el área de Gestión y Proyección Social y las demás áreas del BAP. Tienen como propósito asegurar la adecuada implementación de la intervención, optimizando la gestión de recursos, la toma de decisiones y la respuesta a las necesidades del territorio. Se desarrollan mediante la coordinación con el área de Logística para la asignación de donaciones y gestión de incidencias; con el área de Proyectos para la implementación de capacitaciones y seguimiento de acuerdos; con el área de Estrategia y Alianzas para la organización de actividades corporativas y voluntariados; y con el área de Administración para el seguimiento de certificados de donación y registro del aporte solidario.

Las actividades descritas se desarrollan de manera articulada y continua, permitiendo concretar la intervención en el territorio. Estas no operan de forma aislada, sino que responden a los objetivos y enfoques que orientan la práctica profesional, contribuyendo al fortalecimiento organizativo y al acompañamiento de las organizaciones sociales de base.

2.6 Etapas del proceso:

1. Profesionalización y estructuración (2023)

Inicio de la etapa:

Esta etapa se caracteriza por un proceso de reorganización interna del área de Gestión y Proyección Social, en respuesta al crecimiento sostenido de organizaciones sociales de base incorporadas a la red del Banco de Alimentos Perú. Este contexto marca el inicio de una intervención más estructurada, con énfasis en la profesionalización del equipo y la organización territorial.

Problema o situación:

En este momento, se evidenciaron limitaciones en la gestión del área, tales como la ausencia de procesos formalizados, una débil sistematización de la información y un manejo poco estructurado de la base de datos. Asimismo, el incremento de organizaciones en distintas zonas de Lima (Sur, Norte y Este) generó la necesidad de mejorar la organización del trabajo territorial y evitar la duplicidad de acciones entre áreas.

Acciones principales:

Frente a esta situación, se priorizó la incorporación de profesionales de Trabajo Social con experiencia en intervención comunitaria y trabajo de campo, lo que permitió fortalecer el manejo de los grupos territoriales. Paralelamente, se impulsó la organización de la información mediante la mejora en la gestión de la base de datos, así como la contratación de personal especializado en análisis de datos con conocimiento en trabajo comunitario. Asimismo, se establecieron procesos internos más claros respecto a las funciones y límites del área, permitiendo ordenar la intervención.

Sentido del cambio:

Esta etapa implicó la transición hacia una intervención más técnica, organizada y basada en información, consolidando las bases para una gestión territorial más eficiente. Asimismo, marcó el fortalecimiento del rol profesional de la trabajadora social dentro del área, permitiendo pasar de una intervención reactiva a una más planificada y estructurada.

2. Expansión territorial y Proyección Social (2024 - 2026)

Inicio de la etapa:

Esta etapa se caracteriza por la ampliación del alcance territorial de la intervención y el fortalecimiento progresivo de los procesos de seguimiento, así como por la incorporación de nuevas líneas de acción orientadas a la proyección social.

Problema o situación:

Por un lado, surgió la necesidad institucional de descentralizar la intervención hacia otras provincias, debido a la existencia de zonas con altos niveles de pobreza y desnutrición donde el BAP aún no contaba con presencia consolidada. Por otro lado, se identificaron limitaciones en el seguimiento a las organizaciones, ya que solo se lograba cubrir aproximadamente el 30 % de las OSB en Lima Metropolitana, lo que impedía conocer su estado real. Asimismo, emergieron situaciones de emergencia en territorio que exigieron respuestas inmediatas.

Acciones principales:

Frente a ello, se desarrollaron procesos de diagnóstico territorial en zonas como Ica, Pisco y Chincha, lo que permitió iniciar intervenciones progresivas mediante la entrega de donaciones, difusión de información y posterior implementación de capacitaciones y actividades comunitarias, consolidando grupos organizados en estas zonas. En paralelo, se reformuló la estrategia de seguimiento en Lima Metropolitana, implementándose la estrategia de brigadas, lo

que permitió ampliar la cobertura de visitas hasta alcanzar al 100 % de las organizaciones sociales de base. Asimismo, ante el incendio ocurrido en Pamplona Alta en el año 2025, se activaron acciones de respuesta inmediata en articulación con lideresas comunitarias, incluyendo el mapeo de la zona afectada y la preparación de alimentos para la población damnificada, evidenciando la aplicación del modelo de intervención en crisis. Finalmente, se impulsó la consolidación de la proyección social como línea de intervención, promoviendo actividades orientadas al fortalecimiento del tejido social y al desarrollo de capacidades en las comunidades.

Sentido del cambio:

Esta etapa implicó la ampliación y diversificación de la intervención, pasando de un enfoque centrado principalmente en Lima a una intervención con alcance regional. Asimismo, permitió fortalecer el control territorial y la capacidad de respuesta del área frente a distintas situaciones, incorporando nuevas estrategias como la proyección social. En conjunto, este proceso consolidó una intervención más integral, sostenible y orientada no solo a la asistencia alimentaria, sino también al fortalecimiento comunitario.

En conjunto, las etapas descritas evidencian un proceso progresivo de fortalecimiento de la intervención del Banco de Alimentos Perú, caracterizado por la transición desde una gestión operativa hacia una intervención más estructurada, territorial y orientada al acompañamiento comunitario. Cada etapa no solo respondió a necesidades específicas del contexto, sino que permitió incorporar aprendizajes que fueron reconfigurando la práctica del área de Gestión y Proyección Social.

De este modo, se observa cómo la profesionalización del equipo, la organización basada en datos, la expansión territorial y la incorporación de la proyección social han contribuido a consolidar una intervención más integral, capaz de articular la atención de necesidades

inmediatas con procesos sostenidos de fortalecimiento organizativo. Asimismo, estas transformaciones reflejan una mayor capacidad de adaptación del área frente a escenarios cambiantes, posicionando a la intervención no solo como un mecanismo de distribución de alimentos, sino como una estrategia de desarrollo comunitario orientada a la sostenibilidad y al fortalecimiento de las organizaciones sociales de base.

2.7 Línea del tiempo

Para comprender la cronología de la experiencia y los momentos clave de la intervención del área de Gestión y Proyección Social, se elaboró una línea de tiempo que permitió reconstruir el proceso desde el origen del Banco de Alimentos Perú hasta la actualidad. En esta reconstrucción, se puso especial énfasis en las dos últimas etapas, dado que constituyen el foco de la presente sistematización.

La línea de tiempo facilitó la identificación y organización de los principales eventos, las acciones desarrolladas, los hitos, las modificaciones y los resultados alcanzados en cada etapa, permitiendo así una comprensión más clara de la evolución de la intervención y de los aprendizajes generados a lo largo del proceso.

Tabla 3
Línea del tiempo del Banco de Alimentos Perú

ETAPA	PERIODO	CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	EVENTO / SITUACIÓN	ACCIÓN REALIZADA	ACTORES	¿ES HITO? ¿CUÁL?	HITOS CLAVE	¿QUÉ IMPLICÓ PARA EL PROCESO?	RESULTADO
1. Origen e instalación del Banco de Alimentos	2014–2016	Creación del BAP y primeras acciones de rescate y distribución. Equipo reducido con funciones no diferenciadas. Búsqueda inicial de sostenibilidad.	Creación del Banco de Alimentos Perú (2014)	Inicio de intervenciones con organizaciones sociales	Equipo fundador, organizaciones	Sí – Inicio del BAP	✚ Creación del BAP (2014)	Punto de partida del proceso y estructura inicial	Inicio del trabajo con organizaciones
			Primeras acciones de distribución (2015)	Organización de donaciones	Logística, voluntariado	No		Establece dinámicas operativas iniciales	Consolidación inicial
			Falta de fondos (2016)	Primera Cena Solidaria	Equipo BA, donantes	Sí – Sostenibilidad	✚ Cena Solidaria (2016)	Introduce financiamiento	Mayor visibilidad
2. Crecimiento y posicionamiento institucional	2017	Crecimiento institucional, mayor visibilidad y ampliación de cobertura. Respuesta a emergencias.	Desborde del río Piura (2017)	Gestión de donaciones para emergencia	Gestión Social	Sí – Posicionamiento	✚ Emergencia Piura (2017)	Incrementa visibilidad y reconocimiento	Más donaciones
3. Limitaciones y adversidades del proceso	2018–2019	Limitaciones operativas, financieras y organizativas. Revisión del enfoque y población beneficiaria.	Restricción a organizaciones formales (2018)	Revisión del enfoque	Gestión Social	Sí – Redefinición	✚ Cambio de beneficiarios (2018)	Amplía foco hacia OSB	Inclusión de comedores
			Certificación GFN (2018)	Reorganización institucional	Todo el BAP	Sí – Certificación	✚ Certificación GFN	Mejora estándares	Credibilidad institucional
			Crisis financiera (2019)	Aporte solidario	Fundraising + Gestión Social	Sí – Crisis	✚ Crisis financiera	Evidencia debilidad económica	Ajustes financieros
			Falta de transparencia (2019)	Cuadernos de control	Gestión Social	Sí – Control	✚ Cuadernos de control	Introduce transparencia	Mejora control

4. Innovación y fortalecimiento metodológico	2019–2021	Estrategias de fidelización, trabajo comunitario y adaptación en pandemia.	Fidelización comunitaria (2019)	Reuniones comunitarias	Gestión Social	No	📌 Fidelización	Fortalece vínculos	Mayor compromiso
			Pandemia COVID-19 (2020)	Trabajo en cascada	Todas las áreas	Sí – Metodológico	📌 Trabajo en cascada	Optimiza distribución	Mayor eficiencia
			Fortalecimiento de vínculos (2021)	Viaje de confraternidad	Gestión Social	Sí – Vínculos	📌 Fortalecimiento comunitario	Intercambio de experiencias	Cohesión organizativa
5. Profesionalización y estructuración	2023	Incorporación de Trabajo Social, organización territorial y gestión basada en datos.	Crecimiento de organizaciones	Incorporación de TS	Gestión Social	Sí – Profesionalización	📌 Incorporación TS	Reestructura intervención	Mejor gestión territorial
			Falta de sistematización	Base de datos e indicadores	Gestión Social	Sí – Gestión	📌 Indicadores	Permite medición	Seguimiento del trabajo
6. Expansión territorial y proyección social	2024–2026	Expansión territorial, fortalecimiento del seguimiento y proyección social.	Expansión a provincias	Diagnóstico territorial	Gestión Social	No	📌 Expansión territorial	Amplía intervención	Nuevas zonas
			Limitaciones en seguimiento (2025)	Estrategia de brigadas	Gestión Social	Sí – Seguimiento	📌 Brigadas	Mejora cobertura	Control territorial
			Proyección social (2025–2026)	Implementación de programa	Gestión Social	Sí – Cambio de enfoque	📌 Proyección social	Pasa de asistencia a fortalecimiento	Intervención sostenible

Nota. Elaborado por la autora para la Sistematización

Figura 19

Línea del tiempo desde el inicio de intervención de la gestora social de Lima Sur hasta la actualidad



Nota. Elaborado por la autora para la Sistematización.

2.8 Rol de la Trabajadora Social

En el Banco de Alimentos Perú, las trabajadoras sociales desempeñan el rol de gestoras sociales, el cual no se limita a la ejecución de funciones operativas, sino que se configura como un proceso de acompañamiento profesional orientado al fortalecimiento de las comunidades.

En la intervención desarrollada en Lima Sur, este rol se expresa en la relación directa y sostenida con las lideresas comunitarias, quienes no solo son protagonistas clave en la gestión de los comedores populares y ollas comunes, sino también mujeres con historias, responsabilidades familiares y desafíos cotidianos que atraviesan su ejercicio de liderazgo.

Desde esta perspectiva, la trabajadora social no interviene únicamente para supervisar o coordinar, sino para acompañar, lo que implica generar confianza, escuchar activamente, comprender las realidades particulares de cada lideresa y construir, junto a ellas, alternativas frente a las dificultades que enfrentan en sus organizaciones.

Asimismo, el rol se manifiesta en el fortalecimiento de capacidades, no solo en aspectos técnicos vinculados a la gestión de recursos, sino también en el desarrollo de habilidades personales y sociales, como el liderazgo, la comunicación y la resolución de conflictos.

Este proceso permite que las lideresas se reconozcan como protagonistas activas dentro de sus comunidades, fortalecimiento de su autonomía y su capacidad de organización.

De igual manera, la trabajadora social cumple una función mediadora en situaciones de conflicto, facilitando el diálogo entre las integrantes de los grupos y promoviendo acuerdos que permitan la continuidad del trabajo comunitario. En este sentido, su intervención contribuye a la cohesión grupal y al sostenimiento de los vínculos comunitarios.

Otro componente importante del rol es el seguimiento al uso adecuado de las donaciones, el cual no se reduce a un control técnico, sino que se desarrolla desde una lógica de

corresponsabilidad, transparencia y compromiso compartido entre el BAP y las organizaciones sociales de base.

Finalmente, el rol de la trabajadora social se orienta a promover procesos sostenibles de fortalecimiento organizativo, donde las lideresas comunitarias asuman un papel protagónico en la gestión de sus espacios. De este modo, el acompañamiento profesional se convierte en una herramienta que no solo contribuye a garantizar el acceso a alimentos, sino también a fortalecer el tejido social y el liderazgo comunitario femenino en contextos de vulnerabilidad.

Figura 20

Capacitación sobre el rescate de donaciones y uso de formulario virtual de registro de donaciones



Nota. Fotografía tomada por la autora en el marco de su labor como gestora social en el Banco de Alimentos Perú, 2025

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

3.1 Enfoque de sistematización adoptado

La presente sistematización se orienta desde un enfoque hermenéutico-cultural, que busca comprender las experiencias sociales a partir de la interpretación de los significados que los sujetos construyen en contextos específicos. En ese sentido, el enfoque permite aproximarse a la experiencia a partir de la interpretación de los significados construidos por la gestora social en su participación dentro de los procesos de acompañamiento comunitario impulsado por el Banco de Alimentos Perú en comedores populares y ollas comunes de Lima Sur. Bajo esta perspectiva, la experiencia es entendida como una realidad social compleja que no se limita a la enumeración de actividades o resultados, sino que integra sentidos, prácticas y saberes que se configuran en contextos específicos.

Desde este enfoque se busca comprender las vivencias, percepciones y aprendizajes de las lideresas comunitarias, reconociéndolas como protagonistas activas en la construcción de la experiencia. En ese sentido la sistematización trasciende la simple recuperación de hechos, orientándose a analizar cómo las participantes interpretan el acompañamiento recibido, de qué manera éste incide en sus procesos organizativos y en el fortalecimiento de su liderazgo, así como su vinculación con sus trayectorias personales y comunitarias.

En relación con lo anterior, resulta pertinente retomar el planteamiento de Óscar Jara, quien define la sistematización como:

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica y el sentido del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo.

La sistematización de experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse críticamente de las experiencias vividas (saberes y sentires), comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora (Jara, 2018, p. 61).

En este sentido, la presente sistematización no se limita a describir la experiencia desarrollada, sino que busca comprender su lógica interna, identificar los factores que intervinieron en el proceso y generar aprendizajes que aporten a la intervención del Trabajo Social en contextos comunitarios.

Asimismo, la sistematización permite que la trabajadora social se desempeñe como sujeta activa en la producción de conocimientos a partir de su propia práctica; es decir, no solo recupera la experiencia vivida, sino que la analiza críticamente, identifica aprendizajes y genera aportes que contribuyen al fortalecimiento de la intervención profesional en contextos comunitarios.

3.2 Tipo de sistematización

En este marco, la sistematización de tipo temático se orienta a profundizar en un eje específico de la experiencia, permitiendo organizar el análisis en torno a aspectos centrales que atraviesan el proceso vivido. Su propósito es generar aprendizajes y propuestas a partir de la comprensión de un tema transversal, más que reconstruir la totalidad de la experiencia de manera cronológica. En este sentido, el carácter temático de la presente sistematización se articula directamente con el eje definido, permitiendo analizar de manera específica las estrategias de fortalecimiento organizativo y liderazgo comunitario femenino desarrolladas a partir del acompañamiento de la gestora social en Lima Sur.

3.3 Dimensiones de análisis

Las dimensiones de análisis se derivan del eje de sistematización, el cual orienta la comprensión del proceso vivido desde una perspectiva específica. En este sentido, las dimensiones permiten organizar el análisis en grandes ámbitos que expresan los aspectos centrales de la experiencia, mientras que las categorías constituyen unidades más específicas que facilitan la interpretación de los contenidos dentro de cada dimensión.

De esta manera, el eje “Estrategias de fortalecimiento organizativo y liderazgo comunitario femenino en organizaciones alimentarias desde el acompañamiento de la gestora social” se desagrega en dimensiones y categorías que permiten analizar de manera ordenada y coherente la experiencia sistematizada, manteniendo la relación entre la práctica desarrollada y los objetivos planteados.

A continuación, se presentan las dimensiones y categorías de análisis que guiarán la interpretación de la experiencia:

Tabla 4
Dimensiones y categorías de la sistematización

DIMENSIÓN 1: Fortalecimiento organizativo y de gestión	
Categoría 1.1	Organización de funciones.
Categoría 1.2	Gestión de recursos
Categoría 1.3	Organización interna
Categoría 1.4	Trabajo en equipo operativo
DIMENSIÓN 2: Desarrollo de capacidades de liderazgo	
Categoría 2.1	Procesos de aprendizajes
Categoría 2.2	Desarrollo de liderazgo
Categoría 2.3	Toma de decisiones
Categoría 2.4	Autonomía organizativa
DIMENSIÓN 3: Dinámicas relacionales y trabajo en red	
Categoría 3.1	Relaciones entre lideresas
Categoría 3.2	Vínculos con la gestora social
Categoría 3.3	Coordinación territorial
Categoría 3.4	Resolución de conflictos
DIMENSIÓN 4: Estrategias de intervención profesional	
Categoría 4.1	Estilos de acompañamiento
Categoría 4.2	Formación
Categoría 4.3	Mediación
Categoría 4.4	Seguimiento

Nota. Elaborado por la autora para la Sistematización

3.4 Fuentes de información

Para el desarrollo de la presente sistematización, se utilizaron fuentes primarias, secundarias y de registro del proceso, con el objetivo de proporcionar una reconstrucción lo más completa posible y con diversidad de voces. Las personas participantes fueron informadas previamente sobre los motivos de la sistematización y la importancia de oír y escribir sus experiencias, posterior a ello, brindaron su consentimiento cumpliendo así con los lineamientos éticos profesionales y así ser parte del proceso de sistematización.

- **Fuentes primarias o testimoniales:** Se recopiló información directa de las protagonistas, en este caso las lideresas comunitarias, que cumplen las funciones de Coordinadoras Voluntarias y a algunas de sus Apoyos, esto se dio mediante la organización de un grupo focal, asimismo también se entrevistó a parte del equipo técnico del área de Gestión y Proyección Social. Para la presente sistematización participaron las siguientes personas:

Tabla 5
Personas participantes del grupo focal y de las entrevistas

Participantes	Nº de participantes	Criterio
Coordinadoras voluntarias	6	Lideresas comunitarias de ciertos distritos, que fungen como nexo entre el grupo de comedores populares y ollas comunes que dirige y la gestora social, quien representa el BAP.
Apoyos de las Coordinadoras Voluntarias	3	Lideresas comunitarias que fungen como la mano derecha de la Coordinadora Voluntaria, para así apoyarse mutuamente y dosificar la carga laboral de dirigir grupos de organizaciones sociales de base.
Jefa del área de Gestión y Proyección Social	1	Profesional que realiza el planeamiento estratégico del área y de la Proyección Social, además gestiona y desarrolla la estrategia de los planes de acción del área. Y realiza gestiones y coordinaciones inter institucionales.
Coordinador del área de Gestión y Proyección Social	1	Profesional que desarrolla los planes de acción del área, brinda soporte al área y realiza la gestión documentaria, además de mantener actualizada la Base de Datos.

Nota. Elaborado por la autora para la Sistematización

- **Fuentes secundarias o documentales:** Se recopilaron y analizaron documentos institucionales, así como también información bibliográfica relacionada a la experiencia sistematizada. Las fuentes revisadas fueron las siguientes:

- Documentos institucionales internos del área de Gestión y Proyección Social del BAP: Informes sobre estatus de la gestión comunitaria, TDR de la gestora social, presentaciones explicativas sobre los procesos del área de GPS, Base de Datos e Informes sobre los procesos de la gestión comunitaria y del equipo técnico del área, fichas de seguimiento.

- Publicaciones institucionales que se encuentran de acceso público en la página web del BAP.
- Registros visuales (fotografías y vídeos), formatos y materiales de capacitaciones, así como registro de actividades.
- **Registro del proceso:** Matriz de seguimiento general y focalizada, notas de campo, reconstrucción cronológica elaborada por la gestora social para ordenar etapas, hitos, decisiones y ajustes del proceso durante 2023 al 2026.

3.5 Técnicas e instrumentos utilizados

Para este apartado es necesario recordar lo siguiente, las técnicas de investigación cualitativa son pasos concretos para obtener información, mientras que los instrumentos son las herramientas físicas o digitales utilizadas para registrar dicha información.

Para el desarrollo de la presente sistematización se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos que permitieron recopilar, organizar, registrar, comprender y analizar la información recogida.

Figura 21

Grupo focal realizado con las lideresas comunitarias del Lima Sur



Nota. Fotografía tomada por Joel Cuyo, camarógrafo del Banco de Alimentos Perú, durante el grupo focal.

Tabla 6
Técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos

Técnicas	Instrumentos	Proceso	Participantes
Grupo Focal	-Guía de Preguntas para grupo focal. -Guía de Moderación para grupo focal. -Videograbadora	Se realizó un grupo focal en el cual participaron 9 lideresas comunitarias de los diferentes distritos de Lima Sur en el cual el BAP tiene impacto. Esto se realizó con el objetivo de conocer sus experiencias y percepciones relacionadas al fortalecimiento organizacional y liderazgo comunitario.	Lideresas comunitarias (Coordinadoras Voluntarias y sus apoyos)
Entrevistas dirigidas semiestructuradas	-Guía de Entrevista -Google meet para la ejecución de las entrevistas. -Grabadora para el registro de la información -Tactiq, que es una extensión tecnológica de Google que sirve para transcribir las reuniones.	Se realizó 2 entrevistas virtuales e individuales a la jefa y al Coordinador del área de GPS con el objetivo de conocer su percepción, como equipo técnico que lidera la intervención, sobre el acompañamiento que realizan las gestoras sociales y el fortalecimiento organizacional y liderazgo comunitario que se fomenta a las lideresas comunitarias	-Jefa del área de GPS -Coordinador del área de GPS
Línea de tiempo	-Matriz de la Línea de Tiempo	Esta técnica visual y narrativa permitió conocer de manera organizada y cronológica el proceso desde la creación del BAP hasta ir focalizándose en los inicios, actividades, cambios y reajustes del área de GPS hasta su quehacer actual.	Gestora Social de Lima Sur
Revisión documental	-Agenda de apuntes de datos específicos.	Se revisaron documentos realizados por el área de GPS desde la fecha que el área empezó a sistematizar su quehacer, tales como informes, presentaciones, reportes, informe de visitas a OSB, mapa de focalización de OSB de Lima Sur, matriz de visitas, seguimiento y acompañamiento comunitario, materiales de difusión, registros visuales (fotografías y vídeos)	Gestora Social de Lima Sur

Nota. Elaborado por la autora para la Sistematización

3.6 Procedimientos de análisis

El análisis se desarrolló siguiendo un procedimiento ordenado, orientado a reconstruir e interpretar la experiencia del periodo 2023 a enero de 2026.

En primer lugar, se realizó la organización del corpus, reuniendo documentos relevantes, registros del proceso y testimonios obtenidos mediante el grupo focal y las entrevistas. En segundo lugar, se elaboró una reconstrucción cronológica que permitió identificar etapas, hitos, decisiones y ajustes del proceso de acompañamiento. En tercer lugar, se procedió a la clasificación de la información por dimensiones, ubicando cada fragmento testimonial y cada hallazgo documental dentro de las dimensiones y categorías definidas. En cuarto lugar, se identificaron patrones, recurrencias y tensiones presentes en la experiencia. En quinto lugar, se realizó la triangulación de la información entre las distintas fuentes (líderesas comunitarias, equipo técnico del área de Gestión y Proyección Social y documentación institucional), con el fin de otorgar mayor consistencia a los hallazgos. Finalmente, se elaboró una interpretación articulada, conectando los resultados con la perspectiva de derechos e inclusión, lo que permitió estructurar el capítulo IV en torno a dimensiones, análisis y aprendizajes.

Figura 22

Entrevista virtual a Sara Rodríguez, jefa del área de Gestión y Proyección Social



Nota. Fotografía tomada por la autora para la Sistematización

3.8 Criterios éticos

El desarrollo de la presente sistematización de experiencia se llevó a cabo respetando principios éticos fundamentales propios de la investigación social, con el propósito de resguardar la integridad de las personas participantes y garantizar el uso adecuado de la información recopilada. En ese sentido, se consideraron principalmente los principios de confidencialidad y consentimiento informado, además del uso responsable de la información.

- **Confidencialidad:** En todo el proceso se priorizó el respeto a la privacidad de las personas participantes del grupo focal, asegurando que su participación será visibilizada de acuerdo a lo explicado previo al grupo focal, esto se registrará de acuerdo a lo que las participantes indiquen, algunas desearon que sí esté sus nombres y otras sus iniciales. Asimismo, los registros visuales que se colocan tienen autorización del BAP y de las personas que firmaron el Consentimiento Informado.
- **Consentimiento informado:** Los consentimientos informados fueron explicados detalladamente a cada participante del grupo focal y de las entrevistas, ya que posteriormente fueron firmados, todos de manera presencial.
- **Uso académico:** La información recogida tanto en campo como en los documentos de confidencialidad fueron utilizados únicamente para fines investigativos de la sistematización de experiencias, garantizando el uso adecuado y responsable de la información recopilada. Asimismo, se diseñó, utilizó y presentó una carta para solicitar el permiso al BAP de realizar la sistematización de experiencia con la población que benefician, esto con el fin de mantener todo el proceso transparente.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EXPERIENCIA

4.1 Hallazgos principales

En el presente apartado se presentan los principales hallazgos de acuerdo a las dimensiones del eje de sistematización; esto permite comprender la intervención de la gestora social dentro del equipo de GPS, así como también el impacto generado al fortalecimiento organizacional y liderazgo de las lideresas comunitarias.

Eje: “Estrategias de fortalecimiento organizativo y liderazgo comunitario femenino en organizaciones alimentarias desde el acompañamiento de la gestora social”.

- **Dimensión 1: “Fortalecimiento organizativo y de gestión”**

El fortalecimiento organizativo y de gestión se configura como un proceso de transformación progresiva, en el que se transita de una gestión centralizada, hacia dinámicas más participativas, impulsadas por el acompañamiento horizontal de la gestora social. Este proceso promueve el desarrollo de capacidades organizativas, la participación activa, el trabajo en equipo y la apropiación de herramientas de gestión, articulando saberes experienciales y formales. Asimismo, favorece la valorización de las capacidades de las lideresas y la construcción de vínculos basados en la confianza y el sentido de pertenencia. En este marco, se evidencia el avance hacia procesos de autogestión comunitaria, expresados de manera incipiente en la toma de decisiones y en la gestión de recursos dentro de las organizaciones.

El análisis conjunto de las categorías evidencia que el fortalecimiento organizativo y de gestión no responde a la implementación de estructuras formales predefinidas, sino a un proceso progresivo de construcción colectiva, en el que las organizaciones transitan desde formas iniciales de gestión centralizada hacia dinámicas más participativas y distribuidas. Este proceso se sostiene en la articulación entre la experiencia práctica de las lideresas, la identificación de

capacidades en el grupo, el trabajo en equipo y el acompañamiento de la gestora social, lo que permite consolidar formas de organización más sostenibles, corresponsables y orientadas al bienestar colectivo.

- **Dimensión 2: “Desarrollo de capacidades de liderazgo”**

El desarrollo de capacidades de liderazgo se configura como un proceso progresivo, en el que el acompañamiento de la gestora social y los espacios de interaprendizaje fortalecen las competencias de las lideresas comunitarias. Este proceso promueve la construcción de liderazgos participativos y consensuados, basados en la experiencia, la formación y el intercambio de saberes, lo que se traduce en prácticas de toma de decisiones más autónomas y orientadas al bienestar colectivo.

Asimismo, el liderazgo se consolida no solo en la gestión organizativa, sino también en dimensiones relacionales y de cuidado, reforzando valores, habilidades blandas y vínculos comunitarios. En este marco, se evidencia un avance progresivo hacia la autonomía organizativa, aunque con distintos niveles de consolidación y aún con una dependencia parcial del acompañamiento.

El análisis conjunto de los procesos vinculados al desarrollo de capacidades de liderazgo evidencia que el liderazgo en las lideresas comunitarias no constituye una condición previa ni homogénea, sino que se configura como una capacidad que se construye progresivamente a partir de la experiencia, el interaprendizaje y el acompañamiento. Este proceso se expresa en la consolidación de liderazgos de carácter participativo, relacional y orientado al cuidado, que fortalecen la toma de decisiones, la organización interna y la proyección comunitaria. No obstante, se identifican distintos niveles de desarrollo, lo que evidencia que la autonomía y el

ejercicio del liderazgo se encuentran en permanente construcción y aún mantienen, en algunos casos, una dependencia parcial del acompañamiento profesional

- **Dimensión 3: “Dinámicas relacionales y trabajo en red”**

Las dinámicas relacionales y el trabajo en red se configuran como un proceso complejo en el que coexisten prácticas de solidaridad y apoyo mutuo, junto con tensiones internas propias de la interacción organizativa. La gestión de estas tensiones, sumada a la construcción progresiva de vínculos de confianza entre las lideresas y la gestora social, permite fortalecer la cohesión grupal y sostener relaciones basadas en la cooperación y el respeto.

En este marco, las lideresas amplían sus roles hacia funciones de articulación territorial y gestión en red con actores clave, promoviendo acciones colectivas orientadas al bienestar de la comunidad. Asimismo, el desarrollo de habilidades blandas y estrategias de mediación y conciliación se consolida como un elemento fundamental para sostener estas dinámicas relacionales, favoreciendo procesos organizativos más integrados y sostenibles.

El análisis conjunto de las dinámicas relacionales y el trabajo en red evidencia que los procesos organizativos no se sostienen únicamente en la cooperación, sino en la capacidad de las lideresas para gestionar tensiones, construir vínculos de confianza y articular relaciones en distintos niveles. En este marco, la convivencia entre solidaridad y conflicto forma parte constitutiva de la vida organizativa, siendo la mediación, el diálogo y la regulación interna elementos clave para sostener la cohesión grupal. Asimismo, se observa ampliación progresiva del rol de las lideresas hacia funciones de articulación territorial y trabajo en red, lo que contribuye a la consolidación de progresos organizativos más integrados, sostenibles y con mayor capacidad de incidencia en el territorio

- **Dimensión 4: “Estrategias de intervención profesional”**

Las estrategias de intervención profesional se configuran como un modelo integral y articulado que, desde una práctica de Trabajo Social situada, flexible y centrada en las personas, combina el acompañamiento, la formación, la mediación y el seguimiento como procesos complementarios. Esta articulación permite no solo el fortalecimiento de capacidades organizativas, sino también el desarrollo de dimensiones personales y relacionales de las lideresas comunitarias.

En este marco, la intervención profesional trasciende el ámbito técnico, incorporando componentes emocionales, pedagógicos y comunitarios que favorecen la construcción de vínculos, la apropiación de aprendizajes y la consolidación de procesos organizativos. De este modo, se contribuye a la sostenibilidad de las dinámicas comunitarias, evidenciando una intervención que promueve transformaciones progresivas tanto a nivel individual como colectivo.

El análisis conjunto de las estrategias de intervención profesional evidencia que la práctica del Trabajo Social en este contexto se configura como un proceso integral que articula dimensiones técnicas, relacionales y pedagógicas, orientadas al fortalecimiento progresivo de las capacidades individuales y colectivas de las lideresas comunitarias. Este modelo de intervención, basado en el acompañamiento cercano, la formación situada, la mediación y el seguimiento continuo, permite no solo mejorar la gestión organizativa, sino también potenciar procesos de autonomía, empoderamiento y sostenibilidad. En este sentido, la intervención profesional se posiciona como un elemento clave en la dinamización de los procesos comunitarios, promoviendo transformaciones que trascienden lo operativo y se consolidan en el plano organizativo, relacional y subjetivo.

4.2 Patrones observados

En este subcapítulo se describen las regularidades o procesos que se repiten en la experiencia de acuerdo a cada categoría de sistematización desglosada a partir de las dimensiones de sistematización:

- **Dimensión 1: Fortalecimiento organizativo**
 - **Categoría 1.1: Organización de funciones**

A continuación, se exponen las frases recogidas a través del grupo focal realizado a las coordinadoras voluntarias y a sus apoyos, así como lo registrado en las entrevistas realizadas a la jefa y al coordinador del área de GPS; para luego exponer el patrón identificado.

Tabla 7

Frases claves de la categoría “Organización de funciones”

Frases claves	Personas participantes
“Yo soy presidenta, yo me encargo de ir a hacer las compras”.	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026) ²
“Yo habilito todo...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Yo misma despacho”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Cuando ingresamos... una sola persona hacía todo”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Tengo mi tesorera...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“La que cocina... es Sandrita”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Edith se encarga de cobrar... Chio se encarga de la foto”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Anastasia se encarga... limpieza / Laurita... electricidad”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Yo te ayudo... para que no se le haga tan cargada la cosa”.	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Ellas replicaban lo que yo hacía...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Las funciones se fueron definiendo según la necesidad”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Necesitaba tener a una persona en campo que me ayudara...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Se identifican líderes y roles según su experiencia...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril, 2026)
“Se comunican los roles... son temporales...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril, 2026)

² L.C. En la presente sistematización significa Lideresas Comunitarias

“Formar un equipo...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“No solamente la coordinadora se mate...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Involucrar a otras personas...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)

Nota. Elaborado por la autora

Se observa que la organización de funciones caracterizado por un proceso progresivo que transita desde la centralización inicial de tareas en una sola lideresa hacia la distribución de roles entre las integrantes del grupo. Este proceso se configura a partir de la delegación de funciones según las necesidades operativas, la asignación de responsabilidades en función de habilidades y experiencias, y la incorporación de prácticas de apoyo colectivo. Asimismo, se observa una creciente intencionalidad organizativa orientada a la conformación de equipos de trabajo, donde los roles son identificados, comunicados y asumidos de manera flexible y, en algunos casos, temporal, favoreciendo una gestión más participativa, equilibrada y sostenible.

Este patrón evidencia una transición desde una gestión centralizada en una sola persona hacia una organización con distribución progresiva de funciones y participación activa de sus integrantes, sustentada en la identificación y aprovechamiento de habilidades, experiencias y niveles de desenvolvimiento de las lideresas.

○ **Categoría 1.2: Gestión de recursos**

Tabla 8

Frases claves de la categoría “Gestión de recursos”

Frases claves	Personas participantes
“Yo compro todo por mayor...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Hacemos balance a fin de mes”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Guardamos todo y contabilizamos con boletas”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Con lo que llega ahorramos y compramos lo que falta”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Capacitaciones para aprovechar los productos...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Yo hacía actividades... polladas...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Pedimos a empresas, municipalidad... para apoyo”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Con las donaciones juntamos para hacer piso, baño”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Distribuir equitativamente”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Estandarizamos... todos reciben por igual”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Reuniones informativas, capacitaciones...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril,2026)
“Reforzamiento virtual por WhatsApp...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril,2026)

Nota. Elaborado por la autora

Se observa la gestión de recursos caracterizado por la articulación de prácticas comunitarias orientadas a la obtención, administración y optimización de los recursos disponibles. Este proceso integra mecanismos de control y planificación financiera, estrategias de generación autónoma de ingresos y establecimiento de alianzas con actores externos. Asimismo, se incorporan formas organizativas como el acopio y la estandarización que permiten garantizar una distribución equitativa y reducir conflictos. A ello se suma el fortalecimiento de capacidades mediante capacitaciones y acompañamiento, lo que favorece un uso eficiente de los recursos y contribuye a la sostenibilidad operativa de los comedores en contextos de limitación.

Este patrón evidencia un proceso transicional orientado a la gestión eficiente de recursos escasos, que busca maximizar su uso mediante una adecuada administración y distribución. Este proceso se desarrolla en un contexto de modernización, caracterizado por la incorporación de herramientas tecnológicas que facilitan la organización y comunicación, contribuyendo progresivamente al fortalecimiento de la autogestión a partir de las capacidades adquiridas.

○ **Categoría 1.3: Organización interna**

Tabla 9

Frases claves de la categoría “Organización interna”

Frases claves	Personas participantes
“Fila de cinco, cinco... todo ordenado para repartir”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Primero contabilizo, luego distribuimos”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Distribuimos según cantidad de menús”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Hacemos reuniones, balance... verifican fechas”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Tenemos tesorera encargada de lo del banco”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Tenemos reglas... puntualidad, orden”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“El acompañamiento permitió reorganizar comedores desordenados”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Se resolvió el tema del acopio... y el grupo funcionó mejor”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Empodera durante el proceso...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril,2026)
“Las capacitaciones ayudaron a ordenar el funcionamiento”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“El seguimiento constante ayudó a que cumplan normas...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Se establecieron estructuras que luego se pudieron replicar”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“El acompañamiento solventa dudas...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril,2026)

Nota. Elaborado por la autora

Se observa la organización interna caracterizado por la estructuración progresiva de prácticas basadas en el orden, la planificación y el cumplimiento de normas que regulan el funcionamiento cotidiano de los comedores. Este proceso se sustenta en mecanismos de coordinación y comunicación, así como en la asignación de responsabilidades que fortalecen el control y la gestión interna. Asimismo, el acompañamiento, la capacitación y el seguimiento continuo contribuyen a reorganizar dinámicas previamente desestructuradas, consolidando formas de funcionamiento más eficientes, replicables y sostenibles. A su vez, estos procesos favorecen el empoderamiento de las lideresas, fortaleciendo su capacidad para sostener y mejorar la organización comunitaria.

Este patrón evidencia el fortalecimiento progresivo de la organización interna, orientado al manejo adecuado de los recursos, la visibilización de las experiencias de sus integrantes, la promoción de la transparencia administrativa y la valorización de sus capacidades.

○ **Categoría 1.4: Trabajo en equipo operativo**

Tabla 10

Frases claves de la categoría “Trabajo en equipo operativo”

Frases claves	Personas participantes
“Todas rotamos... todas trabajamos juntas”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Yo la dejo y ella se encarga...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Nos apoyamos... una trae, otra arma”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Ellas mismas se ayudan cuando alguna tiene dificultades”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Siempre hay disposición para apoyar al grupo...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Formar equipo... no solo una persona”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Hay que jalar a otras para que se involucren”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Yo las llevo para que vean el trabajo...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Se pudieron trabajar de manera conjunta y se solucionaron problemas internos”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“La equidad hizo que las señoras se unieran”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“El efecto cascada permite que lo aprendido se replique...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Todo se construye en base a equipo...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Tomar decisiones... establecer acuerdos y metas conjuntas”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril, 2026)
“Compartir intereses... fortalecer lazos de solidaridad y sentido de pertenencia...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)

Nota. Elaborado por la autora

Se observa el trabajo en equipo operativo caracterizado por la construcción de dinámicas colaborativas basadas en la rotación de funciones, el apoyo mutuo y la participación activa de las integrantes. Este proceso se sustenta en la promoción intencional del involucramiento colectivo, la resolución conjunta de problemas y la generación de acuerdos compartidos que fortalecen la cohesión grupal. Asimismo, se observa la consolidación de aprendizajes colectivos que se replican entre las integrantes, favoreciendo la sostenibilidad del trabajo comunitario. Estas

dinámicas se articulan con un fuerte sentido de compromiso, solidaridad y pertenencia, que permite sostener el funcionamiento del comedor incluso en contextos de dificultad.

Este patrón evidencia el acompañamiento y la orientación como estrategias de fortalecimiento organizacional del trabajo en equipo, orientadas a promover el aprendizaje colectivo, el intercambio de conocimientos experienciales, la participación activa y la mediación en la resolución de conflictos.

- **Dimensión 2: Desarrollo de capacidades de liderazgo**
 - **Categoría 2.1: Procesos de aprendizaje**

Tabla 11
Frases claves de la categoría "Procesos de aprendizaje"

Frases claves	Personas participantes
“Yo ya fui comenzando a superar.”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Todo eso en el camino.”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Hubo un proceso... surgían cosas y empezamos a ver cómo solucionarlas.”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Aprendemos de las personas que nos dan capacitación.”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Tuvimos que capacitarlas...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Aprendieron temas logísticos... volúmenes, kilos...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Las capacitaciones han servido mucho...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Todo lo que aprendía... lo podía aplicar...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“El uso de herramientas fue clave...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Ahora ya me desenvuelvo.”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Más seguridad...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Antes... no hablaba... ahora no.”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“El coach me ha enseñado...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“En mis decisiones debería ser más tajante.”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)

“Ya me dijeron que soy muy sensible.”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Me gustaba escuchar todo	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Aprendemos de las compañeras.”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Ellas también están aprendiendo...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Estoy para compartir y enseñarles.”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Modificando hábitos previos...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Gestionar sus tiempos y recursos...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)

Nota. Elaborado por la autora

Se observan procesos de aprendizaje caracterizado por una construcción progresiva, vivencial y colectiva de conocimientos y habilidades. Este proceso se desarrolla a partir de la experiencia práctica, la participación en capacitaciones y la resolución de situaciones concretas, permitiendo la adquisición de competencias técnicas y organizativas. Asimismo, se observa un fortalecimiento de habilidades personales como la comunicación, la seguridad y la toma de decisiones, acompañado de procesos de reflexión y autoevaluación. De igual forma, el aprendizaje se configura como un proceso horizontal, donde las lideresas comparten saberes y replican lo aprendido, generando transformaciones en sus prácticas y contribuyendo al fortalecimiento de la gestión comunitaria.

El acompañamiento y el fomento de capacitaciones dinámicas en espacios informales donde se difunde la participación, el diálogo y el interaprendizaje tanto de conocimientos técnicos como los administrativos, de gestión, de transparencia y de control, así como los relacionados a la experiencia propia de sus miembros y los vinculados a las habilidades blandas que no solo sirven para ponerlos en práctica con la comunidad, sino que también son útiles a nivel personal y familiar.

○ **Categoría 2.2: Desarrollo de liderazgo**

Tabla 12

Frases claves de la categoría "Desarrollo de liderazgo"

Frases claves	Personas participantes
"Voy más a aconsejarles..."	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Primero hay que aconsejarla, escucharlas"	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Estoy para apoyar y enseñarles..."	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Incentivar a la persona"	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Ser coordinadora... como una mamá"	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Hay que estar detrás de las señoras para que mejoren"	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"No tenía mucho liderazgo... eso se aprende"	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
"El liderazgo lo puedes tener... teniendo claridad..."	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
"Ahí surge mi coordinadora"	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
"Hemos podido impactar en su vida... como persona"	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
"El banco le ha ayudado... a cambiar sus formas"	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
"Ya no piensan solo en ellas"	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
"Como agentes comunitarios son de gran valor"	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
"Gracias al grupo yo existo... gracias por creer en mí"	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Empatía, solidaridad..."	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
"Hábitos comunicativos asertivos..."	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
"Ha mejorado las relaciones..."	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)

Nota. Elaborado por la autora

Se observa el desarrollo de liderazgo caracterizado por su construcción progresiva a partir de la experiencia, el acompañamiento y la interacción con otras integrantes del grupo. Este liderazgo se sustenta en prácticas de orientación, escucha y apoyo, configurándose como un ejercicio cercano y relacional que prioriza el bienestar colectivo. Asimismo, se observa que el liderazgo no es concebido como una cualidad innata, sino como una capacidad que se aprende y se fortalece en el proceso, generando transformaciones personales en las lideresas, tales como el

desarrollo de la empatía, la comunicación asertiva y el sentido de responsabilidad comunitaria. De igual forma, se reconoce la diversidad de estilos de liderazgo, vinculados a las características individuales, que se articulan en función de objetivos comunes y del fortalecimiento del trabajo grupal.

Este patrón evidencia un proceso transicional a liderazgos consolidados, el desarrollo de estos liderazgos tanto experienciales como lo adquiridos por el acompañamiento de la gestora social se manifiesta a partir de acciones o decisiones que tienen las lideresas comunitarias las cuales asumen un papel maternal y de cuidado aconsejando, motivando, escuchando a su equipo y reforzando valores que busquen el bienestar común, así como el fortalecimiento de habilidades blandas y valores que potencian el tejido social. Sin embargo, así como asumen papeles de lideresas por sus capacidades, experiencia y fortalezas también hay un sentir de agradecimiento y autovaloración por la consideración del BAP al elegirlas y por su equipo al aceptarlas.

○ **Categoría 2.3: Toma de decisiones**

Tabla 13

Frases claves de la categoría "Toma de decisiones"

Frases claves	Personas participantes
“Sacamos la cuenta cuánto hay...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“De cinco en cinco hacemos...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Si al final faltó... lo que haya no más ya se les da”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Despacio les voy hablando”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Voy más a aconsejar que a sancionar”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Primero hay que aconsejarla, escucharlas”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Debería ser más tajante”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Yo no tengo ese carácter”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Soy muy sensible”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Ser tajantemente... no”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Yo sola no puedo hacer nada si no deciden ellas junto conmigo”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Decidimos hacer nuestro banquito...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Tú traes tal cosa, yo traigo tal...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Compartir con todas... ser transparente”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Decidí estandarizar”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Compartir con todas... ser transparente”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Consideré que ya estaba la estructura para replicarla”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Tenía que escoger a alguien que piense en el todo”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Tomamos la decisión de dar a todos por igual”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Las coordinadoras sugieren...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Ellas eran mediadoras...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Pueden convocar reuniones...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Establecer acuerdos...”	Cristopher Angulo (entrevista realizada en abril 9, 2026)

Nota. Elaborado por la autora

Se observa la toma de decisiones caracterizado por su carácter situacional, participativo y relacional, en el cual las decisiones se construyen a partir del diálogo, la experiencia práctica y la interacción entre las integrantes del grupo. Este proceso combina decisiones operativas inmediatas con decisiones estratégicas orientadas a la organización y sostenibilidad del comedor. Asimismo, se observa una predominancia de estilos de decisión basados en la orientación, la escucha y la persuasión, más que en la imposición, lo que refleja un liderazgo de tipo relacional. De igual forma, la toma de decisiones se configura como un proceso colectivo, donde se promueve la participación, la transparencia y la corresponsabilidad, fortaleciendo la autonomía de las lideresas, aunque coexistiendo con tensiones vinculadas a la dificultad de asumir posiciones más firmes en determinados contextos.

El proceso de elección de las coordinadoras voluntarias y sus apoyos es fundamental, ya que se realiza previa evaluación de sus capacidades y fortalezas, así como sus valores y sentir de servicio a poblaciones vulnerables, esto conlleva a que las coordinadoras y sus apoyos transiten la toma de decisiones a través del diálogo constante, mediación, participación y consenso sobre donaciones y actividades relacionadas al BAP. A la par se nota cierta autonomía de las lideresas al tener respuesta positiva en la convocatoria de reuniones, generación de acuerdos y compromisos.

○ **Categoría 2.4: Autonomía organizativa**

Tabla 14

Frases claves de la categoría "Autonomía organizativa"

Frases claves	Personas participantes
“Hemos hecho bolsitas solidarias por nuestra cuenta”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Hemos hecho bolsitas solidarias por nuestra cuenta” L.C	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Para tener algo se tiene que caminar... gestionar”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“He ido por todo lado a conseguir apoyo”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Me gusta participar, buscar, gestionar”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Me gusta participar, buscar, gestionar”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Ya se manejan solas...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Ya no solamente reciben ayuda del banco...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Ya pueden organizarse, tomar decisiones y gestionar recursos”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Ya pueden organizarse, tomar decisiones y gestionar recursos”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Reciben de otras instituciones”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Han ganado autonomía...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Se visibiliza a través de su empoderamiento”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Proponer mejoras...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Comunicar propuestas...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Aportan al desarrollo...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)

Nota. Elaborado por la autora

Se observa autonomía organizativa caracterizado por el desarrollo progresivo de capacidades para gestionar recursos, tomar decisiones y generar iniciativas propias, reduciendo la dependencia de apoyos externos. Este proceso se expresa en la capacidad de las lideresas para buscar activamente recursos, articularse con diversas instituciones y asumir responsabilidades orientadas al bienestar de su comunidad. Asimismo, se observa que la autonomía no se presenta de manera homogénea, sino que se construye de forma diferenciada según los niveles de

experiencia y acompañamiento recibidos. De igual forma, este proceso se vincula con el fortalecimiento del empoderamiento, evidenciado en la capacidad de proponer mejoras, comunicar iniciativas y aportar activamente al desarrollo de las acciones colectivas.

Este patrón evidencia transición a la autonomía a través de la evidencia de la administración efectiva y el trabajo en red para autogestionar recursos en beneficio de su comunidad, además que impulsan la toma de decisiones participativas y bajo consenso, afianzado su seguridad y capacidad de análisis tanto a nivel experiencial como por capacitaciones o interaprendizaje y desarrollo progresivo de autonomía organizativa con distintos niveles de consolidación y aún con dependencia parcial del acompañamiento.

- **Dimensión 3: Dinámicas relacionales y trabajo en red**
 - **Categoría 3.1: Relaciones entre lideresas**

Tabla 15

Frases claves de la categoría "Relaciones entre lideresas"

Frases claves	Personas participantes
“Estamos ahí detrás de ellas...” L.C.	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Confunden la amistad con el trabajo”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Hemos tenido que conversar con ellas...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Hemos hecho una linda amistad... pero la amistad con el trabajo no se confunde”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Estamos ahí detrás... como una mamá”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Poco a poco le hablamos...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Ellas mismas han puesto los acuerdos... los castigos”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Van a salir a resolverlo”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Nos llamamos... así nos ayudamos”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Si alguien está pasando dificultad... surge la ayuda”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Una está mala, otra se hace la pollada”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Muy empáticas... muy prestas para dar	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)

“Estamos trabajando muy bonito en equipo”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“La equidad hizo que se unieran”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Todo se construye en base a equipo”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Siempre hay una o dos que mueve a todas”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Todo se construye en base a equipo”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Siempre hay una o dos que mueve a todas”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Alto grado de compromiso...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Se organizan con iniciativas propias...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Ser propositivas...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)

Nota. Elaborado por la autora

Se observa relaciones entre lideresas caracterizado por la construcción de vínculos cercanos y solidarios que se articulan con la necesidad de establecer límites entre lo personal y lo organizativo. Estas relaciones se sostienen en dinámicas de apoyo mutuo, empatía y compromiso colectivo, que favorecen la cohesión grupal y la capacidad de respuesta ante situaciones de dificultad. Asimismo, se observa la presencia de mecanismos de autorregulación, donde las propias lideresas establecen acuerdos y gestionan conflictos, acompañadas de procesos de orientación y seguimiento. De igual forma, emergen liderazgos internos que dinamizan al grupo, promoviendo la participación y el involucramiento. En conjunto, estas dinámicas configuran relaciones que, a pesar de las tensiones inherentes, se orientan hacia el fortalecimiento del trabajo en equipo y la sostenibilidad de la organización comunitaria.

Este patrón evidencia la coexistencia de prácticas de solidaridad y apoyo mutuo con tensiones internas, además de la transición de límites saludables entre la amistad y el trabajo organizacional que forman parte del proceso de consolidación organizativa.

Categoría 3.2: Vínculos con la gestora social

Tabla 16

Frases claves de la categoría "Vínculos con la gestora social"

Frases claves	Personas participantes
"Cada vez que le mando un mensajito... me responde"	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Hay bastante comunicación con ella"	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Hay bastante comunicación con ella"	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Siempre está pendiente..."	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"La llamamos... y solucionamos"	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Me gusta porque sí me escucha"	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Siempre me escucha, me da las respuestas"	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Cuando se sienten que tú las vas a escuchar... comienzan a buscarte"	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
"Me siento contenta con su labor"	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Desarrollo de lazos de confianza..."	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
"Para trabajar con transparencia siempre la estamos consultando"	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Siempre la estamos consultando cualquier duda"	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Acompañamiento durante los procesos de aprendizaje..."	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
"Establecimiento de actividades, compromisos..."	Cristopher A. (entrevista realizada en abril, 2026)
"Si no creas vínculos, no vas a poder entrar..."	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
"La única forma es las visitas, el ser empático"	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
"Me sentaba en el suelo..."	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
"Que se sientan que soy parte de su entorno"	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)

Nota. Elaborado por la autora

Se observa vínculos con la gestora social caracterizado por la construcción de relaciones basadas en la comunicación constante, la escucha activa y la confianza mutua. Este vínculo se fortalece a partir de un acompañamiento cercano y continuo, donde la gestora social se posiciona como un soporte accesible para la resolución de dudas y el desarrollo de los procesos

organizativos. Asimismo, se observa que la construcción del vínculo no es espontánea, sino intencional, sustentada en la empatía, la presencia en el territorio y la generación de cercanía con las lideresas. De igual forma, la relación se configura de manera horizontal y recíproca, promoviendo la transparencia y el involucramiento conjunto, lo que favorece el fortalecimiento de capacidades y el sostenimiento del trabajo comunitario. Este patrón evidencia el fortalecimiento del vínculo de confianza entre gestora social y lideresas como condición clave para la sostenibilidad de la intervención como estrategia profesional.

○ **Categoría 3.3: Coordinación territorial**

Tabla 17

Frases claves de la categoría "Coordinación territorial"

Frases claves	Personas participantes
“He ido por todo lado a conseguir apoyo”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“He ido por todo lado a conseguir apoyo”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Donde voy y pido apoyo, me apoyan”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Articulamos con municipalidad, policías, alcaldes”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Abarcamos más allá de nuestro sector”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Hay gente de otros sectores... y también ayudamos”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Ellas eran las mediadoras...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Sugieren qué comedor puede estar en la red”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Me ayudaban mucho... conocían la zona”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Ya se ha formado una red de ayudas”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Fortalecer el trabajo en red”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“El trabajo entre comunidades se articula en red...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Trabajamos ese efecto cascada”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Todo se hace en efecto cascada”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Se estructuró una lógica de réplica...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Ellas se deben a su comunidad”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)

Nota. Elaborado por la autora

Se observa coordinación territorial caracterizado por la articulación progresiva de redes de apoyo entre actores comunitarios e institucionales, que permite ampliar el alcance de las acciones más allá del ámbito inmediato del comedor. Este proceso se sustenta en la capacidad de gestión de las lideresas para vincularse con diversos actores del territorio, así como en su rol mediador, facilitando la incorporación de nuevos comedores y el fortalecimiento de la red comunitaria. Asimismo, se observa la consolidación de una lógica de trabajo en red basada en la réplica de aprendizajes y prácticas a través de un efecto cascada, lo que favorece la expansión y sostenibilidad de las acciones. De igual forma, estas dinámicas se articulan con un fuerte sentido de pertenencia y compromiso con la comunidad, consolidando procesos organizativos de carácter territorial.

Este patrón evidencia expansión progresiva del rol de las lideresas hacia funciones de articulación territorial, gestión en red de actores claves y recursos y metodología de trabajo en cascada para la replicación de información, aprendizajes y donaciones.

○ **Categoría 3.4: Resolución de conflictos.**

Tabla 18
Frases claves de la categoría "Resolución de conflictos"

Frases claves	Personas participantes
“La mitad conmigo y la otra mitad no... se peleaban”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Siempre van a haber problemas internos”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Me quitaron los libros... pero seguí trabajando”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Yo les resondro... pero es para que hagan bien las cosas”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Hay que concientizar...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“No estoy de acuerdo... hay que ser justas...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Somos el punto de equilibrio”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Si no estuviéramos... se agarraran de los pelos”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Actores mediadores...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)

“Tuve que hablar de maneras diferentes con cada una”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Estrategia basada en escucha activa y asertiva”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Cuando hablas mal... te fundes”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Mantener la firmeza... pero sin engancharse”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“No puedes quedarte enfrascada... es mejor cambiar el tema”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Considerando compromisos y acuerdos”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Hay que ser justas...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“No es solo recibir, es compartir”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Tratar de que ellas puedan funcionar como cabezas”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Postura neutral e institucional...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)

Nota. Elaborado por la autora

Se observa resolución de conflictos caracterizado por el reconocimiento de los conflictos como parte inherente de la dinámica grupal, los cuales son abordados mediante estrategias de mediación, comunicación y regulación emocional. Este proceso combina intervenciones directas por parte de las lideresas con un rol de equilibrio orientado a mantener la cohesión del grupo. Asimismo, se observa la implementación de estrategias diferenciadas de comunicación, basadas en la escucha activa, la asertividad y la adaptación a las características de cada integrante. De igual forma, la resolución de conflictos se sustenta en la promoción de acuerdos, la justicia organizativa y el fortalecimiento de capacidades para la autogestión, incorporando también una postura institucional que favorece la neutralidad y la sostenibilidad de las relaciones grupales.

Este patrón evidencia el desarrollo de estrategias progresivas de conciliación, mediación, neutralidad y regulación de conflictos para sostener la cohesión grupal.

- **Dimensión 4: Estrategias de intervención profesional**
 - **Categoría 4.1: Estilos de acompañamiento**

Tabla 19**Frases claves de la categoría "Estilos de acompañamiento"**

Frases claves	Personas participantes
“Me gusta porque sí me escucha”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Siempre me ha escuchado... me responde”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Hay bastante comunicación con ella”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Le mando un mensaje... me devuelve”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Siempre está pendiente de mí...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Cada vez que le mando... responde”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Me devuelve la llamada”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Me sentaba en el suelo...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Que se sientan parte... yo también soy parte de su entorno”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“La única forma es las visitas, el ser empático”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Cuando se sienten que las vas a escuchar... te buscan”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Preguntamos siempre para no cometer errores”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Tratamos de solucionar lo mejor...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Identificando procesos de mejora...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“No todas captamos igual”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Soporte emocional... reforzar cualidades...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“No ejercer poder... pero sí hacernos respetar”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Mantener firmeza... pero sin escalar el conflicto”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)

Nota. Elaborado por la autora

Se observa estilos de acompañamiento caracterizado por un enfoque cercano, empático y centrado en la persona, sustentado en la escucha activa, la comunicación constante y la disponibilidad para responder a las necesidades de las lideresas. Este acompañamiento se construye a partir de la generación intencional de vínculos de confianza, mediante la presencia

en el territorio y la creación de espacios de diálogo y confidencialidad. Asimismo, se integra un soporte técnico y formativo orientado a la mejora de procesos, junto con un acompañamiento emocional que refuerza la motivación, la seguridad y las capacidades personales. De igual forma, se observa un equilibrio entre la cercanía y la firmeza, evitando relaciones de poder verticales y promoviendo una interacción horizontal y colaborativa, que favorece el fortalecimiento organizativo y el desarrollo de las lideresas.

Este patrón evidencia predominio de un acompañamiento cercano y relacional que combina vínculo emocional con conducción profesional, a través del desarrollo de estrategias progresivas de comunicación constante basada en la escucha activa, respuesta ante consulta y resolución de conflictos, fortalecimiento y reconocimiento de capacidades, fortalezas y logros de las lideresas comunitarias a través de la inmersión en el entorno de las lideresas comunitarias y del inter relacionamiento empático.

○ **Categoría 4.2: Formación**

Tabla 20
Frases claves de la categoría "Formación"

Frases claves	Personas participantes
"Al inicio no sabíamos manejar el Zoom..."	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"No sabíamos... pero aprendimos"	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Hasta las más mayores tenían que aprender..."	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Hemos aprendido a hacer PDF, videos..."	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Mandar fotos a la nube..."	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Aprender en el reparto..."	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Capacitaciones de gestión de alimentos..."	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
"Procesos de rescate de alimentos..."	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
"En los llenados del cuaderno..."	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
"Cómo organizarnos bien..."	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)

“He aprendido bastante... y sigo aprendiendo”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Proceso largo de aprendizaje”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Seguir aprendiendo más...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Nos hacían participar en dinámicas”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Eso nos hace aprender...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Ayudó en su yo interior”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Interiorizar temas de autoestima”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Promoción de la salud... emocional”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“No solo alimentar... sino ver aspectos emocionales”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Prevención de la violencia...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Gestión de recursos...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)

Nota. Elaborado por la autora

Se observa una formación caracterizada por un proceso progresivo e integral que parte del reconocimiento de brechas iniciales de conocimiento y se orienta al desarrollo de capacidades técnicas, organizativas y personales. Este proceso combina el aprendizaje práctico en contextos reales con capacitaciones estructuradas y metodologías participativas, facilitando la apropiación de conocimientos y habilidades aplicables a la gestión del comedor. Asimismo, se observa que la formación no se limita a aspectos operativos, sino que incorpora dimensiones emocionales y de desarrollo personal, promoviendo la autoestima, la seguridad y el desenvolvimiento de las lideresas. De igual forma, la formación se configura como un proceso continuo que fortalece la autonomía, la organización y el bienestar integral de las participantes.

Este patrón evidencia consolidación de procesos formativos integrales que articulan lo técnico con el desarrollo personal y comunitario.

○ **Categoría 4.3: Mediación**

Tabla 21

Frases claves de la categoría "Mediación"

Frases claves	Personas participantes
“No se trata solo de recibir... se trata también de compartir”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Hay que concientizar a las personas”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“No es para una minoría... es para la comunidad”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Hay que ser conscientes...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Somos el punto de equilibrio...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Si no estuviéramos sería un caos”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Siempre van a haber problemas... ayudamos a solucionarlos”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“La gestora social traslada la información...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“He tenido que hablar de maneras diferentes con cada una”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Adapta el mensaje...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Adecuación del mensaje para facilitar la comprensión”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Tener cuidado con la comunicación... puede ser el éxito o la ruina”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)

Nota. Elaborado por la autora

Se observa la mediación caracterizada por el ejercicio de un rol de equilibrio en la dinámica grupal, orientado a la gestión de conflictos y la construcción de consensos entre las integrantes. Este proceso se sustenta en el uso de estrategias de comunicación diferenciadas y adaptadas a las características de cada persona, promoviendo la comprensión, la equidad y el fortalecimiento de las relaciones. Asimismo, la mediación se orienta a generar procesos de concientización colectiva, transformando percepciones individuales hacia un enfoque comunitario basado en el compromiso y la corresponsabilidad. De igual forma, se reconoce la

comunicación como una herramienta central y estratégica, cuya adecuada gestión incide directamente en la cohesión y el funcionamiento del grupo.

Este patrón evidencia el fortalecimiento de estrategias de mediación centradas en la comunicación y la regulación de relaciones grupales.

○ **Categoría 4.4: Seguimiento**

Tabla 22

Frases claves de la categoría "Seguimiento"

Frases claves	Personas participantes
“Yo les doy un balance cada seis meses”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Siempre tenemos que estar constantemente...”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Traigan su cuaderno para verificar”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Validar cumplimiento de procesos y acuerdos”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Registro en matrices de control...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Yo estoy para el reparto, en las visitas”	L.C. (grupo focal realizado en febrero 28, 2026)
“Visitas a campo... generar presencia y cercanía...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Mi función era hacer seguimiento”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“El seguimiento es fundamental...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Si no hay seguimiento no se detectan problemas”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Necesitaba alguien en campo que me ayudara...”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Ellas verificaban... replicaban las visitas”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Visitas sin avisar han sido fundamentales”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Validación de compromisos... en micro”	Sara R. (entrevista realizada en marzo 28, 2026)
“Cualificación y cuantificación según indicadores...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)
“Seguimiento virtual por llamadas, reuniones y WhatsApp...”	Cristopher A. (entrevista realizada en abril 9, 2026)

Nota. Elaborado por la autora

Se evidencia un patrón de seguimiento caracterizado por un proceso continuo, sistemático y multi estratégico orientado a la verificación del cumplimiento de procesos, acuerdos y

compromisos en la gestión de los comedores. Este proceso combina mecanismos de control periódico, como balances y registros, con una presencia constante en el territorio a través de visitas y acompañamiento directo. Asimismo, el seguimiento se configura como una función estructural de la intervención, permitiendo identificar problemáticas, validar avances y fortalecer la gestión organizativa. De igual forma, se observa la descentralización del seguimiento mediante la participación de lideresas que replican estas acciones en sus territorios, así como el uso complementario de herramientas virtuales, lo que contribuye a un monitoreo más eficiente, cercano y sostenible.

Este patrón evidencia el desarrollo de un seguimiento participativo que articula control, aprendizaje y fortalecimiento organizativo.

4.3 Interpretación profesional y diálogo teórico

La reflexión analítica de la investigadora que se presenta a continuación se realiza en base a cada categoría de la sistematización y es sostenida por la interpretación de las ETIC Fundamentada, es decir la interpretación profesional basada en la teoría.

- **Dimensión 1: Fortalecimiento organizativo y de gestión**
 - **Categoría 1.1: Organización de funciones**

Los hallazgos evidencian que la organización de funciones en los comedores populares se configura como un proceso progresivo de estructuración del trabajo colectivo, mediante la asignación de roles y responsabilidades específicas entre las integrantes. Las narrativas muestran la existencia de funciones claramente diferenciadas, como la compra de insumos, la preparación de alimentos, la administración de recursos, la limpieza y la distribución, lo que permite ordenar las actividades y garantizar el funcionamiento del comedor.

Este proceso se vincula con lo planteado por Cecilia Blondet y Carmen Montero, quienes señalan que los comedores populares se organizan a partir de la distribución de responsabilidades entre sus integrantes, permitiendo sostener el servicio alimentario mediante la participación activa de las mujeres (Blondet & Montero, 1995p. 76). En este sentido, la asignación de funciones no solo responde a una necesidad operativa, sino que constituye una forma de organización colectiva que fortalece la gestión comunitaria.

Asimismo, los hallazgos evidencian una transición desde una lógica inicial en la que una sola persona asumía múltiples responsabilidades hacia una distribución más equitativa de tareas. Este proceso puede comprenderse como parte del fortalecimiento organizativo, en la medida en que se amplía la participación y se reduce la sobrecarga individual. En esta línea, Cecilia Blondet y Carolina Trivelli señalan que la sostenibilidad de las organizaciones de base depende de la distribución de responsabilidades y de la construcción de equipos de trabajo (Blondet & Trivelli, 2004, p. 44).

Desde la perspectiva de la investigación-acción participativa, Orlando Fals Borda plantea que la organización comunitaria se construye en la práctica, a partir de la experiencia y de la participación de los actores en la resolución de problemas (Fals Borda, 1991, p.3). En este sentido, la definición de funciones según las necesidades del grupo y su ajuste progresivo evidencian un proceso de aprendizaje organizativo basado en la experiencia.

Por otro lado, los hallazgos del equipo técnico evidencian que la organización de funciones también se fortalece mediante procesos de acompañamiento y delegación, en los cuales las tareas se asignan progresivamente a las lideresas, quienes replican estas funciones en sus espacios comunitarios. Este proceso refleja una transferencia de capacidades que permite consolidar la organización interna del comedor.

Desde mi experiencia como gestora social se observa que hay un proceso de transición de la focalización de tareas en una sola persona, principalmente en la coordinadora voluntaria o a la presidenta del comedor popular, bien porque le cuesta soltar tareas o bien porque no ha identificado a las personas idóneas para que conformen su apoyo o bien porque tiene un equipo detrás, pero que no disponen de tiempo o motivación, hacia la redistribución de tareas.

Normalmente en las organizaciones sociales de base estas funciones se asignan a través de la identificación de habilidades de las personas que integran la organización o según el tipo de tarea. En este aspecto la gestora social sensibiliza a la coordinadora voluntaria o presidenta del comedor popular que primero no puede trabajar sola, debido a la carga mental y fuerza de trabajo que implica, además que muchas de ellas realizan otras actividades fuera de sus organizaciones, entonces eso implica una sobrecarga de tareas, segundo un trabajo como lideresa no puede ser sostenible en el tiempo si es que no tiene un equipo detrás que se apoyen en las diferentes tareas y actividades y tercero se la motiva y acompaña en el proceso de identificación de apoyos principalmente la labor de la gestora social llega hasta la identificación del apoyo de las coordinadoras voluntarias y el seguimiento respectivo para evaluar el funcionamiento del equipo y el cumplimiento de las funciones que se asignaron en consenso interno entre la coordinadora y su apoyo, en cuanto a los apoyos de las presidentas de comedores populares es la coordinadora voluntaria quien en ciertos momentos acompaña a la identificación de sus apoyos o en todo caso la presidenta lo hace por su propia cuenta con el seguimiento luego de la coordinadora.

○ **Categoría 1.2: Gestión de recursos**

Los hallazgos evidencian que la gestión de recursos en los comedores populares se configura como un proceso integral que articula prácticas de administración, estrategias de autogestión y mecanismos de optimización de los recursos disponibles, orientados a garantizar la

sostenibilidad del servicio alimentario. Las narrativas de las lideresas muestran acciones concretas como la compra de insumos al por mayor, la realización de balances económicos, el control mediante registros y boletas, así como la generación de recursos a través de actividades comunitarias y la articulación con actores externos.

Este proceso se vincula con lo planteado por Cecilia Blondet, quien señala que los comedores populares desarrollan mecanismos internos de administración que incluyen la organización de ingresos, el control de gastos y la implementación de estrategias para sostener el servicio alimentario (Blondet & Trivelli, 2004, p. 20). En este sentido, la gestión de recursos no se limita a la recepción de donaciones, sino que implica una planificación activa orientada a la sostenibilidad.

Asimismo, las estrategias de generación de recursos, como las actividades comunitarias y la búsqueda de apoyo institucional, pueden ser comprendidas como prácticas de autogestión. En esta línea, Blondet y Trivelli sostienen que las organizaciones de base fortalecen su desarrollo cuando logran diversificar sus fuentes de recursos y generar iniciativas propias que reduzcan la dependencia externa (Blondet & Trivelli, 2004, p. 87). De este modo, acciones como las “polladas” o la gestión ante municipalidades evidencian procesos de fortalecimiento organizativo.

Desde el enfoque de capital social, la gestión de recursos también se sustenta en redes de cooperación que permiten acceder a bienes y servicios. En este marco, la CEPAL plantea que las relaciones sociales facilitan el acceso a recursos y oportunidades, fortaleciendo la capacidad de acción colectiva (Arriagada, Miranda & Pávez, 2004, p. 20). En este sentido, la articulación con empresas, municipalidades y otros actores evidencia el uso estratégico de redes para sostener el funcionamiento del comedor.

Por otro lado, los hallazgos del equipo técnico evidencian que la gestión de recursos se fortalece mediante procesos de organización logística, capacitación y acompañamiento, como la implementación de centros de acopio, la estandarización en la distribución y la promoción de prácticas para evitar pérdidas. Este proceso se relaciona con la propuesta de Orlando Fals Borda, quien plantea que el conocimiento práctico se construye en la acción y permite mejorar las formas de organización y gestión en contextos comunitarios (Fals Borda, 1991, p. 167).

Asimismo, las capacitaciones y el acompañamiento técnico contribuyen al desarrollo de capacidades para el uso eficiente de los recursos, promoviendo prácticas como la conservación de alimentos y la optimización de insumos. Estas acciones evidencian un proceso de aprendizaje aplicado que fortalece la gestión organizativa.

Desde mi experiencia como gestora social pude observar cómo las coordinadoras voluntarias y presidentas de comedores populares desde sus propias experiencias, aprendizajes formales y no formales, realizan acciones administrativas y de gestión con el fin de maximizar sus recursos escasos y beneficiar equitativamente con donaciones a las presidentas y socias, que respectivamente lideran, además de raciones de alimentos nutritivos en el caso de las presidentas. El BAP siempre refuerza con ellas que el ahorro que puedan conseguir de las donaciones que reciben puedan utilizarlo en la compra de insumos alimenticios, mejora de la infraestructura del local de sus comedor popular o en la implementación de artefactos o útiles de cocina muchas de las lideresas han logrado mejoras en alguno de los 3 puntos mencionados y cada que se les pregunta cómo lo hicieron, manifiestan que el manejo administrativo y transparente de recursos, además de buscar el bienestar alimentario de sus beneficiarios es lo que les motiva. El ahorro que se menciona es aquel que consiguen las lideresas comunitarias al solicitar una colaboración por las donaciones a sus socias, esta colaboración normalmente es menos del valorizado de las

donaciones que cada socia recibe el cual está en un rango de 0 soles hasta 5 soles, es decir la presidenta por criterio designa el valor de la colaboración de acuerdo a la donación que distribuye. Es necesario recalcar que la colaboración lo solicitan explicando que las donaciones han sido recogidas en el acopio y que han invertido en movilidad para recogerlas, asimismo de esa colaboración también suelen gestionar para el aporte solidario que es un compromiso que cada organización asume de manera voluntaria al integrarse a la Red del Banco de Alimentos Perú (BAP), y que permite al BAP seguir fortaleciendo el trabajo conjunto que realiza, este aporte no es un cobro por las donaciones recibidas, sino un apoyo que contribuye a cubrir los procesos logísticos necesarios para el funcionamiento de la red, como el mantenimiento del camión, el combustible y otros gastos operativos que hacen posible que las donaciones lleguen oportunamente a las organizaciones. Asimismo, como el BAP rescata donaciones de corta fecha de vencimiento se recomienda a las lideresas comunitarias el consumo, preparación o distribución lo más pronto posible, también se las capacita en el manejo y almacenamiento adecuado de los alimentos y demás donaciones. Sin embargo también se evidencia lideresas que manifiestan no obtener ahorros, se identifica que los motivos son variados desde una inadecuada administración de recursos, malversación de la distribución de donaciones, no evaluar costo beneficio de ser parte de la red, falta de colaboración de las socias, distancias lejanas entre el comedor popular y el acopio que le genera más gastos en flete que ganancia, a pesar que se trata de colocar acopios que sean céntricos a los comedores populares que conforman cada grupo.

○ **Categoría 1.3: Organización interna**

Los hallazgos evidencian que la organización interna de los comedores populares se configura como un conjunto de normas, procedimientos y mecanismos de coordinación que regulan el funcionamiento colectivo, permitiendo ordenar las actividades y garantizar la

eficiencia en la prestación del servicio alimentario. Las narrativas de las lideresas muestran la existencia de prácticas organizativas como la planificación de la distribución, el control previo de insumos, la asignación de responsabilidades específicas, así como la implementación de reglas de orden y puntualidad.

Este proceso se vincula con lo planteado por Cecilia Blondet, quien señala que las organizaciones de base, como los comedores populares, desarrollan estructuras internas que incluyen normas, roles y mecanismos de coordinación que permiten sostener su funcionamiento en el tiempo (Blondet & Montero, 1995, p. 68). En este sentido, la organización interna no solo responde a la necesidad de ordenar tareas, sino que constituye una base para la sostenibilidad organizativa.

Asimismo, prácticas como las reuniones, balances y verificación de recursos evidencian procesos de regulación interna que permiten el control y la toma de decisiones colectivas. En esta línea, Blondet y Trivelli sostienen que la consolidación de las organizaciones comunitarias depende de la institucionalización de prácticas organizativas que garanticen transparencia, orden y continuidad (Blondet & Montero, 1995, p. 76).

Desde el enfoque de capital social, la existencia de normas compartidas y mecanismos de coordinación fortalece la confianza y la cooperación entre los miembros del grupo. En este sentido, la CEPAL plantea que las normas y redes sociales facilitan la acción colectiva y el logro de objetivos comunes (Arriagada, Miranda & Pávez, 2004, p. 16). De este modo, prácticas como el uso de grupos de comunicación, la distribución ordenada y el cumplimiento de reglas evidencian la construcción de capital social dentro del comedor.

Por otro lado, los hallazgos del equipo técnico evidencian que la organización interna se fortalece mediante procesos de acompañamiento, capacitación y seguimiento, que permiten

reorganizar prácticas desordenadas y establecer estructuras replicables. Este proceso se relaciona con la propuesta de Orlando Fals Borda, quien señala que la organización comunitaria se construye en la práctica, a partir de la experiencia y la reflexión sobre las acciones colectivas (Fals Borda, 1991, p. 9).

Asimismo, el acompañamiento técnico contribuye a la consolidación de normas y procedimientos, reforzando prácticas organizativas que mejoran la gestión interna y facilitan el cumplimiento de objetivos comunes.

Desde mi experiencia como gestora social he notado que las lideresas comunitarias tienen cargos internos (presidenta, vocal, tesorero, etc.) ya establecidos al momento de elegir a sus juntas directivas y esto se visualiza en la Resolución Municipal, sin embargo se ha evidenciado que algunas presidentas cumple su función por nombre, ya que muchas veces las que cumplen las funciones de presidentas son otros miembros de la junta directiva, esto sucede porque a veces las presidentas elegidas no tienen tiempo para su organización, son primerizas y ven conveniente dejar el manejo a las anteriores presidentas o miembros de la junta con más experiencia o fueron elegidas con la intención de ser "fachada" de la junta anterior, pero también se han visto casos en los cuales las presidentas elegidas cumplen responsablemente sus cargos. Desde el BAP nosotros respetamos la autonomía interna que las organizaciones sociales de base tienen, sin embargo sí realizamos ciertas orientaciones, recomendaciones, acompañamiento organizacionales, la cuales pueden ser evaluadas o tomadas si así lo consideran las OSB, ya que el BAP considera que no es solo entregar donaciones, sino también brindar orientaciones sobre el adecuado manejo de las donaciones y realizar acompañamiento específico de ser necesario, es necesario aclarar que este acompañamiento más específico se realiza con el apoyo de las coordinadoras y sus apoyos para apoyar a la mejora de las OSB observadas que estén incumpliendo algún lineamiento del BAP

con respecto al manejo y almacenamiento de las donaciones o en la transparencia de la información o en el funcionamiento de las OSB. Asimismo, como gestoras sociales se les pidió a las coordinadoras voluntarias que al iniciar el año realicen reuniones con las presidentas que lideran y así establecer los acuerdos, compromisos, protocolos de incumplimientos y la reafirmación o cambio de cargos para que así puedan reorganizarse y formalizar las decisiones que tengan bajo acta y firma de todas las participantes en los temas relacionados al BAP, sin embargo constantemente ya las coordinadoras voluntarias y sus equipos suelen tener reuniones para llegar a consensos o resolver procesos de mejora relacionadas al BAP o a sus mismas OSB. Ahora bien, también se debe tener en cuenta que las gestoras sociales sí intervienen desde el acompañamiento en la organización interna de las coordinadoras voluntarias y sus apoyos y en el manejo de sus grupos cuando son decisiones, tareas o actividades relacionadas al BAP, pero de una manera general, participativa, comunicativa y propositiva, ya que se fomenta la horizontalidad y autonomía de ellas como equipos de trabajo.

○ **Categoría 1.4: Trabajo en equipo operativo**

Los hallazgos evidencian que el trabajo en equipo operativo en los comedores populares se configura como una práctica basada en la colaboración, la solidaridad y la corresponsabilidad entre sus integrantes, permitiendo la ejecución eficiente de las actividades necesarias para el funcionamiento del servicio alimentario. Las narrativas de las lideresas muestran dinámicas como la rotación de funciones, el apoyo mutuo, la delegación de tareas y la participación conjunta, lo que evidencia un modelo de trabajo colectivo que trasciende la acción individual.

Este proceso se vincula con lo planteado por Cecilia Blondet y Carmen Montero, quienes señalan que las organizaciones de base, como los comedores populares, se sostienen en el trabajo colectivo de sus integrantes, donde la cooperación y la participación activa son fundamentales

para garantizar su funcionamiento (Blondet & Montero, 1995, p. 85). En este sentido, prácticas como “todas rotamos” o “nos apoyamos” reflejan formas de organización basadas en la colaboración.

Asimismo, Blondet y Trivelli sostienen que el fortalecimiento organizativo de estas experiencias depende de la construcción de equipos de trabajo que distribuyan responsabilidades y promuevan la participación equitativa, evitando la sobrecarga en una sola persona (Blondet & Trivelli, 2004, p. 57). De este modo, expresiones como “formar equipo, no solo una persona” evidencian procesos de consolidación organizativa.

Desde la perspectiva de la acción colectiva, Orlando Fals Borda plantea que la organización comunitaria se basa en la participación activa de sus miembros, quienes construyen soluciones de manera conjunta a partir de sus experiencias (Fals Borda, 1991, p. 9). En este sentido, el trabajo en equipo operativo refleja una forma de acción colectiva orientada a resolver necesidades comunes.

Por otro lado, desde el enfoque de capital social, la cooperación, la confianza y la solidaridad entre los miembros del grupo fortalecen la capacidad de acción colectiva. En esta línea, la CEPAL señala que las relaciones de confianza y reciprocidad facilitan la coordinación y el logro de objetivos comunes (Arriagada, Miranda & Pávez, 2004, p. 74). De este modo, prácticas como el apoyo mutuo en situaciones de dificultad o la disposición para colaborar evidencian la construcción de capital social.

Asimismo, los hallazgos del equipo técnico muestran que el trabajo en equipo se fortalece mediante el acompañamiento, la promoción de espacios de encuentro y la generación de dinámicas que fomentan la participación, la toma de decisiones conjunta y el sentido de

pertenencia. Estas acciones contribuyen a consolidar equipos de trabajo cohesionados y comprometidos.

Desde mi experiencia como gestora social he observado que el trabajo en equipo bien realizado conlleva a resultados positivos a las OSB y al equipo directivo de las coordinadoras voluntarias y sus apoyos, ya que permite el manejo transparente, la dosificación de funciones, la participación activa, fomentar el sentido de solidaridad, amor al prójimo, consolidar un ambiente llevadero y en cual es una vitrina para que los miembros de los equipos puedan explorar, manifestar y poner en acción sus capacidades y fortalezas; sin embargo cuando no hay un trabajo en equipo consolidado o en disputa da como resultado que las OSB y las juntas directivas no puedan ser sostenibles en el tiempo, generen conflictos constantes y no ser reconocidos por sus socias, en el caso de las presidentas y su junta y por las presidentas en el casos de las coordinadoras voluntarias y sus apoyos, es en estos niveles que las gestoras sociales realizan acompañamiento con comunicación constante y reuniones con el fin de fortalecer el trabajo en equipo para el logro de objetivos de las mismas OSB que principalmente es el bienestar alimentario de sus beneficiarios

- **Dimensión 2: Desarrollo de capacidades de liderazgo**
 - **Categoría 2.1: Procesos de aprendizajes**

Los hallazgos evidencian que los procesos de aprendizaje en las lideresas comunitarias se configuran como experiencias integrales que articulan la práctica, la participación activa y la reflexión sobre la propia experiencia, generando no solo la adquisición de conocimientos técnicos, sino también transformaciones en la seguridad personal, la comunicación y el ejercicio del liderazgo. Las narrativas muestran que las lideresas desarrollan habilidades sociales, mayor

confianza en sí mismas y capacidad para orientar a otras integrantes, evidenciando un aprendizaje situado en el contexto comunitario.

Este proceso se vincula con el enfoque de educación popular desarrollado por Paulo Freire, quien plantea que el aprendizaje se construye mediante el diálogo y la participación activa, en un proceso donde los sujetos se transforman a partir de su interacción con otros y con su realidad (Freire, 1970, p. 61). En este sentido, expresiones como “aprendemos de las compañeras” o “nos hacían participar en dinámicas” evidencian un aprendizaje colectivo y horizontal.

Asimismo, los hallazgos evidencian que el aprendizaje se desarrolla en la práctica cotidiana, a través de la experiencia directa en la gestión del comedor y la resolución de problemas. Este proceso se relaciona con la propuesta de Orlando Fals Borda, quien desde la investigación-acción participativa sostiene que el conocimiento se construye en la acción y en la reflexión sobre la práctica, permitiendo a los sujetos comprender y transformar su realidad (Fals Borda, 1991, p. 202). En este sentido, frases como “todo eso en el camino” o “he aprendido bastante de eso” reflejan aprendizajes contruidos desde la experiencia.

En la misma línea, Carlos Rodríguez Brandão señala que el aprendizaje comunitario se fundamenta en el intercambio de saberes y en la construcción colectiva del conocimiento, donde las personas aprenden tanto de su experiencia como de la interacción con otros (Brandão, 2015). De este modo, expresiones como “estoy para compartir y enseñarles” evidencian procesos de aprendizaje solidario y colaborativo.

Por otro lado, los hallazgos muestran que los procesos de aprendizaje incluyen una dimensión de transformación personal, reflejada en el fortalecimiento de la seguridad, la mejora en la comunicación y el desarrollo de habilidades blandas, como la escucha, la asertividad y la

capacidad de liderazgo. En este sentido, el paso de dificultades en la expresión a una mayor seguridad evidencia cambios que trascienden lo técnico y se vinculan con el desarrollo personal en contextos de aprendizaje comunitario.

Asimismo, el rol del equipo técnico resulta fundamental en la promoción de estos aprendizajes, mediante capacitaciones, acompañamiento y generación de espacios participativos que permiten a las lideresas adquirir herramientas prácticas y aplicarlas en contextos reales. Estas acciones refuerzan el aprendizaje situado y favorecen la mejora de habilidades de gestión y liderazgo.

Desde mi experiencia como gestora social he observado que los procesos de aprendizaje se dan en espacios informales como los comedores populares, locales comunales, casas de las socias o presidentas que brindan un espacio para que sea utilizado como comedor popular y siempre en interrelación con otras mujeres de diferentes grupos etarios: sean jóvenes, adultas y adultas mayores; en el caso de las coordinadoras voluntarias y sus apoyos los procesos de aprendizaje se basan en el interaprendizaje, ya que las coordinadoras comparten con sus pares conocimientos y al tener más experiencia en sus puestos también enseñan a sus apoyos los aprendizajes formales e informales que ha ido adquiriendo a través de las experiencias propias y de capacitaciones, talleres o proyectos, asimismo esto sucede con las demás presidentas, las coordinadoras voluntarias y sus apoyos replican el aprendizaje adquirido con las demás presidentas de comedores populares, sin embargo el aprendizaje que adquieren las lideresas comunitarias no solo es técnico, sino emocional, social y personal. Bajo este aspecto el equipo de GPS ha ido capacitando, fomentando talleres, capacitaciones y reuniones de confraternidad, bajo una metodología dinámica vinculada a la teatralización, al juego y a la participación activa, esto con el fin de romper con metodologías verticales de solo centrarse en el expositor, ya que se

evidenció que no eran muy eficientes para las lideresas comunitarias que a veces venían cansadas o con problemas y no estaban concentradas, principalmente las capacitaciones están relacionadas al rescate, gestión y manejo adecuado de las donaciones, manipulación y almacenamiento de alimentos, uso de formatos de gestión de recursos y transparencia y al cumplimiento de los lineamientos del BAP, asimismo en el camino el equipo fue identificando en qué problemática se puede impactar y a las cuales estén alineadas a los ejes de intervención, es por ello que surgió la proyección social en el cual se fomenta la salud preventiva, acompañamiento emocional a través de los coach y conocimientos prácticos para fortalecer sus liderazgos y recursos. Esto no se podría hacer realidad si es que no se realiza el mapeo de actores claves que son los aliados pertenecientes a organizaciones sociales o empresas.

○ **Categoría 2.2: Desarrollo de liderazgo**

Los hallazgos evidencian que el desarrollo de liderazgo en las lideresas comunitarias se configura como un proceso progresivo de aprendizaje y transformación personal, en el cual el liderazgo no se asume únicamente como una posición formal, sino como una práctica relacional basada en la escucha, el acompañamiento, la orientación y el apoyo a otras integrantes. Las narrativas muestran que las lideresas ejercen su rol promoviendo el bienestar colectivo, incentivando la participación y fortaleciendo las capacidades de las demás, lo que evidencia un liderazgo de carácter comunitario.

Este proceso se vincula con el enfoque de educación popular planteado por Paulo Freire, quien sostiene que el liderazgo se construye desde el diálogo, la conciencia crítica y la relación horizontal con los otros, donde el líder no impone, sino que acompaña y promueve la participación (Freire, 1970, p. 113). En este sentido, expresiones como “aconsejar”, “escuchar” y “apoyar” reflejan prácticas de liderazgo dialógico y participativo.

Asimismo, los hallazgos evidencian que el liderazgo se aprende y se desarrolla en la práctica, a partir de la experiencia y del acompañamiento. En esta línea, Orlando Fals Borda plantea que los liderazgos comunitarios emergen en procesos de acción colectiva, donde las personas asumen roles a partir de su participación y compromiso con el grupo (Fals Borda, 1991, p. 178). De este modo, frases como “eso se aprende” o “tenía disposición de ayudar” evidencian el carácter formativo del liderazgo.

Por otro lado, desde el análisis de las organizaciones sociales de mujeres, Cecilia Blondet señala que el liderazgo en estos espacios se caracteriza por su orientación al servicio, la solidaridad y el sostenimiento de la organización, donde las lideresas cumplen un rol articulador que fortalece la cohesión grupal (Blondet & Trivelli, 2004, p. 46). En este sentido, expresiones como “incentivar”, “estar detrás para que mejoren” o “enseñar a las demás” evidencian un liderazgo centrado en el cuidado y el acompañamiento.

Asimismo, el desarrollo de liderazgo se vincula con procesos de empoderamiento personal y colectivo. En esta línea, Blondet y Trivelli señalan que el liderazgo femenino implica el fortalecimiento de la autoestima, la capacidad de decisión y la conciencia del propio valor como agente de cambio (Blondet & Trivelli, 2004, p. 15). De este modo, expresiones como “gracias por creer en mí” evidencian procesos de reconocimiento y fortalecimiento personal.

Por otro lado, los hallazgos del equipo técnico evidencian que el desarrollo de liderazgo se potencia mediante el acompañamiento, la capacitación y el reforzamiento de habilidades comunicativas, promoviendo prácticas basadas en el asertividad, el respeto y la empatía. Estas acciones contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales y fortalecer el ejercicio del liderazgo en el grupo.

Desde mi experiencia como gestora social he identificado que el grupo de coordinadoras voluntarias de Lima Sur es muy diverso ya que algunas cuentan con características de trayectoria, experiencia, legitimidad, gestión de trabajo en red, prioridad de motivar a su equipo y con capacidad de dirigir grupos, fomento de solidaridad y compromiso con el bienestar de sus equipos, otras con cuestionamiento inicial de su liderazgo, pero logrando resolver dificultades y sostener el grupo. Asimismo, también se evidencia un trato maternal y de cuidado de las coordinadoras para con sus apoyos y demás presidentas de comedores populares, autoidentificándose ellas mismas como mamás de los grupos que lideran y de tener gratitud por el BAP al haberlas elegido como coordinadoras y apoyos, además de gratitud y autovaloración por su equipo al aceptarlas como coordinadoras voluntarias. Es así como se identifica un trato empático de las coordinadoras voluntarias y sus apoyos para con las demás presidentas en acciones o actitudes como aconsejarlas, escucharlas, motivarlas, realizarles seguimiento, apoyarlas y socializarles conocimientos, para así promover en ellas el desarrollo organizacional, personal y familiar. Bajo lo mencionado el área de GPS al elegir a sus coordinadoras voluntarias y algunas apoyos identificaron mujeres con liderazgos ya consolidados y mujeres que por sus valores, habilidades, fortalezas y servicio a sus comunidades se les acompañó en el proceso de convertirse en lideresas asumiendo el papel de coordinadoras voluntarias y también apoyos, asimismo el acompañamiento es antes y durante reforzando las habilidades comunicacionales, relacionamiento entre todos los miembros del equipo y la identificación de tipos de liderazgos para evidenciar y programar propuestas de mejora a los diferentes tipos de liderazgos que las coordinadoras voluntarias de Lima Sur han evidenciado, como: el liderazgo firme, el liderazgo percibido en ocasiones como imperativo, el liderazgo en proceso de formación, el liderazgo de perfil bajo, el liderazgo con enfoque comunitario y sentido de responsabilidad social, el liderazgo

transformacional; que en síntesis se esquematiza en liderazgo consolidado, liderazgo en formación y liderazgo en riesgo.

○ **Categoría 2.3: Toma de decisiones**

Los hallazgos evidencian que la toma de decisiones en los comedores populares se configura como un proceso colectivo, progresivo y situado, en el cual las decisiones no son asumidas de manera individual, sino construidas a partir del diálogo, la participación y la búsqueda de consensos entre las integrantes. Las narrativas muestran que las lideresas promueven la participación del grupo en la toma de decisiones, priorizando la equidad, la transparencia y el bienestar colectivo.

Este proceso se vincula con el enfoque de educación popular planteado por Paulo Freire, quien sostiene que la toma de decisiones en contextos comunitarios debe basarse en el diálogo y la participación activa de los sujetos, reconociendo que las decisiones colectivas fortalecen la conciencia y la responsabilidad compartida (Freire, 1970, p. 16). En este sentido, expresiones como “yo sola no puedo hacer nada si no deciden ellas junto conmigo” evidencian prácticas de decisión participativa.

Asimismo, los hallazgos muestran que la toma de decisiones se desarrolla en la práctica cotidiana, en función de las necesidades y recursos disponibles, lo que implica procesos de negociación y adaptación. En esta línea, Orlando Fals Borda plantea que las decisiones en contextos comunitarios emergen de la acción colectiva y de la reflexión sobre la experiencia, permitiendo a los actores construir soluciones de manera conjunta (Fals Borda, 1991, p. 28). De este modo, prácticas como la organización de grupos, la distribución equitativa o la solución ante la escasez reflejan decisiones situadas.

Por otro lado, las narrativas evidencian que la toma de decisiones está mediada por dimensiones relacionales y emocionales, como la sensibilidad, la escucha y la búsqueda de consenso, priorizando estrategias de diálogo antes que medidas sancionadoras. En este sentido, Cecilia Blondet y Carmen Montero señalan que las organizaciones de mujeres desarrollan formas de liderazgo y toma de decisiones basadas en la negociación, el consenso y el cuidado de las relaciones grupales (Blondet & Trivelli, 2004, p. 76).

Por otro lado, los hallazgos del equipo técnico evidencian que la toma de decisiones también implica procesos de evaluación, planificación y liderazgo estratégico, orientados a garantizar la sostenibilidad de la intervención. Asimismo, se observa que las lideresas asumen un rol activo en la convocatoria de reuniones, la generación de acuerdos y el cumplimiento de compromisos, lo que evidencia el fortalecimiento de su autonomía.

Desde mi experiencia como gestora social la toma de decisiones de las coordinadoras voluntarias lo hacen a través del fomento de la participación al intercambiar opiniones y realizando previas frente a problemáticas que afectan al equipo, así como a la aceptación o no de ciertas donaciones o decisiones que afecten o beneficien al grupo, sin embargo al momento de aceptar o rechazar donaciones normalmente toman decisiones la coordinadora y su apoyo ya que evalúan el costo beneficio del tipo de donación y por la celeridad en la cual tienen que decidir e informar al equipo de logística. Tras esta categoría también se evidencian conflictos en la forma cómo debe actuar la coordinadora voluntaria al momento de decidir o informar un asunto que requiere la opinión de las lideresas comunitarias. La toma de decisiones viene a ser un proceso no siempre sencillo, ya que implica equilibrar intereses, generar consensos y promover la transparencia.

Desde el BAP el área de GPS acompaña este proceso principalmente cuando está relacionado a la aceptación de donaciones y en segundo lugar a decisiones organizacionales que benefician o perjudican al equipo, la gestora social fomenta a las lideresas comunitarias el uso de las Actas de Reunión para que en papel se formalice las decisiones a tomar bajo firma de cada una de las participantes, asimismo se les fomenta la evaluación siempre del costo beneficio para que identifiquen si el impacto del BAP es positivo o negativo en sus comedores populares, finalmente el acompañamiento permite fortalecer estas capacidades, orientando a las lideresas hacia decisiones más equitativas y sostenibles para el grupo.

○ **Categoría 2.4: Autonomía organizativa**

Los hallazgos evidencian que la autonomía organizativa en los comedores populares se configura como un proceso progresivo mediante el cual las lideresas fortalecen su capacidad para gestionar recursos, tomar decisiones y establecer relaciones con diversos actores, reduciendo su dependencia de agentes externos. Las narrativas muestran que las lideresas desarrollan iniciativas propias, gestionan apoyos, generan recursos y asumen un rol activo en la conducción de sus organizaciones, lo que evidencia un avance hacia formas de autogestión.

Este proceso se vincula con el enfoque de educación popular planteado por Paulo Freire, quien sostiene que la autonomía se construye a partir del desarrollo de la conciencia crítica y la capacidad de los sujetos para actuar sobre su realidad de manera transformadora (Freire, 1970, p. 29). En este sentido, expresiones como “ya no dependíamos solo de donaciones” o “yo he ido por todo lado a conseguir apoyo” evidencian procesos de autonomía en la acción.

Asimismo, desde la perspectiva de la investigación-acción participativa, Orlando Fals Borda plantea que la autonomía comunitaria se fortalece cuando los actores desarrollan capacidades para gestionar sus propios procesos y tomar decisiones colectivas en función de sus

necesidades (Fals Borda, 1991, p. 199). En este marco, las iniciativas de autogestión y la diversificación de fuentes de apoyo reflejan un proceso de fortalecimiento organizativo.

Por otro lado, la autonomía organizativa se vincula estrechamente con procesos de empoderamiento. En esta línea, Blondet y Montero señalan que el empoderamiento implica el fortalecimiento de la capacidad de las mujeres para tomar decisiones, gestionar recursos y participar activamente en su entorno social (Blondet & Montero, 1995, p. 55). De este modo, acciones como gestionar recursos, proponer mejoras y liderar iniciativas evidencian el desarrollo de capacidades que fortalecen su autonomía.

Asimismo, los hallazgos del equipo técnico evidencian que la autonomía organizativa se construye mediante procesos de acompañamiento que progresivamente permiten a las lideresas asumir mayores responsabilidades, tomar decisiones y gestionar recursos de manera independiente. Este proceso no es homogéneo, ya que algunas lideresas logran mayores niveles de autonomía que otras, lo que refleja distintos ritmos de aprendizaje y desarrollo.

Desde mi experiencia como gestora social se evidencia un avance progresivo hacia la autonomía organizativa en las lideresas comunitarias, ya no esperan la llegada de las donaciones, sino que también gestionan y salen a buscar apoyo de otras organizaciones sociales, empresas y reivindicar sus derechos frente a los órganos del estado que las rige, algunas hasta han emprendido en sus propios comedores populares para generar ingresos económicos adicionales para el beneficio de su propio comedor y de sus beneficiarios, también proponen aspectos de mejora cuando se identifican problemáticas, ahí se evidencia el análisis que ellas suelen hacer para el mejoramiento de sus grupos, en base a las propuestas de solución la gestora social las acompaña, orienta y fomenta la participación activa del grupo para llevarlas a cabo, mientras otras lo llevan a cabo por su propia cuenta cuando se identifica que tienen las capacidades más

fortalecidas para hacer y la gestora social solo les realiza el seguimiento respectivo, sin embargo aún hay lideresas que están en proceso de llegar a ello y necesitan aún el acompañamiento.

- **Dimensión 3: Dinámicas relacionales y trabajo en red**

- **Categoría 3.1: Relaciones entre lideresas**

Los hallazgos evidencian que las relaciones entre lideresas comunitarias se configuran como dinámicas complejas que articulan vínculos de cercanía, normas de convivencia y mecanismos de regulación interna, permitiendo sostener el trabajo colectivo en los comedores populares. Las narrativas muestran que estas relaciones se caracterizan por la construcción de lazos de confianza, solidaridad y apoyo mutuo, así como por la necesidad de establecer límites entre la amistad y las responsabilidades organizativas.

Este proceso se vincula con lo planteado por Cecilia Blondet, quien señala que las organizaciones de mujeres, como los comedores populares, se sostienen en relaciones de cercanía y cooperación, donde la convivencia cotidiana fortalece los vínculos, pero también genera tensiones que deben ser gestionadas mediante acuerdos y normas internas (Blondet, 2004, p. 90). En este sentido, expresiones como “confunden la amistad con el trabajo” o “ellas mismas han puesto los acuerdos” evidencian procesos de regulación relacional.

Asimismo, Blondet y Montero sostienen que la cohesión de las organizaciones comunitarias depende de la capacidad de sus integrantes para construir relaciones basadas en la confianza, el respeto y la corresponsabilidad, lo que permite sostener el trabajo colectivo en el tiempo (Blondet & Montero, 1995, p. 78). De este modo, expresiones como “trabajamos en armonía” o “nos ayudamos” reflejan la construcción de vínculos que fortalecen la organización.

Por otro lado, los hallazgos evidencian que las relaciones entre lideresas también implican procesos de gestión de conflictos y acompañamiento mutuo, donde se prioriza el

diálogo, la orientación y el seguimiento para mantener la cohesión del grupo. Este aspecto se relaciona con la propuesta de Orlando Fals Borda, quien plantea que las relaciones en la acción colectiva se construyen a partir de la participación, el compromiso y la resolución conjunta de problemas (Fals Borda, 1991, p. 11).

Asimismo, se observa que dentro del grupo emergen lideresas con mayor capacidad de influencia, quienes movilizan a las demás y contribuyen a la dinámica organizativa. Este fenómeno evidencia la existencia de liderazgos informales que fortalecen las relaciones y la acción colectiva.

Desde mi experiencia como gestora social he observado como los acopios y los comedores populares, son espacios en los cuales se fomenta la camaradería, la confraternidad, el trabajo colaborativo, se refuerzan lazos de amistad y se intercambian experiencias, pero también se evidencian momentos de discusión, de tomas de decisiones y de tensiones. Estos espacios y estos momentos tanto de trabajo como de confraternidad refuerzan los lazos o en última instancia los resquebrajan, por ello depende mucho del ambiente de convivencia que propicie la coordinadora y su apoyo. Asimismo, las lideresas comunitarias con mayor experiencia organizativa o con mayor tiempo en la red del BAP son como las madres de las demás, quienes se encargan de socializar experiencias y aprendizajes, además de orientar y acompañar a las nuevas lideresas o a las que están en proceso de mejora. También es necesario resaltar que muchos de los lazos de amistad que se forman en estos espacios, en el proceso se suele confundir con el cumplimiento de los lineamientos los cuales tanto las coordinadoras como sus apoyos deben velar por su cumplimiento, ahí viene un poco la delgada línea entre las coordinadora y las demás lideresas de si cubrir sus incumplimientos en nombre de la amistad o informarlos debidamente al BAP o también el hecho de que algunas lideresas piensen que por ser amigas de

las coordinadoras no le van a exigir cumplimientos. Es por ello que ya las coordinadoras y sus apoyos han conversado con las lideresas de sus grupos que una cosa es la amistad y otra el trabajo relacionado al cumplimiento de los lineamientos del BAP, sin embargo, aún a algunas coordinadoras les cuesta poner límites claros ante esta dificultad, bien sea por temor a que la consideren la "acuseta", la "chismosa" o a perder el aprecio del grupo. Finalmente, también se observa que las lideresas suelen tener el sentir de la solidaridad y la empatía muy fuerte, ya que cuando ven que alguna compañera está pasando por momentos críticos suelen apoyarle ya sea anímica o económicamente a través de actividades colectivas como polladas o colectas solidarias.

○ **Categoría 3.2: Vínculos con la gestora social**

Los hallazgos evidencian que el vínculo entre las lideresas comunitarias y la gestora social constituye un elemento central para el desarrollo de los procesos organizativos, configurándose como una relación basada en la confianza, la comunicación constante, la escucha activa y el acompañamiento. Las narrativas muestran que este vínculo no se limita a una relación funcional o técnica, sino que incorpora dimensiones afectivas y relacionales que facilitan la interacción y fortalecen la intervención.

Este proceso se vincula con lo planteado por Marco Marchioni, quien señala que la intervención comunitaria requiere la construcción de relaciones cercanas y de confianza entre los profesionales y la comunidad, basadas en el conocimiento mutuo y la participación activa (Marchioni, 1999, p. 15). En este sentido, expresiones como “me escucha”, “está pendiente” o “hay bastante comunicación” evidencian la construcción de un vínculo significativo que favorece el trabajo conjunto.

Asimismo, desde la perspectiva del Trabajo Social, Ander-Egg sostiene que la relación de ayuda se fundamenta en la empatía, la escucha y la comunicación, siendo estos elementos esenciales para generar confianza y facilitar los procesos de intervención (Ander-Egg, 2003). De este modo, prácticas como la atención constante a consultas, la disponibilidad para resolver dudas y el acompañamiento reflejan una relación profesional basada en la cercanía y el soporte continuo.

Por otro lado, los hallazgos del equipo técnico evidencian que la construcción del vínculo requiere estrategias específicas, como la presencia en territorio, la empatía y la integración en el contexto comunitario. En esta línea, Orlando Fals Borda plantea que la participación del profesional en la vida cotidiana de la comunidad permite generar confianza y fortalecer los procesos colectivos (Fals Borda, 1991, p. 78). De este modo, acciones como compartir espacios y adaptarse al entorno comunitario evidencian una intervención situada.

Asimismo, se evidencia que la comunicación cumple un rol estratégico en la construcción del vínculo, ya que permite mantener la coordinación, resolver dificultades y fortalecer la relación entre los actores. Esto coincide con lo señalado por Ander-Egg, quien destaca que la comunicación es un elemento clave en el éxito de la intervención social (Ander-Egg, 2003).

Desde mi experiencia como gestora social he notado que es fundamental la comunicación asertiva, la escucha activa, la empatía, lenguaje cálido y de respeto, la confianza, la paciencia, tratar de ser parte de ellas, es decir que no te vean ajena a sus contextos, herramientas de resolución de conflictos y de contención emocional; estas podrían considerarse como las básicas al momento de trabajar con lideresas de distintos contextos, diferentes historias de vida y problemáticas. La generación y fortalecimiento del vínculo se realiza a través del conocer más de cada una de las coordinadoras y se aprovecha los momentos de salida a campo, ya que muchas

veces se hace en compañía con ellas o en los momentos de las reuniones o actividades fomentadas tanto por el BAP o por ellas mismas y en las llamadas telefónicas en las que muchas coordinadoras al final terminan contando hasta un poco de sus vidas. Una de las herramientas principales para la comunicación con las lideresas comunitarias es el WhatsApp y las llamadas telefónicas, pero es usado prioritariamente el WhatsApp por ser más común y fácil su uso, sin embargo es evidente que la constante demanda comunicativa no solo de las comunidades, sino de organizaciones que son parte de la red, suele desbordar la respuesta de la gestora social y hasta en ciertos momentos perderse por constantes mensajes, a pesar de ello constantemente se realiza una revisión general de los chat e identificando los prioritarios para responder o llamarles, asimismo también se les refuerza a las lideresas comunitarias que si requieren respuesta inmediata o de emergencia realicen llamadas telefónicas para la respuesta inmediata.

Es importante que en estos espacios comunitarios la formación y fortalecimiento de vínculos se dé constantemente, sino no se va a poder trabajar de manera articulada entre la comunidad y el BAP. Asimismo, la gestora social también tiene que tener claros los límites que pueda tener con las lideresas comunitarias, ya que, si bien hay un trato de confianza y respeto, ellas deben saber que si hay algún incumplimiento de los lineamientos del BAP sean coordinadoras, apoyos o las demás lideresas las observaciones y notificaciones se les da por igual. Finalmente, el acompañamiento en procesos de mejora se da constantemente con las coordinadoras voluntarias, apoyos y demás lideresas comunitarias fomentando reuniones participativas, propositivas y dinámicas, sin embargo el proceso de acompañamiento en los aspectos de mejora se da de manera más focalizada con las coordinadoras y sus apoyos, si en un caso hay lideresas comunitarias de comedores que también necesiten acompañamiento, previa

evaluación de la gestora para mejorar en los lineamientos del BAP u organizacionales son las coordinadoras y los apoyos quienes los realizan bajo el seguimiento de la gestora.

○ **Categoría 3.3: Coordinación territorial**

Los hallazgos evidencian que la coordinación territorial se configura como un proceso de articulación activa entre las lideresas comunitarias, las instituciones locales y otros actores del territorio, orientado a gestionar recursos, ampliar la cobertura de atención y fortalecer la acción colectiva. Las narrativas muestran que las lideresas desarrollan iniciativas de gestión fuera de su espacio inmediato, estableciendo vínculos con municipalidades, autoridades locales y otros sectores, lo que evidencia una expansión de su accionar hacia el territorio.

Este proceso se vincula con el enfoque de intervención comunitaria planteado por Marco Marchioni, quien señala que el desarrollo comunitario se sustenta en la articulación de actores en el territorio, promoviendo la participación, la cooperación y la construcción de redes para responder a necesidades colectivas (Marchioni, 1999, p. 9). En este sentido, expresiones como “articulamos con municipalidad, policías, alcaldes” o “abarcamos más allá de nuestro sector” evidencian prácticas de coordinación territorial.

Asimismo, desde la perspectiva de la investigación-acción participativa, Orlando Fals Borda plantea que los procesos comunitarios se fortalecen cuando los actores logran vincularse con su entorno y generar alianzas que potencien sus capacidades de acción (Fals Borda, 1991). De este modo, la gestión de apoyos y la ampliación del alcance territorial reflejan procesos de acción colectiva en el territorio.

Asimismo, los hallazgos del equipo técnico evidencian que la coordinación territorial se estructura mediante una lógica de trabajo en red, donde la información y las prácticas se transmiten de manera progresiva entre los distintos niveles organizativos.

Por otro lado, la construcción de vínculos en el territorio requiere estrategias basadas en la cercanía, la empatía y la comunicación, lo que permite generar confianza y facilitar la articulación con los actores locales. En este sentido, la presencia en el territorio y la interacción directa con la comunidad constituyen elementos clave para el éxito de la coordinación territorial.

Desde mi experiencia como gestora social he notado como las coordinadoras voluntarias tejen por sí solas una red de actores claves ya sean estatales, privados, ONG o la sociedad civil y también una capacidad de gestión enorme al articular recursos y apoyos para sus comedores populares y sus comunidades. Ellas mismas gestionan sus oficios o solicitan apoyo en la redacción de solicitudes evidenciando así sus capacidades de liderazgo y búsqueda de soluciones, pero no solo se quedan con apoyar a su propia gente, sino que si están en sus posibilidades y sumado al sentir de solidaridad buscan y brindan apoyo a otras comunidades que lo necesitan. Ahora bien como las coordinadoras voluntarias son las que conocen sus zonas y territorios son las encargadas de mapear organizaciones sociales de base que quieran ingresar a la red del BAP y de explicarles a estas mismas OSB con transparencia todo lo relacionado al BAP y los acuerdos y compromisos que estarían asumiendo de aceptar ingresar al BAP, luego también son las encargadas de orientar en la documentación de ingreso a la red que brinda el equipo de GPS a las nuevas OSB, asimismo cuando se realizan las salidas a campo a OSB nuevas o a grupos nuevos son las coordinadoras voluntarias quienes nos guían hasta llegar a sus locales, Asimismo, la estructura comunicacional y de intervención se da a través de un efecto replicador, el equipo de GPS lo denomina "Efecto cascada" ya que toda información, aprendizaje o intervención sale desde el equipo de GPS, a las gestoras sociales, ellas lo replican a la coordinadoras y apoyos, de la misma forma ellas lo difunden con las presidentas y ellas a su vez con sus socias y beneficiarios, generando así un tipo trabajo en red necesario para difundir, ya

que normalmente la intervención de la gestora social no llega al beneficiario final, sino que su alcance como máximo es con las presidentas de las OSB, además este proceso es importante en para la gestión de personal técnico, tiempo y recursos económicos, sin embargo teniendo en cuenta el contexto y territorio de la población beneficiaria se trata de hacer el mensaje o aprendizaje que se dé a difundir este hecho con un lenguaje claro, sencillo y entendible, además de visual

○ **Categoría 3.4: Resolución de conflictos**

Los hallazgos evidencian que la resolución de conflictos en los comedores populares se configura como un proceso inherente a la dinámica organizativa, en el cual las tensiones, desacuerdos y disputas forman parte de la convivencia y del trabajo colectivo. Las narrativas muestran que los conflictos emergen en torno a la distribución de recursos, el ejercicio de roles y las relaciones interpersonales, siendo gestionados mediante estrategias de diálogo, mediación y establecimiento de acuerdos.

Este proceso se vincula con lo planteado por Marco Marchioni, quien sostiene que el conflicto es una dimensión constitutiva de la vida comunitaria y, lejos de ser evitado, debe ser gestionado como una oportunidad para fortalecer la organización y mejorar las relaciones entre sus integrantes (Marchioni, 1999, p. 11). En este sentido, expresiones como “siempre van a haber problemas internos” evidencian el reconocimiento del conflicto como parte del proceso.

Asimismo, desde el enfoque del Trabajo Social, Marco Marchioni plantea que la resolución de conflictos requiere el desarrollo de habilidades como la comunicación asertiva, la escucha activa y la capacidad de mediación, permitiendo canalizar las tensiones hacia soluciones constructivas (Marchioni, 1999, p. 91). En este marco, prácticas como “hablar de maneras

diferentes con cada una” o “mantener la firmeza sin engancharse” reflejan estrategias de intervención orientadas a la gestión adecuada del conflicto.

Por otro lado, los hallazgos evidencian la presencia de actores mediadores, como la jefatura, el coordinador y las gestoras sociales, quienes cumplen un rol clave en la regulación de los conflictos y en el mantenimiento del equilibrio organizativo. En esta línea, Orlando Fals Borda plantea que los procesos colectivos requieren mecanismos de mediación que faciliten la participación y la resolución conjunta de problemas (Fals Borda, 1991, p. 198).

Asimismo, se observa que las lideresas desarrollan estrategias que combinan firmeza y sensibilidad, priorizando el diálogo, la concientización y la búsqueda de soluciones antes que la confrontación directa. Este aspecto evidencia la incorporación de habilidades socioemocionales en la gestión del conflicto, lo que contribuye a la cohesión del grupo.

Desde mi experiencia como gestora social he notado cómo las lideresas comunitarias lidian con diversos problemas no solo organizacionales, sino con aparatos estatales como el MIDIS quienes a través del PCA (Programa de Complementación Alimentaria) gestionan con el MEF la transferencia presupuestal para derivarlo a las municipalidades y son estas últimas quienes administran los fondos entregados por el estado para comprar las remesas de alimentos y gestionar los subsidios. Sin embargo son con estas entidades que muchas veces las lideresas han tenido que lidiar el desabastecimiento de alimentos, la malversación presupuestal, el abuso de poder, el abastecimiento de productos de baja calidad, conflicto de intereses, entre otras, sin embargo los conflictos escalan hasta el nivel organizativo que tienen como zonales, distritales y con el comité de gestión, que también se reflejan similares problemáticas como la anteposición de intereses individuales, la fragmentación de los grupos, la inoperancia de las lideresas, entre otros. Así como suceden conflictos en esos espacios también aparecen en los grupos

conformados por el BAP, principalmente los grupos nuevos, siempre hay una que otra lideresa que quiere poner en contra a sus propias compañeras o contra la misma coordinadora, lideresas que faltan el respeto, que no quieren cumplir con los lineamientos del BAP o que no les gusta que se les levante observaciones por incumplimiento de los lineamientos BAP, disparidad en la distribución de donaciones, entre otras, de la misma forma estos problemas también se evidencia en los propios comedores populares entre la presidenta y sus socias.

Ahora bien la forma como la coordinadora voluntaria resuelve los conflictos es en primera instancia es el diálogo entre los involucrados, sensibilizando, recordando los acuerdos y compromisos y si en un caso es desbordante manifiestan el conflicto a la gestora social quien a través de la tabla de valoración de incumplimientos, criterio propio y evaluando lo más justo para los involucrados toma decisiones y si el problema escapa de las manos de la gestora social y se necesita tomar decisiones más complejas se acude al coordinador del área, pero si aun así se deben tomar decisiones de mayor envergadura y relevancia, es la jefa del área de GPS quien a través del diálogo y la escucha toma decisiones.

Ahora bien tanto las lideresas comunitarias como el equipo técnico de GPS con el propósito de acompañar en la resolución de conflictos que es parte de la intervención y del día a día, hay una ligera línea entre una intervención paternalista y verlas como si, sí o sí necesitarán que haya una persona para resolverles los problemas, sin embargo se está empezando a fomentar la mediación del equipo técnico para dar apertura a la comunicación, llegar a acuerdos, restablecer compromisos y reconstruir los lazos de confianza y de ser posible amistad. Asimismo, es importante hasta el tono comunicacional que tanto las lideresas comunitarias como las gestoras sociales utilicen, porque ello o bien puede empeorar la situación o poner paños fríos a la situación y perder confianza y credibilidad ante la comunidad.

- **Dimensión 4: Estrategias de intervención profesional**

- **Categoría 4.1: Estilos de acompañamiento**

Los hallazgos evidencian que la formación desarrollada en el marco de la intervención profesional se configuró como un proceso continuo, situado e integral, orientado no solo a la adquisición de conocimientos técnicos, sino también al fortalecimiento de habilidades digitales, organizativas, comunicativas y personales en las lideresas comunitarias. Las narrativas muestran que las participantes pasaron de no manejar herramientas como Zoom, PDF o el envío de archivos digitales, a incorporarlas en sus prácticas de coordinación y gestión; asimismo, se fortalecieron en aspectos vinculados al desenvolvimiento personal, la participación en dinámicas y la organización del trabajo cotidiano del comedor. En ese sentido, la formación no puede entenderse como una capacitación aislada, sino como una estrategia que amplió capacidades concretas para la acción comunitaria.

Este hallazgo dialoga con Orlando Fals Borda, quien plantea que el conocimiento en los procesos comunitarios se construye en estrecha relación entre teoría y práctica, mediante ciclos de acción, reflexión y nueva acción. En la edición consultada, Fals Borda señala que la investigación-acción implica un “intercambio entre conceptos y hechos, observaciones adecuadas, acción concreta o práctica pertinente... vuelta a la reflexión según los resultados de la práctica”, lo que permite reiniciar continuamente el proceso de aprendizaje (Fals Borda, 1991, p. 9). Esta perspectiva permite interpretar que los aprendizajes relatados por las lideresas, por ejemplo, aprender en el reparto, en el llenado del cuaderno o en el uso de herramientas digitales, surgieron de necesidades prácticas del proceso organizativo y no de una formación descontextualizada.

Asimismo, los hallazgos muestran que la formación tuvo un carácter progresivo y acumulativo, donde cada nuevo aprendizaje abrió la posibilidad de seguir aprendiendo otros contenidos. Desde esta perspectiva, expresiones como “he aprendido bastante... y sigo aprendiendo” o “seguir aprendiendo más” reflejan que la formación fue vivida como un proceso abierto, construido desde la experiencia cotidiana y no como un momento cerrado o puntual.

Por otro lado, la categoría evidencia que la formación no se restringió a contenidos operativos, como buenas prácticas de manipulación o conservación de alimentos, sino que incluyó dimensiones vinculadas al “yo interior”, la autoestima, la salud emocional y el desenvolvimiento personal. Esto permite interpretar que la intervención profesional asumió una noción integral de formación, donde fortalecer capacidades no significó solo mejorar el desempeño funcional, sino también apuntalar recursos subjetivos necesarios para sostener el liderazgo y la participación.

Además, los testimonios muestran que la formación tuvo un efecto multiplicador, ya que no solo permitió que las lideresas aprendieran, sino también que pudieran enseñar a otras. Esto se vincula con la idea de que la experiencia produce conocimientos transmisibles cuando es reflexionada y compartida. Así, frases como “enseñarle también al resto” muestran que la formación no quedó en el plano individual, sino que fortaleció la circulación interna de saberes dentro de los grupos.

Desde mi experiencia como gestora social, en la estrategia de intervención, desde el acompañamiento, es muy importante hacer sentir a las lideresas comunitarias escuchadas, consideradas e importantes para su comunidad y para el BAP, ya que así se puede fomentar un trabajo articulado entre la gestora social y la coordinadora voluntaria, para la adecuada gestión de donaciones y el manejo de los grupos de organizaciones sociales de base, además también es

importante participar en las actividades que las lideresas fomenten para así fortalecer vínculos y confianza. Asimismo, cuando se valora y motiva los logros del proceso de mejora o se anima a seguir creciendo como lideresas, ellas se sienten valoradas, motivadas y reconocidas, ya no solo como lideresas sino como personas, ya que encuentran en el BAP un espacio para poder volcar sus conocimientos, aprender, socializar sus experiencias, sentirse valiosas para la sociedad, servir al otro y ocupar su mente con actividades que le demandan atención y organización.

○ **Categoría 4.2: Formación**

Los hallazgos evidencian que la formación desarrollada en el marco de la intervención profesional se configura como un proceso progresivo, situado y multidimensional, orientado no solo a la adquisición de conocimientos técnicos, sino también al fortalecimiento de capacidades digitales, organizativas, comunicativas y personales en las lideresas comunitarias. Las narrativas muestran que las participantes transitan de una situación inicial de desconocimiento, particularmente en el uso de herramientas tecnológicas, hacia el desarrollo de competencias aplicadas en la gestión cotidiana, lo que evidencia un proceso formativo basado en la práctica y en la resolución de necesidades concretas.

Este proceso se vincula con el enfoque de educación popular planteado por Paulo Freire, quien sostiene que el aprendizaje se construye a partir de la experiencia y de la participación activa de los sujetos, en contraposición a modelos de enseñanza verticales. Desde esta perspectiva, el hecho de que las lideresas expresen “no sabíamos... pero aprendimos” refleja un proceso de apropiación del conocimiento basado en la práctica y en la interacción colectiva (Freire, 1970). Asimismo, la participación en dinámicas y espacios formativos evidencia un aprendizaje significativo que se articula con su realidad cotidiana.

En esa misma línea, Orlando Fals Borda plantea que el conocimiento en contextos comunitarios se produce en la acción, a través de la experiencia y la resolución de problemas concretos, lo que permite a los actores desarrollar capacidades en función de sus propias necesidades (Fals Borda, 1991). En este sentido, aprendizajes como el manejo de herramientas digitales, el registro de información o la organización del reparto reflejan procesos formativos vinculados directamente con la práctica organizativa.

Por otro lado, los hallazgos evidencian que la formación no se limita a aspectos técnicos, sino que incorpora una dimensión personal y emocional, orientada al fortalecimiento de la autoestima, la seguridad y el desenvolvimiento de las lideresas. Este aspecto dialoga con lo planteado por María Blas Espinilla, quien señala que los procesos formativos con mujeres en contextos de vulnerabilidad deben integrar el desarrollo personal como un componente clave para fortalecer su participación y autonomía (Blas Espinilla, 2022).

Asimismo, desde el enfoque de educación de personas adultas, Antonio Medina Rivilla y María del Carmen Domínguez Garrido sostienen que la formación debe ser flexible, contextualizada y orientada a la aplicabilidad, reconociendo los saberes previos y las experiencias de los participantes (Medina & Domínguez, 2001, p. 52). En este sentido, la diversidad de capacitaciones, que incluyen buenas prácticas alimentarias, gestión de recursos, salud integral y prevención de violencia, evidencia una estrategia formativa integral y adaptada a las necesidades del contexto.

Por otro lado, se observa que la formación cumple una función multiplicadora, en tanto las lideresas no solo aprenden, sino que también transmiten los conocimientos adquiridos a otras integrantes del grupo.

Desde mi experiencia como gestora social, la formación hacia el acercamiento al uso de dispositivos tecnológicos y de aplicaciones de reuniones virtuales fue una estrategia que se dio para agilizar procesos que normalmente se deberían dar en campo, sin embargo por la demanda operativa, los recursos limitados y el tiempo escaso, se empezó a fomentar la ejecución de reuniones y capacitaciones virtuales tanto para que el área de GPS impartiera ciertas informaciones o para que el área de logística capacite a las OSB sobre el proceso del rescate de donaciones del canal de supermercado, es por ello que se fomentó el uso del zoom utilizando vídeos tutoriales y afiches visuales para que las lideresas comunitarias puedan aprender su uso, asimismo pasó con el aprendizaje de los formularios virtuales y con el WhatsApp que, en el caso de este último, desde antes ya era una de las aplicaciones más amigables que las lideresas estuvieron aprendiendo. Sin embargo también han habido capacitaciones presenciales dinámicas para enseñar el uso de los formularios virtuales, ahí se aplicaban estrategias de sub grupos, es decir se identificaban quienes eran las lideresas más ágiles con el uso de celulares y aplicaciones virtuales para que ellas orienten a sus pares y compartan sus conocimientos sobre el correcto llenado de formularios virtuales, sin embargo aún hay ciertas brechas ya que algunas lideresas comunitarias adultas mayores aún se rehúsan al uso de la tecnología o tienen celulares de baja gama o no tienen acceso a internet o la señal no llega hasta algunas zonas.

Además, el área de GPS capacita in situ, de acuerdo a lo señalado por el área de Calidad, sobre la manipulación de alimentos, almacenaje y consumo, también sobre gestión u administración de recursos económicos, estas capacitaciones son realizadas tipo sociodrama para que los términos técnicos de la BPM sean más sencillos de explicar. También los talleres impartidos por los aliados del área de GPS, por el ejemplo el coach virtual fue importante ya que las lideresas encontraron en esos espacios momentos de descarga emocional.

○ **Categoría 4.3: Mediación**

Los hallazgos evidencian que la mediación desarrollada en el marco de la intervención profesional se configura como una estrategia clave orientada a la regulación de relaciones, la gestión de conflictos y la construcción de acuerdos colectivos dentro de los espacios organizativos. Las narrativas muestran que tanto lideresas como equipo técnico reconocen la necesidad de intervenir para equilibrar posiciones, evitar conflictos, promover la equidad y fortalecer la conciencia comunitaria. En este sentido, la mediación no se limita a resolver problemas puntuales, sino que implica un proceso continuo de orientación, ajuste comunicativo y construcción de significados compartidos.

Desde la perspectiva de la educación popular, este proceso dialoga con lo planteado por Paulo Freire, quien sostiene que la concientización implica que los sujetos desarrollen una comprensión crítica de su realidad y actúen en función del bien colectivo. En este marco, afirmaciones como “no se trata solo de recibir, se trata también de compartir” o “hay que concientizar a las personas” evidencian procesos de mediación orientados a transformar percepciones individuales hacia una lógica comunitaria, promoviendo valores como la equidad, la corresponsabilidad y la solidaridad (Freire, 1970).

Asimismo, la necesidad de “cambiar el discurso... de obligación a compromiso” se vincula con la idea freireana de que el lenguaje no es neutral, sino que constituye una herramienta fundamental para la transformación de la práctica social. En este sentido, la mediación implica también una intervención comunicativa que resignifica las acciones y motiva la participación consciente de las lideresas.

Por otro lado, desde el enfoque de la investigación-acción participativa, Orlando Fals Borda plantea que los procesos comunitarios requieren mecanismos de diálogo y negociación

que permitan articular intereses diversos y construir consensos. En su planteamiento, el conocimiento y la acción se desarrollan mediante interacción comunicativa, donde los actores participan activamente en la resolución de problemas y en la toma de decisiones (Fals Borda, 1991). Esto permite interpretar que la mediación descrita, particularmente cuando el equipo técnico señala que “somos el punto de equilibrio” o que se debe hablar de manera diferenciada con cada persona, responde a una lógica de intervención que busca gestionar la diversidad de posiciones dentro del grupo sin generar rupturas en la organización.

En esa misma línea, Fals Borda señala que la construcción de consensos requiere una comunicación simétrica y adaptada a los contextos y características de los actores (Fals Borda, 1991). Esto dialoga directamente con los hallazgos del coordinador, quien destaca la importancia de “adaptar el mensaje” y “adecuarlo para facilitar la comprensión”, evidenciando que la mediación no es un proceso uniforme, sino situado y ajustado a las capacidades y condiciones de las participantes.

Desde mi experiencia como gestora social ser mediadoras es facilitar el diálogo entre las partes involucradas que están afrontando algún problema o diferencias, tratando de ser lo más neutral y objetiva posible para que se lleguen a resolver, además es importante entender que el tono al hablar y la gestualidad puede comunicar mucho al ser mediadoras y fomentar o bien un ambiente de mediación de confianza o de hostilidad.

○ **Categoría 4.4: Seguimiento**

Los hallazgos evidencian que el seguimiento se configura como una estrategia central dentro de la intervención profesional, orientada a la verificación de procesos, el cumplimiento de acuerdos y la identificación oportuna de dificultades en la gestión comunitaria. Las narrativas muestran que tanto las lideresas como el equipo técnico desarrollan acciones sistemáticas de

control, tales como balances periódicos, revisión de cuadernos, visitas de campo, incluyendo visitas no anunciadas, y monitoreo constante mediante herramientas virtuales. En ese sentido, el seguimiento no se limita a una supervisión puntual, sino que constituye un proceso continuo que articula control, acompañamiento y mejora de la práctica.

Asimismo, los hallazgos muestran que el seguimiento se sustenta en la observación directa del territorio, lo que dialoga con el enfoque de Orlando Fals Borda, quien plantea que el conocimiento en contextos comunitarios se construye a partir de la interacción entre observación, acción y reflexión. En su planteamiento, la investigación-acción implica un “intercambio entre conceptos y hechos... acción concreta... y vuelta a la reflexión” (Fals Borda, 1991). En este sentido, las visitas de campo, especialmente las no anunciadas, permiten acceder al “estado real” de los procesos, evitando distorsiones y favoreciendo un análisis más preciso de la práctica comunitaria.

Además, Fals Borda destaca que el trabajo de campo no debe ser distante, sino que implica una relación cercana con los actores, donde la observación se combina con el diálogo y la participación (Fals Borda, 1991). Esto se refleja en los hallazgos cuando se señala la importancia de “generar presencia y cercanía” mediante visitas, lo que permite que el seguimiento no sea percibido únicamente como control, sino también como parte del acompañamiento.

Asimismo, los hallazgos muestran que el seguimiento se realiza tanto de manera presencial como virtual, integrando llamadas, reuniones y plataformas de mensajería como WhatsApp. Esto permite interpretar que la intervención profesional ha incorporado estrategias flexibles de monitoreo, adaptadas a las condiciones del contexto y a las dinámicas de las lideresas, lo que fortalece la continuidad del proceso y la comunicación constante.

En consecuencia, el seguimiento se configura como una estrategia de intervención profesional integral que articula control, acompañamiento, evaluación y retroalimentación continua, permitiendo no solo verificar el cumplimiento de procesos, sino también fortalecer las capacidades organizativas y mejorar la calidad de la gestión comunitaria.

Desde mi experiencia como gestora social el seguimiento es importante para tener información actualizada sobre las OSB, ya sea esta recogida por medio de las visitas inopinadas o por medio de las coordinadoras voluntarias o sus apoyos que están en campo y al identificar alguna problemática o incumplimiento a los lineamientos del BAP como no estar cocinando, o cocinar menos de 50 raciones, o no tener los cuadernos de control al día, o estar malversando donaciones o tener productos vencidos, entre otras, pero no solo se trata de identificar incumplimientos, sino también de propiciar propuestas de mejora en el seguimiento tanto de la coordinadora voluntaria y apoyo como para la OSB y de la gestora social hacia la OSB, en el caso de ambas partes que realizan el seguimiento se da tanto en forma virtual a través de llamadas telefónicas, mensajes de WhatsApp o videollamadas con el fin de levantar las observaciones.

Asimismo, es importante aclarar que las salidas a campo visitando a cada comedor popular no es solo para identificar observaciones, sino para que con cada OSB se pueda escuchar dudas, consultas, quejas y sentir sobre el BAP, lo cual sirve para afianzar la cercanía del BAP y fortalecimiento de vínculos. Asimismo, las coordinadoras voluntarias son las que también acompañan en las salidas a campo para que puedan tener un mapeo general del estatus de su grupo y replicar ellas también las visitas y continuar con el proceso de seguimiento más focalizado.

4.4 Tensiones y dificultades

En el transcurso de la experiencia se identificaron las siguientes dificultades:

- Uno de los principales desafíos fue generar confianza en las coordinadoras voluntarias hacia las gestoras sociales durante el proceso de acompañamiento. Esto se debe a que muchas lideresas mantienen un fuerte apego hacia la jefa del área de GPS, a quien reconocen y agradecen por haberlas apoyado en su ingreso a la red del BAP. No obstante, a través de procesos de comunicación, escucha activa y orientación constante, las gestoras sociales lograron ir ganando progresivamente la confianza de las coordinadoras voluntarias y sus apoyos.
- Se evidenció la ausencia de planes operativos anuales del área de GPS y de planes operativos institucionales, lo que en un inicio dificultó la delimitación clara de funciones entre las áreas del BAP, generando duplicidad de acciones.
- Fue necesario deconstruir la idea de que “todas las personas son pobres y, por ello, necesitan apoyo”, ya que la experiencia demostró que, a pesar de existir necesidades, esto no excluye la posibilidad de malversación de donaciones o actos de corrupción organizacional. Por ello, resulta fundamental mantener un enfoque evaluativo y objetivo, tanto desde el primer filtro, las coordinadoras voluntarias, quienes identifican a las organizaciones en campo, como desde las gestoras sociales, quienes realizan indagaciones adicionales. Asimismo, cobra relevancia la investigación en casos críticos para decidir la suspensión de las OSB de la red del BAP.
- Se identificó la ausencia de herramientas estandarizadas de seguimiento; por ello, cada gestora social fue adaptando fichas propias para el monitoreo de las organizaciones bajo su acompañamiento.

- Cuando las donaciones rescatadas llegaban a los acopios en mal estado y superaban el 20 % de merma, inicialmente no existía un protocolo de acción, lo que generaba que las gestoras sociales asumieran directamente los reclamos. Con el tiempo, se implementaron alternativas de solución y compensación en articulación con otras áreas, con el fin de no afectar a las OSB ni perder su confianza. Sin embargo, cuando la merma es menor al 20 %, aún no existe un proceso claro de subsanación.

- Durante las coordinaciones, resultó desafiante el trabajo con el equipo multidisciplinario del BAP, ya que algunos profesionales de otras áreas, en su intento por cumplir metas, proponían intervenciones de voluntariado corporativo poco contextualizadas o asignaban donaciones de bajo impacto para determinadas comunidades. Frente a ello, se promovieron reuniones interáreas de sensibilización y espacios de diálogo para orientar intervenciones más pertinentes, respetuosas y sostenibles según el territorio.

- En relación con los voluntariados corporativos, se identificó que muchos voluntarios no contaban con la sensibilización necesaria respecto a la población, ni en el trato ni en la comprensión del sentido de su labor. Esto también se vinculaba a un limitado conocimiento del contexto por parte del área organizadora. Ante ello, las gestoras sociales asumieron el rol de sensibilizar previamente a los voluntarios, explicando la realidad de las OSB, sus necesidades y el uso adecuado de los recursos. Asimismo, se promovió la humanización de la intervención, presentando a las lideresas y socias, otorgando “nombre y rostro” a la actividad.

- Se evidenció una sobrecarga laboral en las gestoras sociales de Lima Sur, Lima Norte, Lima Este y provincias, quienes no solo realizan el seguimiento al uso

adecuado de las donaciones, sino también el acompañamiento a comunidades, el soporte a otras áreas y la resolución constante de conflictos.

- En el trabajo de campo, el acceso limitado a internet representó una dificultad para el registro de visitas inopinadas mediante formularios digitales. Además, el llenado en campo generaba una interrupción en la interacción con las lideresas, afectando el vínculo comunicacional. Por ello, se optó por completar los formularios durante los traslados o al finalizar la jornada de campo.
- Se identificó desgaste emocional en las gestoras sociales debido a su rol constante como mediadoras en conflictos organizacionales y en situaciones relacionadas al uso de donaciones.
- Al inicio, se evidenció un conocimiento limitado sobre el proceso del aporte solidario que realizan las organizaciones al BAP, lo cual generaba confusión respecto a su finalidad y la percepción de una posible “venta” de donaciones.
- Se identificaron lideresas dentro de los grupos que generaban conflictos o tensiones entre coordinadoras y presidentas, afectando la dinámica organizacional.
- Se destinaba un tiempo excesivo a la recopilación de vouchers del aporte solidario por zona, así como a su registro en matrices para derivación al área administrativa, lo que reducía el tiempo disponible para el trabajo comunitario.
- La presión institucional por cumplir metas, como número de visitas, volumen de rescate de donaciones y seguimiento al uso adecuado de recursos, generaba tensiones, ya que, desde el enfoque del Trabajo Social, esto podía percibirse como un conflicto de intereses.

- Se identificaron grupos de comedores populares que no contaban con sus trámites actualizados ante la municipalidad, lo que impedía la recepción de remesas. Esta situación afectó gravemente a algunos grupos. Esto evidenció la importancia de que las OSB cuenten con registro en el PCA y Resolución Municipal, aunque también mostró la necesidad de replantear estrategias ante situaciones excepcionales.
- Se evidenció un incumplimiento generalizado en el llenado de los cuadernos de control, herramienta clave para la transparencia y gestión de recursos. Ante ello, se reforzaron capacitaciones y se elaboraron videos tutoriales para fortalecer este proceso.
- El uso de WhatsApp, si bien facilita el seguimiento, también genera sobrecarga comunicacional, lo que puede ocasionar retrasos en las respuestas. En campo, además, resulta difícil atender llamadas, lo que a veces genera incomodidad en las lideresas; sin embargo, se les explica la situación y se prioriza la devolución de llamadas.
- Se presentaron demoras en la emisión de certificados de donación por parte del área administrativa, generando incomodidad y desconfianza en las organizaciones que requieren estos documentos.
- Finalmente, el nivel básico de manejo de herramientas de ofimática limitó inicialmente la realización de análisis cuantitativos para evidenciar resultados; no obstante, se ha ido fortaleciendo progresivamente, siendo necesario continuar con procesos de capacitación.

4.5 Factores facilitadores y limitantes

- Una estrategia que destacó fue el trabajo en equipo y la comunicación fluida dentro del área de GPS. Esto permite que todos los miembros conozcan las

dificultades y logros de cada gestora social en los grupos de organizaciones que acompañan, así como recibir retroalimentación y recomendaciones tanto de la jefa del área como del coordinador.

- La realización de reuniones de equipo todos los lunes permite tener una visión integral del avance del área, abordando dificultades, consultas y validaciones de acciones o actividades que cada integrante requiere para continuar con sus funciones.
- El área de GPS fue una de las primeras en contar con procesos claramente definidos, lo que permitió formalizar funciones, establecer límites interáreas para evitar duplicidad de tareas o la asunción de responsabilidades que no corresponden, así como estandarizar y reajustar formatos documentarios en articulación con el área de Procesos, considerando que previamente se utilizaban formatos adaptados según las necesidades del área.
- La incorporación de organizaciones sociales que brindan asistencia médica gratuita o a costo social para poblaciones en situación de vulnerabilidad permitió que estas no solo sean beneficiarias de la red del BAP, sino también aliadas estratégicas. Esto ha fortalecido la red de apoyo, facilitando la derivación de casos identificados durante las visitas a comedores populares y ollas comunes.
- El reajuste de las matrices de seguimiento de asignación de donaciones permitió simplificarlas y hacerlas más funcionales, contribuyendo a una gestión más eficiente del tiempo y posibilitando mayor dedicación a actividades comunitarias.
- La articulación con empresas, ONG y organizaciones de la sociedad civil fue clave para el desarrollo de actividades conjuntas desde el componente de Proyección Social, en beneficio de las comunidades que integran la red del BAP.

- La realización del 100% de las visitas a las organizaciones sociales de base permitió contar con un panorama claro de las dificultades, problemáticas y logros de cada coordinadora voluntaria y su grupo. Esto facilitó la formulación de propuestas de mejora, el fortalecimiento del acompañamiento y seguimiento prioritario, así como la consolidación de vínculos de confianza con las comunidades. Cabe señalar que, antes del 2025, solo se visitaba aproximadamente el 30% de las OSB, lo que limitaba el conocimiento a un nivel más superficial.

- El fortalecimiento de la comunicación interáreas facilitó los procesos de intervención, así como la asignación y el seguimiento del adecuado uso de las donaciones, promoviendo una intervención más consciente y respetuosa hacia las comunidades.

- El apoyo de las pasantes fue fundamental, ya que asumieron tareas técnicas como la elaboración de videos tutoriales, diseño de materiales informativos, registro de evidencias visuales, seguimiento del estado y uso de las donaciones, así como el mapeo de actores estratégicos para la Proyección Social, entre otras actividades.

- El aprendizaje continuo junto a la jefa del área permitió fortalecer habilidades en el manejo de grupos, resolución de conflictos, integración de criterios estratégicos y consolidación del liderazgo de las gestoras sociales.

- Finalmente, el fortalecimiento de una comunicación respetuosa y fluida con las distintas áreas del BAP contribuyó a brindar una mejor atención a la red beneficiaria. Esto no solo permitió una mayor articulación profesional, pese a la diversidad de enfoques, sino también fomentó el respeto, el diálogo y la construcción de consensos.

CAPÍTULO 5: APRENDIZAJES Y APORTES

5.1 Aprendizajes metodológicos

Como gestora social, en mi intervención resultó fundamental desarrollar un proceso respetuoso y paciente para la consolidación de vínculos con las coordinadoras voluntarias y sus apoyos. Para ello, se priorizó una estrategia basada en la cercanía, la empatía, la escucha activa y la generación de confianza, de modo que ellas puedan acudir a mí cuando lo necesiten, siempre dentro de las capacidades de la gestora social para brindar respuesta. Asimismo, fue importante no generar falsas expectativas, a fin de no afectar la confianza ni la credibilidad construida.

El logro de realizar visitas al 100% de los comedores populares y ollas comunes fue clave, ya que permitió contar con un diagnóstico preliminar de la situación territorial, organizacional y de liderazgo en cada zona de intervención del BAP. A partir de ello, fue posible plantear propuestas de mejora y priorizar aquellos casos que requerían un acompañamiento inmediato y constante.

Tal como se ha evidenciado, el trabajo comunitario es dinámico y cambiante: en determinados momentos puede mantenerse estable, pero también puede verse afectado repentinamente por la aparición o acumulación de problemáticas. Frente a ello, se tomó la decisión de identificar a las coordinadoras voluntarias y sus apoyos que requerían un acompañamiento más personalizado, con el objetivo de reorganizar sus funciones, compromisos y toma de decisiones, considerando el impacto que estas tienen en los grupos de comedores populares y ollas comunes que lideran. Este proceso se desarrolló en espacios de diálogo respetuoso y propositivo, promoviendo que las propias participantes generen alternativas de mejora.

También fue clave la creación de subgrupos de WhatsApp con cada coordinadora voluntaria y sus apoyos, con el propósito de facilitar la comunicación directa y evitar cuellos de botella en la transmisión de información. Esta estrategia permitió, además, visibilizar el trabajo en equipo entre la gestora social, las coordinadoras y sus apoyos.

Finalmente, el registro constante de actividades en agendas físicas y virtuales, junto con la calendarización y organización de tareas según su nivel de prioridad, resultó una práctica fundamental. Si bien puede parecer una acción básica, en un espacio como el área de Gestión y Proyección Social, caracterizado por la multiplicidad de tareas y la exigencia de resultados, la planificación adecuada permite optimizar el uso del tiempo, la energía y los recursos, favoreciendo el cumplimiento de metas y generando mayores oportunidades para el seguimiento y acompañamiento comunitario.

En conjunto, estos aprendizajes evidencian que la intervención comunitaria requiere una metodología flexible, situada y centrada en el vínculo donde la planificación, el diagnóstico territorial y el acompañamiento diferenciado se constituyen como elemento clave para sostener procesos organizativos en contextos dinámicos.

5.2 Aprendizajes institucionales

La experiencia evidencia la necesidad de que el BAP promueva espacios de voluntariado interno dirigidos a sus propios trabajadores, en los cuales puedan realizar visitas de campo y conocer de manera directa la realidad de las comunidades en situación de vulnerabilidad. Esta experiencia permitiría fortalecer procesos de sensibilización y concientización, contribuyendo a mejorar el trato hacia las organizaciones sociales y a reorientar el enfoque de su accionar profesional, logrando un equilibrio entre lo social y lo corporativo, con el bienestar de las comunidades como fin principal.

Asimismo, resulta fundamental fomentar un cambio de perspectiva en la forma en que algunos trabajadores del BAP conciben a las comunidades. Es necesario transitar de una mirada asistencialista, que las reduce a “receptoras de donaciones”, hacia un enfoque basado en derechos, reconociéndolas como ciudadanas con voz, capacidad de decisión y agencia. Si bien su contexto puede situarlas en condiciones de riesgo o vulnerabilidad, ello no debe limitar el reconocimiento de su dignidad, sino más bien reforzar la necesidad de un trato justo, respetuoso y centrado en su protagonismo.

5.3 Aprendizajes profesionales y aportes al Trabajo Social

La importancia que deja esta experiencia para otros profesionales radica en la necesidad de realizar diagnósticos participativos, tanto por zonas como junto a las coordinadoras voluntarias y sus apoyos. Esto permite plantear planes o incluso proyectos de intervención más pertinentes, así como realizar evaluaciones periódicas que faciliten el ajuste continuo de la intervención. En este proceso, es fundamental considerar la metodología del Trabajo Social que, si bien en teoría sigue una secuencia, en la práctica requiere ser reestructurada y adaptada a la realidad de los tiempos, metas y prioridades del área de Gestión y Proyección Social.

Asimismo, esta experiencia permitió fortalecer habilidades vinculadas al manejo de grupos, la investigación y el criterio técnico como elemento clave en la toma de decisiones, además de potenciar aptitudes de liderazgo. También significó una oportunidad para ampliar la experiencia en el trabajo multidisciplinario, ya que anteriormente se había trabajado principalmente con psicólogos y educadores; sin embargo, en el BAP se logró una articulación con diversos profesionales que manejan distintos enfoques de desarrollo, enriqueciendo así la intervención.

Además, en el proceso de esta sistematización se fueron analizando las rutas metodológicas implementadas y contrastándolas con la teoría. Es así que, al momento de reconstruir las metodologías que emplea el área de Gestión y Proyección Social, se logró identificar la presencia de elementos del modelo de intervención en crisis y del modelo centrado en la tarea, desarrollados por Juan Jesús Viscarret Garro. Esta identificación resulta importante, ya que permite darle un nombre al accionar profesional que vienen desarrollando las trabajadoras sociales, facilitando su comprensión y posible cambio o continuidad en futuras intervenciones.

En este sentido, reconocer estos modelos también permite situar el nivel de intervención en el que se está operando, cuestionando si ese se orienta más hacia una lógica asistencial, hacia el cumplimiento de metas cuantitativas o hacia el fortalecimiento de un enfoque basado en derechos humanos. Asimismo, estos modelos no solo orientan las acciones, sino que también reflejan la forma en que se concibe a las personas con las que se interviene. Esto abre la reflexión sobre cómo el Banco de Alimentos Perú ve a las organizaciones sociales: si como receptoras de ayuda o como actoras con capacidades y potencial para incidir en sus propios procesos de cambio.

Finalmente, el Trabajo Social y la Gestión Social comparten una afinidad en sus propósitos, orientados a promover acciones colectivas en las que las personas actúan con y para otros en la búsqueda de objetivos comunes. Es en este campo donde la trabajadora social puede identificar la necesidad de fortalecer a las comunidades en el territorio, reforzar redes, fomentar la participación y promover la toma de decisiones colectiva para el fortalecimiento de las organizaciones y de las personas. En este sentido, uno de los principales retos fue adaptar herramientas, teorías, técnicas y metodologías propias del Trabajo Social al ámbito de la Gestión

Social, en función de contribuir al bienestar colectivo y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este sentido, la experiencia aporta al Trabajo Social en tanto evidencia la necesidad de adaptar críticamente sus herramientas metodológicas a contextos institucionales y organizaciones específicos, reafirmando el rol de la trabajadora social como agente mediadora, facilitadora de procesos colectivos y promotora de la autonomía comunitaria.

Asimismo, invita a repensar continuamente la práctica profesional, no solo desde la aplicación de modelos de intervención, sino desde una mirada crítica que permita cuestionar las formas en que se interviene y se concibe a las poblaciones con las que se trabaja, apostando por intervenciones más participativas, sostenibles y centradas en el reconocimiento de las capacidades de las comunidades.

5.4 Recomendaciones

A partir de la experiencia sistematizada, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer los procesos de intervención y acompañamiento comunitario:

Priorizar la realización de un diagnóstico dinámico que permita identificar y analizar las problemáticas y el contexto que influyen en el desarrollo organizacional y en el liderazgo de las coordinadoras voluntarias y sus apoyos. Asimismo, es clave incorporar un enfoque participativo en este diagnóstico, de modo que la problemática no sea comprendida únicamente desde la mirada de la gestora social, sino también desde la perspectiva de las lideresas, quienes cuentan con un conocimiento más profundo de su realidad y territorio. A partir de ello, se pueden planificar planes de acompañamiento más pertinentes, así como implementar evaluaciones a corto y mediano plazo que permitan identificar si las acciones están funcionando o requieren reajustes.

Por otro lado, es necesario sensibilizar a las áreas del BAP que mantienen un relacionamiento directo con las empresas donantes, para que estas, a su vez, promuevan un trato cordial y respetuoso hacia las organizaciones sociales que acuden a recoger las donaciones. Asimismo, se debe fortalecer la comprensión sobre la importancia de entregar donaciones en buen estado y de carácter complementario, de manera que no se perciban solo como una entrega puntual, sino como un aporte con impacto real en las comunidades. Este impacto puede reflejarse en la mejora de la infraestructura de los locales alimentarios, la adquisición de materiales o equipos de cocina, y el fortalecimiento de la calidad nutricional de las raciones brindadas. En este sentido, se incorpora el enfoque de derechos humanos vinculado a la Ley N.º 30498, que promueve la donación de alimentos en buen estado sin valor comercial, contribuyendo tanto a beneficios tributarios como a su aplicación en el contexto del Banco de Alimentos Perú.

Asimismo, es importante no dar por sentado ningún proceso dentro de la intervención comunitaria. Incluso cuando algunos grupos aparentan estar “bien”, resulta necesario indagar desde distintas aristas para comprender su real funcionamiento, evitando que problemáticas acumuladas emerjan de manera abrupta. Por ello, es fundamental fortalecer el compromiso con las coordinadoras voluntarias para que comuniquen oportunamente situaciones conflictivas, incluso si ya han sido resueltas, con el fin de contar con antecedentes y establecer estrategias de respuesta ante posibles recurrencias.

Finalmente, se reconoce la importancia de fomentar espacios de soporte emocional dirigidos a las coordinadoras voluntarias y sus apoyos. Muchas de ellas cargan con historias personales complejas que influyen en sus dinámicas relacionales y en el ejercicio de su liderazgo. En ese sentido, se propone articular con pasantes de psicología para el desarrollo de planes de acompañamiento a corto plazo, priorizando a aquellas lideresas que lo requieran. Esto

implica reconocerlas no solo como actoras dentro de la red del BAP, sino como mujeres con trayectorias y experiencias que inciden en su forma de relacionarse y liderar dentro de sus organizaciones.

Figura 23
Lideresas comunitarias y gestora social de Lima Sur



Nota. Fotografía tomada por Joel Cuyo, camarógrafo del Banco de Alimentos Perú, luego del grupo focal.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

A partir de la pregunta principal del presente informe de sistematización que fue: ¿Cómo se desarrollaron las estrategias de fortalecimiento organizativo y liderazgo comunitario femenino con las coordinadoras voluntarias y lideresas de comedores populares de la red del Banco de Alimentos Perú en Lima Sur, a partir del acompañamiento desde la gestión social? Se concluye que dichas estrategias se desarrollaron como procesos progresivos, relacionales y situados, en los que el acompañamiento de la gestora social permitió transitar desde formas organizativas iniciales, más centralizadas y dependientes, hacia dinámicas más participativas, colaborativas y orientadas a la autonomía organizativa.

En este proceso el rol de la trabajadora social en el área de Gestión y Proyección Social del Banco de Alimentos Perú se configura desde una práctica profesional ética, reflexiva y situada en el territorio, donde el vínculo con las lideresas comunitarias constituye un eje central de la intervención. La relación establecida se fundamenta en el respeto, la confianza y el reconocimiento de las lideresas como actoras clave en la gestión comunitaria, evitando enfoques asistencialistas o paternalistas que deslegitiman sus capacidades.

Asimismo, se concluye que el fortalecimiento organizativo no se limita a la mejora de aspectos operativos, sino que implica procesos integrales que articulan la redistribución de funciones, la gestión eficiente de recursos, el trabajo en equipo y la construcción de normas internas, permitiendo consolidar organizaciones más sostenibles. De manera paralela, el desarrollo del liderazgo comunitario femenino se configura como un proceso de aprendizaje progresivo, en el que las lideresas fortalecen no solo capacidades técnicas, sino también habilidades relacionales, emocionales y de toma de decisiones, orientadas al bienestar colectivo

En este marco, la intervención se caracteriza por una comunicación horizontal, basada en la escucha activa, la validación de sus experiencias y el reconocimiento de sus trayectorias como mujeres, madres y lideresas que sostienen los espacios comunitarios de alimentación. Asimismo, la trabajadora social promueve procesos de acompañamiento que no imponen soluciones, sino que orientan, proponen y construyen conjuntamente alternativas, respetando los tiempos, contextos y dinámicas propias de cada organización.

En este sentido, el rol profesional trasciende el soporte técnico, incorporando dimensiones pedagógicas, emocionales y comunitarias que fortalecen la confianza, la seguridad y la capacidad de gestión de las lideresas. Este proceso contribuye a la construcción de la autonomía organizativa, aunque con distintos niveles de consolidación y aún con la presencia de ciertas dependencias del acompañamiento institucional.

Finalmente, se concluye que las estrategias de intervención desarrolladas favorecen los procesos de articulación y trabajo en red entre las organizaciones sociales, fortaleciendo el tejido comunitario y promoviendo capacidades colectivas que permitan afrontar de manera más autónoma las problemáticas vinculadas a la inseguridad alimentaria. No obstante, estos procesos se desarrollan en contextos marcados por tensiones, limitaciones institucionales y desigualdades estructurales, lo que evidencia la necesidad de intervenciones sostenidas, críticas y contextualizadas desde el Trabajo Social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (2000). *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*. Grupo Editorial Lumen. https://drive.google.com/file/d/1d9ldQPC69IyFr8Pqw6SKn_azz3dJ4D_G/view
- Ander-Egg, E. (2003). *Introducción al trabajo social*. Lumen. <https://www.scribd.com/document/374845808/Introduccion-Al-Trabajo-Social>
- Angulo, N. (2011). *Comedores populares: Seguridad alimentaria y ejercicio de ciudadanía en el Perú*. https://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-4392_es.html
- Arriagada, I., Miranda, F., & Pávez, T. (2004). *Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social: Guía conceptual y metodológica*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/0c619576-712a-4031-bc6d-97e692482ef5/content?utm_source=chatgpt.com
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Bacigalupo Novoa, L. F., Estrella Chávez, R. M., Soza Minguillo, D. J., & Yoshikawa Yamasaki, A. O. (2019). *Business consulting – Banco de Alimentos del Perú* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ad4331bb-8f78-4734-a68f-e2fa7b7d5643/content>
- Banco de Alimentos Perú. (2024). *Compromiso de coordinadoras voluntarias*. Documento interno.
- Banco de Alimentos Perú. (2024). *Nuestro impacto*. <https://bancodealimentosperu.org/>
- Banco de Alimentos Perú. (2025). *Base de datos Marzo 2026* [Base de datos]. Documento interno.
- Banco de Alimentos Perú. (2025). *Informe N.º 016-2025 II BAP – Gestión y Proyección Social: Informe de seguimiento a organizaciones sociales*. Documento interno.

Banco de Alimentos Perú. (2025). *Términos de referencia del Área de Gestión y Proyección Social para la contratación de gestora social N.º 2*. Documento interno.

Banco de Alimentos Perú. (2026). *Objetivos SMART – Área de Gestión y Proyección Social* [Base de datos]. Documento interno.

Banco de Alimentos Perú. (2026). *Presentación del Área de Gestión y Proyección Social* [Diapositivas de PowerPoint]. Documento interno.

Bardales Q., S. (2026, 19 de febrero). *Lideresas de Lima Sur colocan la agricultura urbana en el centro de la lucha contra el hambre y la crisis climática*. Wayka.

<https://wayka.pe/lideresas-de-lima-sur-colocan-la-agricultura-urbana-en-el-centro-de-la-lucha-contra-el-hambre-y-la-crisis-climatica/>

Blas Espinilla, M. (2022). *Proyecto de intervención: Formación para el desarrollo personal con mujeres en situación de exclusión social* (Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid, Facultad de Educación y Trabajo Social). <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/56948/TFG-G5705.pdf?sequence=1>

Blondet, C., & Trivelli, C. (1995). *Hoy: menú popular. Los comedores en Lima*. Instituto de Estudios Peruanos & UNICEF.
<https://hdl.handle.net/20.500.14660/617>

Blondet, C., & Trivelli, C. (2004). *Cucharas en alto: Del asistencialismo al desarrollo local. Fortaleciendo la participación de las mujeres*. Instituto de Estudios Peruanos.
<https://repositories.lib.utexas.edu/items/02e04966-2e78-477b-8069-a761b5b1b122>

Borjas, A. (2025, 18 de noviembre). *Leslie Pierce, presidente del Directorio del Banco de Alimentos Perú, en exclusiva con Expreso: “Se rescataron 9 mil toneladas aptas en 2024”*. Expreso.
<https://www.expreso.com.pe/economia/leslie-pierce-presidente-del-directorio-del-banco-de-alimentos-peru-en-exclusiva-con-expreso-se-rescataron-9-mil-toneladas-aptos-en-2024-noticia/1240502/>

Castro, M., Chávez, J. del C., & Arellano, A. (2018). *Modelos de intervención en trabajo social: Una propuesta metodológica para su construcción*. Editorial ACANITS.

<https://libros.acanits.org/index.php/acanits/catalog/book/12>

Centro de Estudios y Prevención de Desastres. (2023). *Análisis del riesgo de desastres del distrito de San Juan de Miraflores*. https://predes.org.pe/wp-content/uploads/2024/04/ADR_SJM-version-amigable.pdf

Constitución Política del Perú. (1993).

<https://www.tc.gob.pe/wp-content/uploads/2021/05/Constitucion-Politica-del-Peru-1993.pdf>

De Robertis, C. (2006). *Metodología de la intervención en trabajo social*. Grupo Editorial Lumen. <https://es.slideshare.net/slideshow/metodologa-de-la-intervencion-en-trabajo-socialrobertispdf/257708825>

Fals Borda, O. (2015). *Una sociología sentipensante para América Latina* (V. M. Moncayo, ed.). CLACSO. <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/handle/CLACSO/16358>

Fals Borda, O., & Rahman, M. A. (1991). *Acción y conocimiento: Cómo romper el monopolio con investigación-acción participativa*. CINEP. <https://sentipensante.red/wp-content/uploads/2021/03/Fals-Borda-Orlando-y-Ansiur-Rahman-Acci%C3%B3n-y-conocimiento-Como-romper-el-monopolio-con-investigaci%C3%B3n-acci%C3%B3n-participativa.pdf>

Federación Internacional de Trabajadores Sociales. (2014). *Definición global del trabajo social*. <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/>

Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores. <https://www.servicioskoinonia.org/biblioteca/general/FreirePedagogiadelOprimido.pdf>

Héctor Béjar (2011). *Justicia social y política social*. ACHEBÉ Ediciones.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Perú: Perfil sociodemográfico*. <https://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). *Perú: Acceso a servicios básicos*.
<https://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). *Estado de la población peruana 2020*. <https://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Informe técnico: Evolución de la pobreza monetaria 2022*. <https://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Informe técnico: Evolución de la pobreza monetaria 2022*. <https://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025, 8 de mayo). *Pobreza monetaria afectó al 27,6% de la población del país en el año 2024*.
<https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/1164173-pobreza-monetaria-afecto-al-27-6-de-la-poblacion-del-pais-en-el-ano-2024>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2026). *Boletín de precios de la economía*.
<https://www.inei.gob.pe>

Jara Holliday, O. (2018). *La sistematización de experiencias: Práctica y teoría para otros mundos posibles*. Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE).
[https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/La%20sistematizaci%C3%B3n%20de%20experiencias%20-%20Oscar%20Jara%20\(edici%C3%B3n%20colombiana\).pdf](https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/La%20sistematizaci%C3%B3n%20de%20experiencias%20-%20Oscar%20Jara%20(edici%C3%B3n%20colombiana).pdf)

Ley N.º 25307. (1991). *Ley que declara de prioritario interés nacional la labor que realizan las organizaciones sociales de base en apoyo alimentario*. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/256927-25307>

Ley N.º 30790. (2018). *Ley que promueve a los comedores populares como unidades de emprendimiento para la producción*. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1658141-2>

Ley N.º 31458. (2022). *Ley que reconoce a las ollas comunes y garantiza su sostenibilidad, financiamiento y el trabajo productivo de sus beneficiarios.*

<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2061691-1>

Marchioni, M. (1999). *Comunidad, participación y desarrollo: Teoría y metodología de la intervención comunitaria*. Editorial Popular.

<https://comunidadmdq.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/04/comunidad-participacion-y-desarrollo-m-marchioni.pdf>

Medina Rivilla, A., & Domínguez Garrido, M. C. (2001). *Formación del formador de personas adultas: De la realización profesional a la transformación permanente de los entornos comunitarios*.

Enseñanza & Teaching: Revista Interuniversitaria de Didáctica, 19, 13–38. [Ver artículo](#)

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2021). *Normativa del Programa de Complementación Alimentaria (PCA)*. <https://www.gob.pe/institucion/midis/informes-publicaciones/2056599-normativa-del-programa-de-complementacion-alimentaria-pca>

Montesinos Nolasco, E. (2026, 3 de enero). *El bolsillo del peruano en 2025: Canasta básica aumentó, pero también la RMV y se validaron retiros de AFP y CTS*. Infobae.

<https://www.infobae.com/peru/2026/01/03/el-bolsillo-del-peruano-en-2025-canasta-basica-aumento-pero-aumento-la-rmv-y-se-validaron-retiros-de-afp-y-cts/>

Naciones Unidas. (2022, 22 de noviembre). *La crisis alimentaria avanza en Perú: Más de la mitad de la población carece de comida suficiente*.

<https://peru.un.org/es/208354-la-crisis-alimentaria-avanza-en-per%C3%BA-m%C3%A1s-de-la-mitad-de-la-poblaci%C3%B3n-carece-de-comida>

Naciones Unidas. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023: Edición especial*. https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Programa Mundial de Alimentos,

& Organización Mundial de la Salud. (2025). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2025: Hacer frente a la inflación alta de los precios de los alimentos en aras de la seguridad alimentaria y la nutrición.*

<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/9a134349-c4ec-40f8-868f-34d3d66edcea/content>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Programa Mundial de Alimentos, & Organización Mundial de la Salud. (2024). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo: Financiación para acabar con el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición en todas sus formas.*

<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/d226ffb1-3e74-43be-aa8b-1d6e5c010c88/content>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2023). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo.* <https://www.fao.org>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2024, 11 de octubre). *Más de 12 millones de toneladas de alimentos se pierden a lo largo de la cadena productiva en el Perú.* <https://www.fao.org/peru/noticias/detail-events/en/c/1712376/>

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Enfoque basado en los derechos humanos.* <https://unsdg.un.org/es/2030-agenda/universal-values/human-rights-based-approach>

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2020). *Determinantes sociales de la salud en el Perú.* <https://www.paho.org>

Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 16 de diciembre de 1966. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) & Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID). (2023). *Guía para la transversalización de la*

perspectiva de género en programas y proyectos de cooperación internacional para el desarrollo.

https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-11/231101_guia.pdf

Programa Mundial de Alimentos (2025, abril 11). *Seguridad alimentaria: qué significa y por qué importa*. WFP Programa Mundial de Alimentos. <https://es.wfp.org/historias/seguridad-alimentaria-que-significa-y-por-que-importa>

Rodrigues Brandão, C. (2015). *Educación pública, educación alternativa, educación popular y educación del campo: Caminos y convergencias, desvíos y divergencias*. Universidad Nacional de Cuyo. <https://www.uncuyo.edu.ar/planificacion/upload/1-origenes-educacion-publica-y-educacion-popular.pdf>

Rojas Hooker, S. C. (2020). *Hacia la elaboración de un modelo de acompañamiento comunitario intercultural postdesarrollista*. *Ciencia e Interculturalidad*, 26(1), 73–87. <https://doi.org/10.5377/rci.v26i01.9885>

Santos, M. P., Brewer, J. D., López, M. A., Paz-Soldan, V. A., & Chaparro, M. P. (2022). *Determinants of food insecurity among households with children in Villa El Salvador, Lima, Peru: The role of gender and employment, a cross-sectional study*. *BMC Public Health*, 22, 717. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12889-4>

Viscarret Garro, J. J. (2014). *Modelos de intervención en trabajo social* (cap. 8). <https://juanherrera.files.wordpress.com/2009/09/capitulo-8-modelos-de-intervencion-en-ts.pdf>

ANEXOS



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Grupo Focal – Sistematización de Experiencia

“Acompañar para fortalecer”

Sistematización de experiencia profesional en Trabajo Social

Estimada participante:

Reciba un cordial saludo.

La presente tiene como finalidad invitarla a participar en un Grupo Focal que se realiza en el marco de mi proceso de titulación en la Escuela Profesional de Trabajo Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Este encuentro forma parte de la sistematización de la experiencia titulada “Acompañar para fortalecer”, cuyo propósito es reflexionar y reconstruir, desde sus propias voces, el proceso de fortalecimiento organizativo y liderazgo comunitario desarrollado en articulación con el Banco de Alimentos Perú.

El objetivo del grupo focal es generar un espacio de diálogo y reflexión colectiva donde podamos compartir experiencias, aprendizajes, desafíos y aportes desde su rol como coordinadora voluntaria y lideresa comunitaria.

Es importante que tenga en cuenta lo siguiente:

- Su participación es completamente voluntaria.
- Puede retirarse en cualquier momento, sin que ello genere ninguna consecuencia.
- La información que comparta será utilizada únicamente con fines académicos.
- Se garantizará la confidencialidad de su identidad; en el documento final no se consignarán nombres propios.
- El encuentro será videograbado con el único propósito de facilitar el registro y análisis de la información. El material audiovisual será utilizado exclusivamente con fines académicos y no será difundido públicamente.

Cabe señalar que este espacio no tiene fines de evaluación ni fiscalización, sino de reflexión colectiva y construcción conjunta de aprendizajes.



Si está de acuerdo en participar, le agradeceré completar los siguientes datos como constancia de su consentimiento libre e informado:

Nombre completo: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

Responsable del proceso de sistematización:

Ines Irene Lozano Gago
Escuela Profesional de Trabajo Social
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Firma: _____

GUIA DE PREGUNTAS PARA GRUPO FOCAL

Sistematización de experiencia profesional – Trabajo Social

Participantes: Coordinadoras voluntarias y apoyos (lideresas de comedores populares y ollas comunes).

Duración estimada: 60 a 90 minutos

Preguntas de apertura (romper el hielo)

1. Para empezar, cuéntenme un poco: ¿Cómo empezó su participación en su comedor u olla común? ¿Hace cuánto tiempo? ¿Qué es lo que la motivó a involucrarse?
2. ¿Qué sienten ustedes al ser coordinadoras voluntarias del Banco de Alimentos Perú en su comunidad? y ¿Qué responsabilidades consideran que tienen?

Pregunta de inicio de la conversación

3. Piensen en un cambio o cambios que hayan tenido en sus comedores y ollas...1, 2, 3. Ahora les pregunto: Si tuvieran que contarle a otra comunidad qué cambió en sus comedores desde que empezaron a trabajar con el Banco de Alimentos Perú, ¿qué dirían? ...Si es que hay silencios preguntar: ¿cambió algo en la organización?, ¿en la forma de trabajar?, ¿en ustedes mismas?

Dimensión 1: Fortalecimiento organizativo y de gestión

4. Como presidentas o socias ¿cómo se organizan actualmente dentro de su comedor u olla común? es decir: ¿quién cocina? ¿quién administra los ingresos? ¿Quién fiscaliza? o ¿cómo se reparten las tareas?
5. Como coordinadoras voluntarias: cuando tienen que coordinar con otros comedores u ollas ¿cómo lo hacen? ¿se reúnen? ¿se llaman? ¿Hacen grupos de whatsapp? o ¿cómo?
6. ¿Cómo manejan los alimentos o recursos que reciben? ¿Quién se encarga del recojo? ¿distribución? ¿llevan algún registro? ¿cómo se aseguran de que alcance para todas?
7. ¿Cómo se organizan entre ustedes y los comedores/ollas que lideran para realizar las actividades?
8. ¿Cómo funcionaba el trabajo en equipo en el día a día? ...¿Ha cambiado algo con el tiempo?

Dimensión 2: Desarrollo de capacidades y liderazgo

9. Desde que participan en la red del Banco de Alimentos Perú, ¿qué cosas nuevas han aprendido?
10. ¿En qué cosas sienten que ahora tienen más seguridad o confianza que antes?
11. ¿Cómo toman decisiones dentro del grupo?
12. ¿Qué cosas todavía resultan difíciles de manejar? por ejemplo, ¿les resulta difícil liderar personas?, ¿organizar recursos? ¿tomar decisiones? ¿resolver conflictos?

Dimensión 3: Dinámicas relacionales y trabajo en red

13. ¿Cómo es la relación entre ustedes como coordinadoras y las lideresas de los comedores u ollas comunes?
14. ¿Cómo es la relación con la gestora social durante el proceso de acompañamiento?
¿Se sienten escuchadas? ¿Sienten confianza? ¿En qué momentos fue más importante su apoyo?
15. ¿Coordinan con otras organizaciones o redes del territorio?
16. Cuando aparecen desacuerdos o problemas, ¿cómo suelen resolverlos?

Dimensión 4: Estrategias de acompañamiento

17. ¿Cómo describirían el acompañamiento que reciben del Banco de Alimentos Perú?, es decir: ¿cómo es el apoyo que reciben?, ¿es más técnico, más formativo, más emocional? ¿qué es lo que más valoran de ese acompañamiento?
18. ¿Qué capacitaciones o talleres les han servido más en su trabajo como coordinadoras?
¿Por qué les sirvieron? ¿en qué cambiaron después del taller?
19. ¿En qué momentos la gestora ayudó a mediar situaciones o acuerdos?
20. ¿Hubo seguimiento continuo o visitas periódicas?
21. ¿Recibieron apoyo técnico para mejorar la organización?

Preguntas de cierre

22. Mirando todo este proceso, ¿qué cambios han visto en ustedes, en su comedor/olla o en los grupos que lideran?
23. ¿Qué aprendizajes les ha dejado esta experiencia?
24. ¿Qué recomendaciones darían para fortalecer el trabajo de los comedores y el acompañamiento que reciben?
25. Si el acompañamiento terminara mañana, ¿Qué creen que podrían seguir haciendo solas?

FICHA DE ENTREVISTA

Sistematización de experiencia profesional – Trabajo Social

1. Datos generales

- **Entrevistado/a:**
- **Cargo:** (Jefa / Coordinador del Área de Gestión y Proyección Social)
- **Institución:** Banco de Alimentos Perú
- **Fecha:**
- **Lugar / Modalidad:**
- **Entrevistadora:**

2. Objetivo de la entrevista

Recoger percepciones, experiencias y valoraciones sobre el proceso de acompañamiento realizado por la gestora social en el fortalecimiento organizativo, liderazgo y dinámicas relacionales de las organizaciones alimentarias de Lima Sur.

3. Guía de preguntas por dimensiones y categorías

DIMENSIÓN 1: Fortalecimiento organizativo y de gestión

1.1 Organización de funciones

- ¿Cómo se promueve la definición y asignación de roles y funciones dentro de los comedores?

1.2 Gestión de recursos

- ¿Cómo se fortalecen las capacidades de las lideresas para gestionar recursos (donaciones, insumos, etc.)?

1.3 Organización interna

- ¿De qué manera el acompañamiento contribuye a mejorar la organización interna de los comedores?

1.4 Trabajo en equipo operativo

- ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo dentro de las organizaciones alimentarias?

DIMENSIÓN 2: Desarrollo de capacidades de liderazgo

2.1 Procesos de aprendizajes

- ¿Qué aprendizajes han desarrollado las lideresas a lo largo del acompañamiento?

2.2 Desarrollo de liderazgo

- ¿Qué transformaciones ha observado en el liderazgo de las lideresas?

2.3 Toma de decisiones

- ¿Cómo participan las lideresas en la toma de decisiones dentro de sus organizaciones?

2.4 Autonomía organizativa

- ¿En qué medida considera que los comedores han ganado autonomía en su gestión?

DIMENSIÓN 3: Dinámicas relacionales y trabajo en red

3.1 Relaciones entre lideresas

- ¿Cómo describiría las relaciones entre lideresas de los comedores?

3.2 Vínculos con la gestora social

- ¿Cómo se construye la relación entre la gestora social y las lideresas?

3.3 Coordinación territorial

- ¿Cómo se articula el trabajo entre comedores o con otros actores del territorio?

3.4 Resolución de conflictos

- ¿Cómo se abordan los conflictos dentro de las organizaciones?

DIMENSIÓN 4: Estrategias de intervención profesional

4.1 Estilos de acompañamiento

- ¿Cómo describiría el estilo de acompañamiento que se brinda a las lideresas?

4.2 Formación

- ¿Qué tipo de capacitaciones o procesos formativos se brindan a las lideresas?

4.3 Mediación

- ¿Qué rol cumple la mediación en el acompañamiento a las organizaciones?

4.4 Seguimiento

- ¿Cómo se realiza el seguimiento a los comedores y sus procesos organizativos?

4.5 Soporte técnico

- ¿Qué tipo de soporte técnico se brinda a las organizaciones?

4. Cierre de la entrevista

- ¿Hay algún aspecto que considere importante y que no haya sido abordado?
- ¿Qué aprendizajes rescataría del trabajo con organizaciones alimentarias?

Dimensión	Categoría de análisis	Definición	Personas entrevistadas	Frases clave	Nueva categoría emergente EMIC	Definición de la nueva categoría emergente EMIC	Interpretación ETIC fundamentada	Reflexión de la investigadora	Proceso identificado	Patrón observado	Tendencia analítica	Síntesis analítica de la dimensión	Hallazgo de la dimensión
Dimensión 1: Fortalecimiento organizativo y de gestión	Categoría 1.1: Organización de funciones.	Proceso que implica dividir y asignar tareas y distribuir responsabilidades para alcanzar objetivos comunes; estas deben ser formalizadas y jerarquizadas, además todo este proceso debe darse bajo la participación activa y colectiva	Lideresas comunitarias (coordinadora s voluntarias y apoyo)	“Yo soy presidenta, yo me encargo de ir a hacer las compras”. “Tengo mi tesorera, que es una jovencita, Jocelyn”. “La que cocina, la que pone la sazón es Sandrita”. “Yo también en el comedor soy la que lo habilito, yo habilito todo, yo rapidito pico”. “A veces yo, pero a veces también ellas. Ya Sandrita también, ella se encarga ya”. “Tenemos otra también, una señora que nos ayuda... y nos ayuda todo, ya ella, ella se encarga”. “Yo le hago, primero contabilizo... Edith se encarga en la mesa a cobrar, Chio se encarga de la foto”. “Magda, encárgate tú... la foto nomás”. “Edith se encarga de cobrar todo y ya yo me encargo adelante”. “Anastasia se encarga de todo lo que es limpieza”. “Laurita se encarga de todo lo que es la electricidad”. “Yo misma despacho”. “Cuando ingresamos a Banco de Alimentos, veía... que una sola persona hacía todo”. “Yo te ayudo a firmar... y íbamos a sellar, a firmar, para que no se le haga tan cargada la cosa”. “Formar un equipo, no solamente que sea la coordinadora... que hayan otras personas que se involucren”. “No solamente la coordinadora se mate, o madrugue”. “Involucrar a otras personas que también se den el tiempo y vean todo lo que pasa la coordinadora”.	Distribución práctica y solidaria de roles	La distribución práctica y solidaria de roles refiere a la manera en que las funciones dentro del comedor o acopio no solo se reparten según cargos formales, sino también de acuerdo con las capacidades, disponibilidad y compromiso de cada integrante. Esta organización se construye desde la experiencia cotidiana y busca evitar la sobrecarga de una sola persona, promoviendo la participación de otras lideresas en tareas específicas como comprar, cocinar, cobrar, registrar, limpiar, distribuir o apoyar en la logística. Así, la organización de funciones aparece como una práctica flexible, colaborativa y orientada a sostener el trabajo colectivo.	Los hallazgos evidencian que la organización de funciones en los comedores populares se configura como un proceso progresivo de estructuración del trabajo colectivo, mediante la asignación de roles y responsabilidades específicas entre las integrantes. Las narrativas muestran la existencia de funciones claramente diferenciadas, como la compra de insumos, la preparación de alimentos, la administración de recursos, la limpieza y la distribución, lo que permite ordenar las actividades y garantizar el funcionamiento del comedor. Este proceso se vincula con lo planteado por Cecilia Blondet y Carmen Montero, quienes señalan que los comedores populares se organizan a partir de la distribución de responsabilidades entre sus integrantes, permitiendo sostener el servicio alimentario mediante la participación activa de las mujeres (Blondet & Montero, 1995p. 76). En este sentido, la asignación de funciones no solo responde a una necesidad operativa, sino que constituye una forma de organización colectiva que fortalece la gestión comunitaria. Asimismo, los hallazgos evidencian una transición desde una lógica inicial en la que una sola persona asumía múltiples responsabilidades hacia una distribución más equitativa de tareas. Este proceso puede comprenderse como parte del fortalecimiento organizativo, en la medida en que se amplía la participación y se reduce la sobrecarga individual. En esta línea, Cecilia Blondet y Carolina Trivelli señalan que la sostenibilidad de las organizaciones de base depende de la distribución de responsabilidades y de la construcción de equipos de trabajo (Blondet & Trivelli, 2004, p. 44). Desde la perspectiva de la investigación-acción participativa, Orlando Fals Borda plantea que la organización comunitaria se construye en la práctica, a partir de la experiencia y de la participación de los actores en la resolución de problemas (Fals Borda, 1991, p.3). En este sentido, la definición de funciones según las necesidades del grupo y su ajuste progresivo evidencian un proceso de aprendizaje organizativo basado en la experiencia. Por otro lado, los hallazgos del equipo técnico evidencian que la organización de funciones también se fortalece mediante procesos de acompañamiento y delegación, en los cuales las tareas se asignan progresivamente a las lideresas, quienes replican estas funciones en sus espacios comunitarios. Este proceso refleja una transferencia de capacidades que permite consolidar la organización interna del comedor.	Desde mi experiencia como gestora social se observa que hay un proceso de transición de la focalización de tareas en una sola persona, principalmente en la coordinadora voluntaria o a la presidenta del comedor popular, bien porque le cuesta soltar tareas o bien porque no ha identificado a las personas idóneas para que conformen su apoyo o bien porque tiene un equipo detrás, pero que no disponen de tiempo o motivación, hacia la redistribución de tareas. Normalmente en las organizaciones sociales de base estas funciones se asignan a través de la identificación de habilidades de las personas que integran la organización o según el tipo de tarea. En este aspecto la gestora social sensibiliza a la coordinadora voluntaria o presidenta del comedor popular que primero no puede trabajar sola, debido a la carga mental y fuerza de trabajo que implica, además que muchas de ellas realizan otras actividades fuera de sus organizaciones, entonces eso implica una sobrecarga de tareas, segundo un trabajo como lideresa no puede ser sostenible en el tiempo si es que no tiene un equipo detrás que se apoyen en las diferentes tareas y actividades y tercero se la motiva y acompaña en el proceso de identificación de apoyos principalmente la labor de la gestora social llega hasta la identificación del apoyo de las coordinadoras voluntarias y el seguimiento respectivo para evaluar el funcionamiento del equipo y el cumplimiento de las funciones que se asignaron en consenso interno entre la coordinadora y su apoyo, en cuanto a los apoyos de las presidentas de comedores populares es la coordinadora voluntaria quien en ciertos momentos acompaña a la identificación de sus apoyos o en todo caso la presidenta lo hace por su propia cuenta con el seguimiento luego de la coordinadora.	Transición progresiva del trabajo concentrado en una sola persona a la distribución práctica y solidaria de roles	Se evidencia un patrón de organización de funciones caracterizado por un proceso progresivo que transita desde la centralización inicial de tareas en una sola lideresa hacia la distribución de roles entre las integrantes del grupo. Este proceso se configura a partir de la delegación de funciones según las necesidades operativas, la asignación de responsabilidades en función de habilidades y experiencias, y la incorporación de prácticas de apoyo colectivo. Asimismo, se observa una creciente intencionalidad organizativa orientada a la conformación de equipos de trabajo, donde los roles son identificados, comunicados y asumidos de manera flexible y, en algunos casos, temporal, favoreciendo una gestión más participativa, equilibrada y sostenible.	Transición desde una gestión centralizada en una sola persona hacia una organización con distribución progresiva de funciones y participación activa de sus integrantes, sustentada en la identificación y aprovechamiento de habilidades, experiencias y niveles de desenvolvimiento de las lideresas.	En la dimensión Fortalecimiento organizativo y de gestión se evidencia un proceso de transición desde una gestión centralizada en una sola persona hacia dinámicas más participativas, impulsadas por el acompañamiento horizontal de la gestora social. Este proceso promueve el desarrollo de capacidades organizativas, la participación activa, el trabajo en equipo y la apropiación de herramientas de gestión, articulando saberes experienciales y formales. Asimismo, favorece la valorización de las capacidades de las lideresas y la construcción de vínculos basados en la confianza y el sentido de pertenencia. En este marco, se evidencia el avance hacia procesos de autogestión comunitaria, expresados de manera incipiente en la toma de decisiones y en la gestión de recursos dentro de las organizaciones	El fortalecimiento organizativo y de gestión se configura como un proceso de transformación progresiva, en el que se transita de una gestión centralizada hacia dinámicas más participativas, impulsadas por el acompañamiento horizontal de la gestora social. Este proceso promueve el desarrollo de capacidades organizativas, la participación activa, el trabajo en equipo y la apropiación de herramientas de gestión, articulando saberes experienciales y formales. Asimismo, favorece la valorización de las capacidades de las lideresas y la construcción de vínculos basados en la confianza y el sentido de pertenencia. En este marco, se evidencia el avance hacia procesos de autogestión comunitaria, expresados de manera incipiente en la toma de decisiones y en la gestión de recursos dentro de las organizaciones
			Equipo Técnico (Jefa del área de Gestión y Proyección Social)	“Mi función era hacer seguimiento... yo necesitaba tener a una persona en campo que me ayudara a hacer el seguimiento” “Fue una necesidad misma del área... las funciones se fueron definiendo según la necesidad” “Les delegamos tareas: visitar, hacer seguimiento, validación de compromisos... pero en micro, más chiquito” “Ellas replicaban lo que yo hacía en visitas y seguimiento”	Definición funcional adaptativa	Proceso mediante el cual los roles y funciones no son preestablecidos rígidamente, sino que se construyen progresivamente en función de las necesidades operativas y territoriales, permitiendo flexibilidad y ajuste continuo en contextos comunitarios.			Identificación progresiva y flexible de lideresas comunitarias para que realicen en micro y en campo el seguimiento a las organizaciones sociales de base			Estas capacidades se construyen a partir de la experiencia de cada integrante del equipo y se ven fortalecidas mediante el acompañamiento y la orientación de la gestora social, desarrollados desde una lógica horizontal. Este enfoque promueve la participación, la comunicación asertiva, la resolución de conflictos, la asignación de funciones y la organización interna a partir de consensos, con miras a fortalecer la autonomía del equipo, identificar y potenciar sus capacidades, y generar espacios de aprendizaje e	
			Equipo Técnico (Coordinador del área de Gestión y Proyección Social)	“Durante la reunión se identifican líderes y roles según su experiencia previa y desenvolvimiento...” “Finalmente, se comunican los roles... precisando que son temporales y en favor de la comunidad...”	Asignación flexible de roles comunitarios	Se refiere a la distribución de funciones dentro del grupo comunitario basada en habilidades, liderazgo y disponibilidad, caracterizada por			Identificación de lideresas comunitarias, según la observación previa de capacidades, experiencia y soltura, para que asuman cargos de				

Categoría 1.2: Gestión de recursos						su carácter dinámico, temporal y orientado al cumplimiento de objetivos colectivos.			coordinadoras voluntarias y apoyos			intercambio entre pares. Asimismo, se fomenta el trabajo solidario orientado al bienestar común, buscando	
	Proceso que implica planificar, organizar, optimizar recursos para mantener un entorno donde las personas trabajen en grupos para responder a las necesidades comunitarias	Lideresas comunitarias (coordinadora s voluntarias y apoyo)	Yo compro todo por mayor... tres sacos de papa, cebolla...” (Gladys) “Hacemos balance a fin de mes” (Noemí) “Con lo que llega ahorramos y compramos lo que falta” (Noemí) “Con las donaciones juntamos para hacer piso, baño” (Maritza) “Yo hacía actividades... polladas para sostener el comedor” (Gloria) “Pedimos a empresas, municipalidad... para apoyo” (Gloria) “Tenemos que pagar transporte, estibadores...” (Gladys) “Guardamos todo y contabilizamos con boletas” (Gladys)	Gestión estratégica de recursos en contextos de escasez	La gestión de recursos se caracteriza por el uso estratégico, diversificado y eficiente de insumos económicos y materiales, combinando donaciones, autogestión (actividades, aportes) y redes institucionales. Esta gestión implica planificación, ahorro y toma de decisiones orientadas a maximizar el beneficio colectivo en contextos de limitación de recursos.	Los hallazgos evidencian que la gestión de recursos en los comedores populares se configura como un proceso integral que articula prácticas de administración, estrategias de autogestión y mecanismos de optimización de los recursos disponibles, orientados a garantizar la sostenibilidad del servicio alimentario. Las narrativas de las lideresas muestran acciones concretas como la compra de insumos al por mayor, la realización de balances económicos, el control mediante registros y boletas, así como la generación de recursos a través de actividades comunitarias y la articulación con actores externos. Este proceso se vincula con lo planteado por Cecilia Blondet, quien señala que los comedores populares desarrollan mecanismos internos de administración que incluyen la organización de ingresos, el control de gastos y la implementación de estrategias para sostener el servicio alimentario (Blondet & Trivelli, 2004, p. 20). En este sentido, la gestión de recursos no se limita a la recepción de donaciones, sino que implica una planificación activa orientada a la sostenibilidad. Asimismo, las estrategias de generación de recursos, como las actividades comunitarias y la búsqueda de apoyo institucional, pueden ser comprendidas como prácticas de autogestión. En esta línea, Blondet y Trivelli sostienen que las organizaciones de base fortalecen su desarrollo cuando logran diversificar sus fuentes de recursos y generar iniciativas propias que reduzcan la dependencia externa (Blondet & Trivelli, 2004, p. 87). De este modo, acciones como las “polladas” o la gestión ante municipalidades evidencian procesos de fortalecimiento organizativo. Desde el enfoque de capital social, la gestión de recursos también se sustenta en redes de cooperación que permiten acceder a bienes y servicios. En este marco, la CEPAL plantea que las relaciones sociales facilitan el acceso a recursos y oportunidades, fortaleciendo la capacidad de acción colectiva (Arriagada, Miranda & Pávez, 2004, p. 20). En este sentido, la articulación con empresas, municipalidades y otros actores evidencia el uso estratégico de redes para sostener el funcionamiento del comedor. Por otro lado, los hallazgos del equipo técnico evidencian que la gestión de recursos se fortalece mediante procesos de organización logística, capacitación y acompañamiento, como la implementación de centros de acopio, la estandarización en la distribución y la promoción de prácticas para evitar pérdidas. Este proceso se relaciona con la propuesta de Orlando Fals Borda, quien plantea que el conocimiento práctico se construye en la acción y permite mejorar las formas de organización y gestión en contextos comunitarios (Fals Borda, 1991, p. 167). Asimismo, las capacitaciones y el acompañamiento técnico contribuyen al desarrollo de capacidades para el uso eficiente de los recursos, promoviendo prácticas como la conservación de alimentos y la optimización de insumos. Estas acciones evidencian un proceso	Desde mi experiencia como gestora social pude observar cómo las coordinadoras voluntarias y presidentas de comedores populares desde sus propias experiencias, aprendizajes formales y no formales, realizan acciones administrativas y de gestión con el fin de maximizar sus recursos escasos y beneficiar equitativamente con donaciones a las presidentas y socias, que respectivamente lideran, además de raciones de alimentos nutritivos en el caso de las presidentas. El BAP siempre refuerza con ellas que el ahorro que puedan conseguir de las donaciones que reciben puedan utilizarlo en la compra de insumos alimenticios, mejora de la infraestructura del local de sus comedor popular o en la implementación de artefactos o útiles de cocina muchas de las lideresas han logrado mejoras en alguno de los 3 puntos mencionados y cada que se les pregunta cómo lo hicieron, manifiestan que el manejo administrativo y transparente de recursos, además de buscar el bienestar alimentario de sus beneficiarios es lo que les motiva. El ahorro que se menciona es aquel que consiguen las lideresas comunitarias al solicitar una colaboración por las donaciones a sus socias, esta colaboración normalmente es menos del valorizado de las donaciones que cada socia recibe el cual está en un rango de 0 soles hasta 5 soles, es decir la presidenta por criterio designa el valor de la colaboración de acuerdo a la donación que distribuye. Es necesario recalcar que la colaboración lo solicitan explicando que las donaciones han sido recogidas en el acopio y que han invertido en movilidad para recogerlas, asimismo de esa colaboración también suelen gestionar para el aporte solidario que es un compromiso que cada organización asume de manera voluntaria al integrarse a la Red del Banco de Alimentos Perú (BAP), y que permite al BAP seguir fortaleciendo el trabajo conjunto que realiza, este aporte no es un cobro por las donaciones recibidas, sino un apoyo que contribuye a cubrir los procesos logísticos necesarios para el funcionamiento de la red, como el mantenimiento del camión, el combustible y otros gastos operativos que hacen posible que las donaciones lleguen oportunamente a las organizaciones. Asimismo, como el BAP rescata donaciones de corta fecha de vencimiento se recomienda a las lideresas comunitarias el consumo, preparación o distribución lo más pronto posible, también se las capacita en el manejo almacenamiento adecuado de los alimentos y demás donaciones. Sin embargo también se evidencia lideresas que manifiestan no obtener ahorros, se identifica que los motivos son variados desde una inadecuada administración de recursos,	Gestión de recursos enfocado en maximizar los recursos escasos para el beneficio colectivo, administración de recursos y búsqueda de autogestión	Se evidencia un patrón de gestión de recursos caracterizado por la articulación de prácticas comunitarias orientadas a la obtención, administración y optimización de los recursos disponibles. Este proceso integra mecanismos de control y planificación financiera, estrategias de generación autónoma de ingresos y establecimiento de alianzas con actores externos. Asimismo, se incorporan formas organizativas como el acopio y la estandarización que permiten garantizar una distribución equitativa y reducir conflictos. A ello se suma el fortalecimiento de capacidades mediante capacitaciones y acompañamiento, lo que favorece un uso eficiente de los recursos y contribuye a la sostenibilidad operativa de los comedores en contextos de limitación.	Proceso transicional orientado a la gestión eficiente de recursos escasos, que busca maximizar su uso mediante una adecuada administración y distribución. Este proceso se desarrolla en un contexto de modernización, caracterizado por la incorporación de herramientas tecnológicas que facilitan la organización y comunicación, contribuyendo progresivamente al fortalecimiento de la autogestión a partir de las capacidades adquiridas.	contrarrestar prácticas individualistas y recuperar el sentido comunitario que dio origen a los comedores populares. En este marco, si bien inicialmente algunas lideresas presentaban limitaciones en el uso de dispositivos y aplicaciones tecnológicas, el Banco de Alimentos Perú promovió su incorporación mediante procesos de capacitación y la replicación de conocimientos entre pares, contribuyendo a la simplificación de las actividades de gestión. De igual forma, el acompañamiento de la gestora social favorece la visibilización de las capacidades y fortalezas de las lideresas, promoviendo que ellas mismas transmitan sus conocimientos a otras, especialmente en relación con la gestión y administración de recursos. Este proceso implica la articulación entre saberes prácticos y herramientas formales, como los cuadernos de control, los cuales permiten registrar la distribución de donaciones y fortalecer la transparencia en su manejo. Asimismo, se impulsa el trabajo en equipo como		
		Equipo Técnico (Jefa del área de Gestión y Proyección Social)	“No podíamos llevarle a cada comedor la donación... surge el acopio como solución” “Se buscó un comedor que pudiera servirnos de acopio para distribuir equitativamente” “Estandarizamos para evitar conflictos... todos reciben por igual” “Capacitaciones para aprovechar los productos y evitar pérdidas” “Optimizar recursos como verduras con técnicas de conservación”	Gestión comunitaria eficiente de recursos	Estrategia de administración colectiva de recursos basada en criterios de equidad, optimización y sostenibilidad, que busca maximizar el aprovechamiento de donaciones mediante organización logística y formación comunitaria.			Recepción territorial de donaciones y distribución equitativa de recursos (donaciones)					
		Equipo Técnico (Coordinador del área de Gestión y Proyección Social)	“A través de reuniones informativas, capacitaciones, infogramas, flyers...” “Reforzamiento virtual a través de WhatsApp y llamadas telefónicas...”	Gestión comunicacional para el fortalecimiento de recursos	Implica el uso de herramientas informativas, educativas y tecnológicas para transmitir conocimientos, optimizar recursos disponibles y fortalecer las capacidades de gestión en la comunidad.			Uso de herramientas tecnológicas para difundir información relacionadas a maximizar el uso de los recursos (donaciones)					

Categoría 1.4: Trabajo en equipo operativo	Es un grupo de personas unidas bajo participación activa, comunicación constante, distribución de responsabilidades, corresponsabilidad y habilidades complementarias que buscan objetivos comunes colectivos	Líderesas comunitarias (coordinadoras voluntarias y apoyo)	“Todas rotamos... todas trabajamos juntas” (Elena) “Yo la dejo y ella se encarga...” (Gladys) “Nos apoyamos... una trae, otra arma” (Edita) “Formar equipo... no solo una persona” (Noemí) “Yo las llevo para que vean el trabajo...” (Gladys) “Hay que jalar a otras para que se involucren” (Noemí) “Ese es el sacrificio que hacemos nosotras” (Edita)	Trabajo colectivo basado en compromiso y aprendizaje compartido	El trabajo en equipo operativo se desarrolla a partir de la colaboración activa, el aprendizaje entre pares y la distribución de tareas en función del compromiso. Este trabajo no solo responde a la necesidad operativa, sino que fortalece capacidades colectivas mediante la experiencia directa y la participación progresiva de las integrantes.	Los hallazgos evidencian que el trabajo en equipo operativo en los comedores populares se configura como una práctica basada en la colaboración, la solidaridad y la corresponsabilidad entre sus integrantes, permitiendo la ejecución eficiente de las actividades necesarias para el funcionamiento del servicio alimentario. Las narrativas de las lideresas muestran dinámicas como la rotación de funciones, el apoyo mutuo, la delegación de tareas y la participación conjunta, lo que evidencia un modelo de trabajo colectivo que trasciende la acción individual. Este proceso se vincula con lo planteado por Cecilia Blondet y Carmen Montero, quienes señalan que las organizaciones de base, como los comedores populares, se sostienen en el trabajo colectivo de sus integrantes, donde la cooperación y la participación activa son fundamentales para garantizar su funcionamiento (Blondet & Montero, 1995, p. 85). En este sentido, prácticas como “todas rotamos” o “nos apoyamos” reflejan formas de organización basadas en la colaboración.	Desde mi experiencia como gestora social he observado que el trabajo en equipo bien realizado conlleva a resultados positivos a las OSB y al equipo directivo de las coordinadoras voluntarias y sus apoyos, ya que permite el manejo transparente, la dosificación de funciones, la participación activa, fomentar el sentido de solidaridad, amor al prójimo, consolidar un ambiente llevadero y en cual es una vitrina para que los miembros de los equipos puedan explorar, manifestar y poner en acción sus capacidades y fortalezas; sin embargo cuando no hay un trabajo en equipo consolidado o en disputa da como resultado que las OSB y las juntas directivas no puedan ser sostenibles en el tiempo, generen conflictos constantes y no ser reconocidos por sus socias, en el caso de las presidentas y su junta y por las presidentas en el casos de las coordinadoras voluntarias y sus apoyos, es en estos niveles que las gestoras sociales realizan acompañamiento con comunicación constante y reuniones con el fin de fortalecer el trabajo en equipo para el logro de objetivos de las mismas OSB que principalmente es el bienestar alimentario de sus beneficiarios	Proceso de trabajo colaborativo, solidario, distributivo. En el cual se fomenta el interaprendizaje y la participación	Se evidencia un patrón de trabajo en equipo operativo caracterizado por la construcción de dinámicas colaborativas basadas en la rotación de funciones, el apoyo mutuo y la participación activa de las integrantes. Este proceso se sustenta en la promoción intencional del involucramiento colectivo, la resolución conjunta de problemas y la generación de acuerdos compartidos que fortalecen la cohesión grupal. Asimismo, se observa la consolidación de aprendizajes colectivos que se replican entre las integrantes, favoreciendo la sostenibilidad del trabajo comunitario. Estas dinámicas se articulan con un fuerte sentido de compromiso, solidaridad y pertenencia, que permite sostener el funcionamiento del comedor incluso en contextos de dificultad.	El acompañamiento y la orientación como estrategias de fortalecimiento organizacional del trabajo en equipo, orientadas a promover el aprendizaje colectivo, el intercambio de conocimientos experienciales, la participación activa y la mediación en la resolución de conflictos.	
		Equipo Técnico (Jefa del área de Gestión y Proyección Social)	“Se pudieron trabajar de manera conjunta y se solucionaron problemas internos” “La equidad hizo que las señoras se unieran” “Ellas mismas se ayudan cuando alguna tiene dificultades” “Siempre hay disposición para apoyar al grupo, incluso en crisis” “El efecto cascada permite que lo aprendido se replique en todos los niveles” “Todo se construye en base a equipo, no de manera individual”	Cohesión operativa solidaria	Capacidad del grupo para articular acciones colectivas basadas en solidaridad, apoyo mutuo y corresponsabilidad, permitiendo sostener el funcionamiento organizativo y responder a problemáticas comunes.	Asimismo, Blondet y Trivelli sostienen que el fortalecimiento organizativo de estas experiencias depende de la construcción de equipos de trabajo que distribuyan responsabilidades y promuevan la participación equitativa, evitando la sobrecarga en una sola persona (Blondet & Trivelli, 2004, p. 57). De este modo, expresiones como “formar equipo, no solo una persona” evidencian procesos de consolidación organizativa.	Desde la perspectiva de la acción colectiva, Orlando Fals Borda plantea que la organización comunitaria se basa en la participación activa de sus miembros, quienes construyen soluciones de manera conjunta a partir de sus experiencias (Fals Borda, 1991, p. 9). En este sentido, el trabajo en equipo operativo refleja una forma de acción colectiva orientada a resolver necesidades comunes.	El acompañamiento refuerza el trabajo en equipo para que las OSB puedan adquirir las capacidades de resolución de conflictos y a la vez, la gestora social cumple el rol de ser orientadora y mediadora cuando se presenta conflictos internos y a la vez fomentar el trabajo solidario	compartidos que fortalecen la cohesión grupal. Asimismo, se observa la consolidación de aprendizajes colectivos que se replican entre las integrantes, favoreciendo la sostenibilidad del trabajo comunitario. Estas dinámicas se articulan con un fuerte sentido de compromiso, solidaridad y pertenencia, que permite sostener el funcionamiento del comedor incluso en contextos de dificultad.		
		Equipo Técnico (Coordinador del área de Gestión y Proyección Social)	“Se fomenta... reuniones comunitarias...” “Que puedan tomar decisiones, establecer acuerdos y metas conjuntas...” “Compartir intereses... fortalecer lazos de solidaridad y sentido de pertenencia...”	Construcción de cohesión y sentido de pertenencia grupal	Se refiere al fortalecimiento del trabajo colectivo a partir de espacios de interacción, toma de decisiones conjunta y vínculos sociales, que consolidan la cooperación y el compromiso dentro del equipo.	Por otro lado, desde el enfoque de capital social, la cooperación, la confianza y la solidaridad entre los miembros del grupo fortalecen la capacidad de acción colectiva. En esta línea, la CEPAL señala que las relaciones de confianza y reciprocidad facilitan la coordinación y el logro de objetivos comunes (Arriagada, Miranda & Pávez, 2004, p. 74). De este modo, prácticas como el apoyo mutuo en situaciones de dificultad o la disposición para colaborar evidencian la construcción de capital social. Asimismo, los hallazgos del equipo técnico muestran que el trabajo en equipo se fortalece mediante el acompañamiento, la promoción de espacios de encuentro y la generación de dinámicas que fomentan la participación, la toma de decisiones conjunta y el sentido de pertenencia. Estas acciones contribuyen a consolidar equipos de trabajo cohesionados y comprometidos."		acompañamiento de la gestora social implica también manejo de grupos a través de reuniones con las OSB para establecer de manera conjunta con las lideresas comunitarias acuerdos y compromisos, pero a la vez el fortalecimiento de vínculos y del trabajo en equipo por el bienestar de sus comunidades.			

Dimensión		Categoría de análisis	Definición	Personas entrevistadas	Frases clave	Nueva categoría emergente EMIC	Definición de la nueva categoría emergente EMIC	Interpretación ETIC fundamentada	Reflexión de la investigadora	Proceso identificado	Patrón observado	Tendencia analítica	Síntesis analítica de la dimensión	Hallazgo de la dimensión
Desarrollo de capacidades de liderazgo	Categoría 2.1: Procesos de aprendizajes	Proceso que se da desde la experiencia de las personas que interactúan colectivamente y tienen un acompañamiento constante, además este proceso de basa en la reflexión crítica y la acción	Lideresas comunitarias (coordinadoras voluntarias y apoyo)	“Yo ya fui comenzando a superar.” “Yo ya sé lo que tengo que hacer, lo que voy a hacer.” “He ido más de aconsejar que de sancionar.” “En la reunión me gustaba escuchar todo.” “He aprendido bastante de eso.” “Aprendemos de las personas que nos dan capacitación.” “Nos hacían participar en dinámicas... eso nos hace aprender.” “El coach me ha enseñado para desenvolver.” “Antes yo era atorosa (atorarse/ hablar rápido) para hablar, sin embargo ahora no.” “Ahora ya me desenvuelvo.” “Más seguridad... más seguridad.” “A veces en mis decisiones debería ser más tajante.” “Ya me dijeron que soy muy sensible.” “Aprendemos de las compañeras.” “Ellas también están aprendiendo todo lo que uno hace.” “Estoy para compartir y enseñarles.” “Tengo que dar la cabeza por ustedes.” “todo eso en el camino”	Aprendizaje experiencial y colectivo para el ejercicio del liderazgo comunitario	El aprendizaje experiencial y colectivo para el ejercicio del liderazgo comunitario se refiere a un proceso dinámico mediante el cual las lideresas desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes a partir de la práctica cotidiana, la interacción con otras personas y la participación en espacios formativos. Este aprendizaje se construye a través de la experiencia directa, la reflexión sobre errores y aciertos, el intercambio entre pares y la incorporación de herramientas brindadas por capacitaciones externas. Asimismo, implica una transformación progresiva en la autoconfianza, la comunicación y la toma de decisiones, fortaleciendo así su capacidad para liderar procesos organizativos en sus comunidades.	Los hallazgos evidencian que los procesos de aprendizaje en las lideresas comunitarias se configuran como experiencias integrales que articulan la práctica, la participación activa y la reflexión sobre la propia experiencia, generando no solo la adquisición de conocimientos técnicos, sino también transformaciones en la seguridad personal, la comunicación y el ejercicio del liderazgo. Las narrativas muestran que las lideresas desarrollan habilidades sociales, mayor confianza en sí mismas y capacidad para orientar a otras integrantes, evidenciando un aprendizaje situado en el contexto comunitario. Este proceso se vincula con el enfoque de educación popular desarrollado por Paulo Freire, quien plantea que el aprendizaje se construye mediante el diálogo y la participación activa, en un proceso donde los sujetos se transforman a partir de su interacción con otros y con su realidad (Freire, 1970, p. 61). En este sentido, expresiones como “aprendemos de las compañeras” o “nos hacían participar en dinámicas” evidencian un aprendizaje colectivo y horizontal. Asimismo, los hallazgos evidencian que el aprendizaje se desarrolla en la práctica cotidiana, a través de la experiencia directa en la gestión del comedor y la resolución de problemas. Este proceso se relaciona con la propuesta de Orlando Fals Borda, quien desde la investigación-acción participativa sostiene que el conocimiento se construye en la acción y en la reflexión sobre la práctica, permitiendo a los sujetos comprender y transformar su realidad (Fals Borda, 1991, p. 202). En este sentido, frases como “todo eso en el camino” o “he aprendido bastante de eso” reflejan aprendizajes contruidos desde la experiencia. En la misma línea, Carlos Rodríguez Brandão señala que el aprendizaje comunitario se fundamenta en el intercambio de saberes y en la construcción colectiva del conocimiento, donde las personas aprenden tanto de su experiencia como de la interacción con otros (Brandão, 2015). De este modo, expresiones como “estoy para compartir y enseñarles” evidencian procesos de aprendizaje solidario y colaborativo. Por otro lado, los hallazgos muestran que los procesos de aprendizaje incluyen una dimensión de transformación personal, reflejada en el fortalecimiento de la seguridad, la mejora en la comunicación y el desarrollo de habilidades blandas, como la escucha, la asertividad y la capacidad de liderazgo. En este sentido, el paso de dificultades en la expresión a una mayor seguridad evidencia cambios que trascienden lo técnico y se vinculan con el desarrollo personal en contextos de aprendizaje comunitario. Asimismo, el rol del equipo técnico resulta fundamental en la promoción de estos aprendizajes, mediante capacitaciones,	Desde mi experiencia como gestora social he observado que los procesos de aprendizaje se dan en espacios informales como los comedores populares, locales comunales, casas de las socias o presidentas que brindan un espacio para que sea utilizado como comedor popular y siempre en interrelación con otras mujeres de diferentes grupos etarios: sean jóvenes, adultas y adultas mayores; en el casos de las coordinadoras voluntarias y sus apoyos los procesos de aprendizaje se basan en el interaprendizaje, ya que las coordinadoras comparten con sus pares conocimientos y al tener más experiencia en sus puestos también enseñan a sus apoyos los aprendizajes formales e informales que ha ido adquiriendo a través de la experiencias propias y de capacitaciones, talleres o proyectos, asimismo esto sucede con las demás presidentas, las coordinadoras voluntarias y sus apoyos replican el aprendizaje adquirido con las demás presidentas de comedores populares, sin embargo el aprendizaje que adquieren las lideresas comunitarias no solo es técnico, sino emocional, social y personal. Bajo este aspecto el equipo de GPS ha ido capacitando, fomentando talleres, capacitaciones y reuniones de confraternidad, bajo una metodología dinámica vinculada a la teatralización, al juego y a la participación activa, esto con el fin de romper con metodologías verticales de solo centrarse en el expositor, ya que se evidenció que no eran muy eficientes para las lideresas comunitarias que a veces venían cansadas o con problemas y no estaban concentradas, principalmente las capacitaciones están relacionadas al rescate, gestión y manejo adecuado de las donaciones, manipulación y almacenamiento de alimentos, uso de formatos de gestión de recursos y transparencia y al cumplimiento de los lineamientos del BAP, asimismo en el camino el equipo fue identificando en qué problemática se puede impactar y a las cuales estén alineadas a los ejes de intervención, es por ello que surgió la proyección social en el cual se fomenta la salud preventiva, acompañamiento emocional a través de los couches y conocimientos prácticos para fortalecer sus liderazgos y recursos. Esto no se podría hacer realidad si es que no se realiza el mapeo de actores claves que son los aliados pertenecientes a organizaciones sociales o empresas	Los procesos de aprendizaje a través de capacitaciones dinámicas fomentan la escucha activa y participativa, además no solo se adquiere aprendizaje formal basado en lo técnico, sino aprendizaje experiencial relacionado en lo emocional, personal y familiar, asimismo se promociona el interaprendizaje estos aprendizajes los socializan al resto de lideresas comunitarias	Se evidencia un patrón de procesos de aprendizaje caracterizado por una construcción progresiva, vivencial y colectiva de conocimientos y habilidades. Este proceso se desarrolla a partir de la experiencia práctica, la participación en capacitaciones y la resolución de situaciones concretas, permitiendo la adquisición de competencias técnicas y organizativas. Asimismo, se observa un fortalecimiento de habilidades personales como la comunicación, la seguridad y la toma de decisiones, acompañado de procesos de reflexión y autoevaluación. De igual forma, el aprendizaje se configura como un proceso horizontal, donde las lideresas comparten saberes y replican lo aprendido, generando transformaciones en sus prácticas y contribuyendo al fortalecimiento de la gestión comunitaria.	El acompañamiento y el fomento de capacitaciones dinámicas en espacios informales donde se difunde la participación, el diálogo y el interaprendizaje tanto de conocimientos técnicos como los administrativos, de gestión, de transparencia y de control, así como los relacionados a la experiencia propia de sus miembros y los vinculados a las habilidades blandas que no solo sirven para ponerlos en práctica con la comunidad, sino que también son útiles a nivel personal y familiar	En la dimensión Desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencia que el acompañamiento de la gestora social y los espacios de interaprendizaje fortalecen las competencias de las lideresas comunitarias. Este proceso promueve la construcción de liderazgos participativos y consensuados, basados en la experiencia, la formación y el intercambio de saberes, lo que se traduce en prácticas de toma de decisiones más autónomas y orientadas al bienestar colectivo.	El desarrollo de capacidades de liderazgo se configura como un proceso progresivo, en el que el acompañamiento de la gestora social y los espacios de interaprendizaje fortalecen las competencias de las lideresas comunitarias. Este proceso promueve la construcción de liderazgos participativos y consensuados, basados en la experiencia, la formación y el intercambio de saberes, lo que se traduce en prácticas de toma de decisiones más autónomas y orientadas al bienestar colectivo.	
		Equipo Técnico (Jefa del área de Gestión y Proyección Social)	“tuvimos que capacitarlas... para que puedan ellas tener conocimiento de las buenas prácticas” “hasta yo tampoco... ni por acá se me hubiera ocurrido... seguimos en la lucha de aprender nuevas cosas” “hubo un proceso... bien desde 2018 hasta el 2019... surgían cosas y empezamos a ver cómo solucionarlas” “todo lo que aprendía con Pamplona lo podía aplicar en otros distritos” “las capacitaciones han servido mucho... para que ellas puedan seguir aceptando esas donaciones” “aprendieron temas logísticos... volúmenes, kilos... todo eso en el camino”	Aprendizaje situado y progresivo desde la práctica	Proceso de aprendizaje que surge desde la experiencia directa en el territorio, donde los conocimientos no son previos ni teóricos, sino que se construyen de manera progresiva a partir de problemas concretos, la práctica cotidiana y la resolución de desafíos comunitarios.			Proceso de fomentar capacitaciones ya instauradas en el BAP relacionadas al rescate y manejo adecuado de las donaciones y la identificación de nuevas temáticas a capacitar en base al análisis de problemáticas identificadas, pero relacionadas a la gestión de donaciones del BAP por la comunidad y también problemáticas a nivel organizacional.						
		Equipo Técnico (Coordinador del área de Gestión y Proyección Social)	“Han mejorado sus habilidades blandas...” “Gestión de grupos a través de un liderazgo asertivo...” “Modificando hábitos previos...” “Gestionar sus tiempos y recursos...” “El uso de herramientas fue clave para agilizar sus coordinaciones...”	Aprendizaje práctico para la gestión comunitaria	Proceso de adquisición y fortalecimiento de habilidades sociales, organizativas y técnicas mediante la experiencia y el acompañamiento, orientado a mejorar la gestión eficiente de grupos y recursos en contextos comunitarios.			El acompañamiento ha fomentado el fortalecimiento de las habilidades blandas y la gestión de recursos aplicando herramientas como formatos que el área de GPS les orienta a usarlos						

Categoría 2.2: Desarrollo de liderazgo						acompañamiento y generación de espacios participativos que permiten a las lideresas adquirir herramientas prácticas y aplicarlas en contextos reales. Estas acciones refuerzan el aprendizaje situado y favorecen la mejora de habilidades de gestión y liderazgo."					Asimismo, emerge un sentido de reconocimiento y autovaloración, vinculado tanto a la confianza otorgada por el Banco de Alimentos Perú como al respaldo de sus propias organizaciones.
	Es un proceso que motiva, desarrolla capacidades e influye a las personas a alcanzar objetivos comunes. El liderazgo se construye teniendo en cuenta la participación, la conciencia crítica y la transformación social	Lideresas comunitarias (coordinadora s voluntarias y apoyo)	“Yo voy de frente prácticamente más a aconsejarles.” “Una lideresa tiene que incentivar a la persona.” “Primero hay que aconsejarla, escucharlas.” ""Siempre me ha gustado ser líder... apoyar” (Elena) “Ser coordinadora te facilita dirigir a las personas... como una mamá” (Edita) “Hay que estar detrás de las señoras para que mejoren” (Edita) “Yo estoy para apoyar y enseñarles también a las demás” (Olivia) “Gracias al grupo yo existo... gracias por creer en mí” (Elena)"	Liderazgo comunitario basado en el cuidado, la orientación y el reconocimient o colectivo	El liderazgo comunitario basado en el cuidado, la orientación y el reconocimiento colectivo se refiere a una forma de ejercer el liderazgo centrada en el acompañamiento cercano, la escucha activa y la orientación constante hacia las integrantes del grupo. Este tipo de liderazgo se caracteriza por promover el desarrollo de otras personas a través del consejo, la motivación y la enseñanza, incorporando además una dimensión afectiva que se expresa en el cuidado y la preocupación por el bienestar del colectivo. Asimismo, se configura como un proceso relacional, donde la legitimidad de la lideresa se construye a partir del reconocimiento del grupo, fortaleciendo su identidad y su rol dentro de la organización.	Los hallazgos evidencian que el desarrollo de liderazgo en las lideresas comunitarias se configura como un proceso progresivo de aprendizaje y transformación personal, en el cual el liderazgo no se asume únicamente como una posición formal, sino como una práctica relacional basada en la escucha, el acompañamiento, la orientación y el apoyo a otras integrantes. Las narrativas muestran que las lideresas ejercen su rol promoviendo el bienestar colectivo, incentivando la participación y fortaleciendo las capacidades de las demás, lo que evidencia un liderazgo de carácter comunitario. Este proceso se vincula con el enfoque de educación popular planteado por Paulo Freire, quien sostiene que el liderazgo se construye desde el diálogo, la conciencia crítica y la relación horizontal con los otros, donde el líder no impone, sino que acompaña y promueve la participación (Freire, 1970, p. 113). En este sentido, expresiones como “aconsejar”, “escuchar” y “apoyar” reflejan prácticas de liderazgo dialógico y participativo. Asimismo, los hallazgos evidencian que el liderazgo se aprende y se desarrolla en la práctica, a partir de la experiencia y del acompañamiento. En esta línea, Orlando Fals Borda plantea que los liderazgos comunitarios emergen en procesos de acción colectiva, donde las personas asumen roles a partir de su participación y compromiso con el grupo (Fals Borda, 1991, p. 178). De este modo, frases como “eso se aprende” o “tenía disposición de ayudar” evidencian el carácter formativo del liderazgo. Por otro lado, desde el análisis de las organizaciones sociales de mujeres, Cecilia Blondet señala que el liderazgo en estos espacios se caracteriza por su orientación al servicio, la solidaridad y el sostenimiento de la organización, donde las lideresas cumplen un rol articulador que fortalece la cohesión grupal (Blondet & Trivelli, 2004, p. 46). En este sentido, expresiones como “incentivar”, “estar detrás para que mejoren” o “enseñar a las demás” evidencian un liderazgo centrado en el cuidado y el acompañamiento. Asimismo, el desarrollo de liderazgo se vincula con procesos de empoderamiento personal y colectivo. En esta línea, Blondet y Trivelli señalan que el liderazgo femenino implica el fortalecimiento de la autoestima, la capacidad de decisión y la conciencia del propio valor como agente de cambio (Blondet & Trivelli, 2004, p. 15). De este modo, expresiones como “gracias por creer en mí” evidencian procesos de reconocimiento y fortalecimiento personal. Por otro lado, los hallazgos del equipo técnico evidencian que el desarrollo de liderazgo se potencia mediante el acompañamiento, la capacitación y el reforzamiento de habilidades comunicativas, promoviendo prácticas basadas en el asertividad, el respeto y la empatía. Estas acciones contribuyen a mejorar las	Desde mi experiencia como gestora social he identificado que el grupo de coordinadoras voluntarias de Lima Sur es muy diverso ya que algunas cuentan con características de trayectoria, experiencia, legitimidad, gestión de trabajo en red, prioridad de motivar a su equipo y con capacidad de dirigir grupos, fomento de solidaridad y compromiso con el bienestar de sus equipos, otras con cuestionamiento inicial de su liderazgo, pero logrando resolver dificultades y sostener el grupo. Asimismo, también se evidencia un trato maternal y de cuidado de las coordinadoras para con sus apoyos y demás presidentas de comedores populares, autoidentificándose ellas mismas como mamás de los grupos que lideran y de tener gratitud por el BAP al haberlas elegido como coordinadoras y apoyos, además de gratitud y autovaloración por su equipo al aceptarlas como coordinadoras voluntarias. Es así como se identifica un trato empático de las coordinadoras voluntarias y sus apoyos para con las demás presidentas en acciones o actitudes como aconsejarlas, escucharlas, motivarlas, realizarles seguimiento, apoyarlas y socializarles conocimientos, para así promover en ellas el desarrollo organizacional, personal y familiar. Bajo lo mencionado el área de GPS al elegir a sus coordinadoras voluntarias y algunas apoyos identificaron mujeres con liderazgos ya consolidados y mujeres que por sus valores, habilidades, fortalezas y servicio a sus comunidades se les acompañó en el proceso de convertirse en lideresas asumiendo el papel de coordinadoras voluntarias y también apoyos, asimismo el acompañamiento es antes y durante reforzando las habilidades comunicacionales, relacionamiento entre todos los miembros del equipo y la identificación de tipos de liderazgos para evidenciar y programar propuestas de mejora a los diferentes tipos de liderazgos que las coordinadoras voluntarias de Lima Sur han evidenciado, como: el liderazgo firme, el liderazgo percibido en ocasiones como imperativo, el liderazgo en proceso de formación, el liderazgo de perfil bajo, el liderazgo con enfoque comunitario y sentido de responsabilidad social, el liderazgo transformacional; que en síntesis se esquematizó en liderazgo consolidado, liderazgo en formación y liderazgo en riesgo.	El desarrollo del liderazgo se evidencia a través de las acciones que las coordinadoras voluntarias tienen con sus grupos como el aconsejar, motivar y escuchar. Todo esto bajo una mirada maternal, de cuidado, de autovaloración y de gratitud hacia su equipo por aceptarlas como lideresas.	Se evidencia un patrón de desarrollo de liderazgo caracterizado por su construcción progresiva a partir de la experiencia, el acompañamiento y la interacción con otras integrantes del grupo. Este liderazgo se sustenta en prácticas de orientación, escucha y apoyo, configurándose como un ejercicio cercano y relacional que prioriza el bienestar colectivo. Asimismo, se observa que el liderazgo no es concebido como una cualidad innata, sino como una capacidad que se aprende y se fortalece en el proceso, generando transformaciones personales en las lideresas, tales como el desarrollo de la empatía, la comunicación asertiva y el sentido de responsabilidad comunitaria. De igual forma, se reconoce la diversidad de estilos de liderazgo, vinculados a las características individuales, que se articulan en función de objetivos comunes y del fortalecimiento del trabajo grupal.	Proceso transicional a liderazgos consolidados, el desarrollo de estos liderazgos tanto experienciales como lo adquiridos por el acompañamiento de la gestora social se manifiesta a partir de acciones o decisiones que tienen las lideresas comunitarias las cuales asumen un papel maternal y de cuidado aconsejando, motivando, escuchando a su equipo y reforzando valores que busquen el bienestar común, así como el fortalecimiento de habilidades blandas y valores que potencian el tejido social. Sin embargo, así como asumen papeles de lideresas por sus capacidades, experiencia y fortalezas también hay un sentir de agradecimiento y autovaloración por la consideración del BAP al elegir las y por su equipo al aceptarlas	Por otro lado, el proceso de elección de las coordinadoras voluntarias y sus apoyos resulta fundamental, ya que se basa en la evaluación de sus capacidades, fortalezas, valores y vocación de servicio hacia poblaciones vulnerables. Esto favorece dinámicas de toma de decisiones sustentadas en el diálogo constante, la mediación, la participación y el consenso, particularmente en torno a la gestión de donaciones y actividades vinculadas al Banco de Alimentos Perú. A la par, se evidencia el desarrollo de niveles crecientes de autonomía, reflejados en la capacidad de convocatoria, la generación de acuerdos y el cumplimiento de compromisos.
		Equipo Técnico (Jefa del área de Gestión y Proyección Social)	“no tenía mucho liderazgo... eso se aprende, yo la voy a enseñar” “tenía mucha disposición de ayudar... ahí surge mi coordinadora” “el liderazgo lo puedes tener... teniendo claridad en las cosas que hablas” “ellas han tomado conciencia de que como agentes comunitarios son de gran valor” “hemos podido impactar en su vida... no solo como presidenta sino como persona” “el banco le ha ayudado... a bajar los caballos... a cambiar sus formas” “ellas han desarrollado empatía, solidaridad... ya no piensan solo en ellas”	Liderazgo construido y transformado desde el acompañamiento	El liderazgo no es una cualidad innata, sino una capacidad que se desarrolla mediante procesos de acompañamiento, formación y experiencia, donde las lideresas transforman sus habilidades, actitudes y formas de relacionarse, fortaleciendo tanto su rol organizativo como su desarrollo personal.			Proceso de transición hacia liderazgos consolidados. Desde liderazgos aprendidos a partir de la experiencia y liderazgos emergidos y fortalecidos a través del acompañamiento de la gestora social fortalece el liderazgo de las lideresas comunitarias ya que ellas logran autoidentificar el impacto positivo que pueden causar en sus comunidades, lo cual no es solo como coordinadoras, apoyos o presidentas, sino como personas, además de reforzar valores como el ayudar a quienes más lo necesiten dejando de lado el beneficio individual para buscar el beneficio grupal, El acompañamiento de la gestora social			En conjunto, se identifica un proceso de transición hacia la autonomía, sustentado en la administración efectiva, el trabajo en red y la progresiva capacidad de autogestión de recursos en beneficio de la comunidad. Este proceso se acompaña del fortalecimiento de la toma de
		Equipo Técnico	“Reforzamiento de hábitos comunicativos asertivos y de respeto...”	Transformación del	Proceso mediante el cual los estilos de liderazgo						

Categoría 2.4: Autonomía organizativa			Gestión y Proyección Social)	“Establecer acuerdos y compartir comunicados...” “Considerando no incumplir indicaciones y compromisos...”	ad institucional	manera activa y participativa, manteniendo coherencia con los acuerdos y lineamientos establecidos con actores institucionales.			voluntaria en la convocatoria de reuniones, la generación de acuerdos y el cumplimiento de compromisos, lo que evidencia el fortalecimiento de su autonomía.				
	Se construye a través de la consciencia crítica, la participación y la capacidad de decidir sobre la propia realidad; donde los grupos comunitarios asumen responsabilidad es sobre sus decisiones y resultados. La autonomía es vista como la descentralización de las decisiones distribuidas dentro de la organización	Líderesas comunitarias (coordinadoras voluntarias y apoyo)	“Nosotros mismos juntamos... ya no dependíamos solo de donaciones” (Edita) “Hemos hecho bolsitas solidarias por nuestra cuenta” (Edita) “Para tener algo se tiene que caminar... gestionar” (Elena) “Yo he ido por todo lado a conseguir apoyo” (Elena) “A mí me gusta participar, buscar, gestionar” (Gloria)	Autonomía construida desde la autogestión comunitaria	La autonomía organizativa se construye a partir de la capacidad de gestionar recursos, generar iniciativas propias y tomar acciones sin depender exclusivamente de actores externos. Esta autonomía se fortalece mediante la experiencia, la organización interna y la articulación con redes, consolidando la sostenibilidad del comedor.	Los hallazgos evidencian que la autonomía organizativa en los comedores populares se configura como un proceso progresivo mediante el cual las lideresas fortalecen su capacidad para gestionar recursos, tomar decisiones y establecer relaciones con diversos actores, reduciendo su dependencia de agentes externos. Las narrativas muestran que las lideresas desarrollan iniciativas propias, gestionan apoyos, generan recursos y asumen un rol activo en la conducción de sus organizaciones, lo que evidencia un avance hacia formas de autogestión. Este proceso se vincula con el enfoque de educación popular planteado por Paulo Freire, quien sostiene que la autonomía se construye a partir del desarrollo de la conciencia crítica y la capacidad de los sujetos para actuar sobre su realidad de manera transformadora (Freire, 1970, p. 29). En este sentido, expresiones como “ya no dependíamos solo de donaciones” o “yo he ido por todo lado a conseguir apoyo” evidencian procesos de autonomía en la acción. Asimismo, desde la perspectiva de la investigación-acción participativa, Orlando Fals Borda plantea que la autonomía comunitaria se fortalece cuando los actores desarrollan capacidades para gestionar sus propios procesos y tomar decisiones colectivas en función de sus necesidades (Fals Borda, 1991, p. 199). En este marco, las iniciativas de autogestión y la diversificación de fuentes de apoyo reflejan un proceso de fortalecimiento organizativo. Por otro lado, la autonomía organizativa se vincula estrechamente con procesos de empoderamiento. En esta línea, Blondet y Montero señalan que el empoderamiento implica el fortalecimiento de la capacidad de las mujeres para tomar decisiones, gestionar recursos y participar activamente en su entorno social (Blondet & Montero, 1995, p. 55). De este modo, acciones como gestionar recursos, proponer mejoras y liderar iniciativas evidencian el desarrollo de capacidades que fortalecen su autonomía. Asimismo, los hallazgos del equipo técnico evidencian que la autonomía organizativa se construye mediante procesos de acompañamiento que progresivamente permiten a las lideresas asumir mayores responsabilidades, tomar decisiones y gestionar recursos de manera independiente. Este proceso no es homogéneo, ya que algunas lideresas logran mayores niveles de autonomía que otras, lo que refleja distintos ritmos de aprendizaje y desarrollo.	Desde mi experiencia como gestora social se evidencia un avance progresivo hacia la autonomía organizativa en las lideresas comunitarias, ya no esperan la llegada de las donaciones, sino que también gestionan y salen a buscar apoyo de otras organizaciones sociales, empresas y reivindicar sus derechos frente a los órganos del estado que las rige, algunas hasta han emprendido en sus propios comedores populares para generar ingresos económicos adicionales para el beneficio de su propio comedor y de sus beneficiarios, también proponen aspectos de mejora cuando se identifican problemáticas, ahí se evidencia el análisis que ellas suelen hacer para el mejoramiento de sus grupos, en base a las propuestas de solución la gestora social las acompaña, orienta y fomenta la participación activa del grupo para llevarlas a cabo, mientras otras lo llevan a cabo por su propia cuenta cuando se identifica que tienen las capacidades más fortalecidas para hacer y la gestora social solo les realiza el seguimiento respectivo, sin embargo aún hay lideresas que están en proceso de llegar a ello y necesitan aún el acompañamiento	Proceso de transición a la autogestión al administrar eficientemente sus recursos y al buscar por su propia cuenta apoyo de otros actores con el fin de buscar el bienestar de sus beneficiarios	Se evidencia un patrón de autonomía organizativa caracterizado por el desarrollo progresivo de capacidades para gestionar recursos, tomar decisiones y generar iniciativas propias, reduciendo la dependencia de apoyos externos. Este proceso se expresa en la capacidad de las lideresas para buscar activamente recursos, articularse con diversas instituciones y asumir responsabilidades orientadas al bienestar de su comunidad. Asimismo, se observa que la autonomía no se presenta de manera homogénea, sino que se construye de forma diferenciada según los niveles de experiencia y acompañamiento recibidos. De igual forma, este proceso se vincula con el fortalecimiento del empoderamiento, evidenciado en la capacidad de proponer mejoras, comunicar iniciativas y aportar activamente al desarrollo de las acciones colectivas.	Transición a la autonomía a través de la evidencia de la administración efectiva y el trabajo en red para autogestionar recursos en beneficio de su comunidad, además que impulsan la toma de decisiones participativas y bajo consenso, afianzado su seguridad y capacidad de análisis tanto a nivel experiencial como por capacitaciones o interaprendizaje	Desarrollo progresivo de autonomía organizativa con distintos niveles de consolidación y aún con dependencia parcial del acompañamiento.		
		Equipo Técnico (Jefa del área de Gestión y Proyección Social)	“ellas ya se manejan solas... ya tienen su emprendimiento” “ya no solamente reciben ayuda del banco... reciben de otras instituciones” “ellas se deben a su comunidad... tienen que ver por su comunidad” “no puedo decirles que no acepten apoyo de otros... no estaría bien” “algunas ya tienen autonomía... otras todavía necesitan acompañamiento” “ya pueden organizarse, tomar decisiones y gestionar recursos”	Autonomía progresiva con dependencia parcial	Proceso gradual mediante el cual las organizaciones fortalecen su capacidad de gestión, decisión y acción independiente, aunque aún mantienen ciertos niveles de dependencia del acompañamiento institucional, especialmente en contextos de vulnerabilidad estructural.		Transición a la autonomía y autogestión de recursos, así como la toma de decisiones a nivel participativo y el fortalecimiento organizativo para la búsqueda del bienestar de los beneficiarios de ciertas lideresas comunitarias, sin embargo, algunas lideresas todavía necesitan el acompañamiento de la gestora social	Se evidencia un patrón de autonomía organizativa caracterizado por el desarrollo progresivo de capacidades para gestionar recursos, tomar decisiones y generar iniciativas propias, reduciendo la dependencia de apoyos externos. Este proceso se expresa en la capacidad de las lideresas para buscar activamente recursos, articularse con diversas instituciones y asumir responsabilidades orientadas al bienestar de su comunidad. Asimismo, se observa que la autonomía no se presenta de manera homogénea, sino que se construye de forma diferenciada según los niveles de experiencia y acompañamiento recibidos. De igual forma, este proceso se vincula con el fortalecimiento del empoderamiento, evidenciado en la capacidad de proponer mejoras, comunicar iniciativas y aportar activamente al desarrollo de las acciones colectivas.	Transición a la autonomía a través de la evidencia de la administración efectiva y el trabajo en red para autogestionar recursos en beneficio de su comunidad, además que impulsan la toma de decisiones participativas y bajo consenso, afianzado su seguridad y capacidad de análisis tanto a nivel experiencial como por capacitaciones o interaprendizaje	Desarrollo progresivo de autonomía organizativa con distintos niveles de consolidación y aún con dependencia parcial del acompañamiento.			
		Equipo Técnico (Coordinador del área de Gestión y Proyección Social)	“Han ganado autonomía...” “Se visibiliza a través de su empoderamiento...” “Proponer mejoras...” “Comunicar a su equipo y al equipo BAP propuestas...” “Aportan al desarrollo de sus actividades conjuntas...”	Empoderamiento para la gestión autónoma	Fortalecimiento de la capacidad de las lideresas para proponer, gestionar e implementar iniciativas dentro de sus organizaciones, evidenciando independencia operativa y participación activa en la mejora continua.		Proceso de transición a la autonomía ya que las lideresas comunitarias han afianzado su seguridad y capacidad de análisis tanto a nivel experiencial como por capacitaciones o interaprendizaje, ya se denota un nivel propositivo sobre aspectos de mejora, empoderamiento, capacidad impartir un liderazgo comunitario						

Dimensión		Categoría de análisis	Definición	Personas entrevistadas	Frases clave	Nueva categoría emergente EMIC	Definición de la nueva categoría emergente EMIC	Interpretación ETIC fundamentada	Reflexión de la investigadora	Proceso identificado	Patrón observado	Tendencia analítica	Síntesis analítica de la dimensión	Hallazgo de la dimensión
Dinámicas relacionales y trabajo en red	Categoría 3.1: Relaciones entre lideresas		Las relaciones interpersonales dentro de un grupo influyen en su funcionamiento, cohesión, comportamiento colectivo, comunicación y cooperación. En el caso de relaciones comunitarias, estas se basan la solidaridad, horizontalidad y reconocimiento mutuo. Asimismo, si los vínculos son fuertes o conflictivos influirán en las dinámicas de los grupos	Lideresas comunitarias (coordinadoras voluntarias y apoyo)	“Al principio estaba bien, un poquito que bajamos... confunden la amistad con el trabajo” “Hemos tenido que conversar con ellas, estar ahí detrás como una mamá” “Estamos ahí detrás de ellas... porque a veces se descuidan” “Hemos hecho una linda amistad con todas las señoras, pero la amistad con el trabajo no se confunde” “Ellas mismas han puesto los acuerdos, ellas mismas han puesto los castigos” “Nuestra relación es muy bonita... estamos en armonía” “Siempre hay una o dos que mueve a todas” “Poco a poco le hablamos, le hablamos” “Estamos trabajando muy bonito en equipo” “Nos llamamos, así nos ayudamos” “Nos jalamos así... a las más cercanas”	Relaciones basadas en apoyo mutuo con regulación colectiva”	Las relaciones entre lideresas se configuran a partir de vínculos de apoyo mutuo, cooperación y cercanía, que se fortalecen mediante la experiencia compartida en el trabajo comunitario. Sin embargo, estos vínculos también requieren procesos constantes de regulación colectiva para evitar que la confianza y la amistad interfieran en el cumplimiento de responsabilidades. En este sentido, las lideresas desarrollan mecanismos internos como acuerdos, normas y sanciones definidas de manera participativa, que permiten sostener la organización y garantizar el compromiso de sus integrantes. Así, las relaciones combinan dimensiones afectivas y organizativas, transitando entre la cercanía interpersonal y la exigencia funcional para el logro de objetivos comunes	Los hallazgos evidencian que las relaciones entre lideresas comunitarias se configuran como dinámicas complejas que articulan vínculos de cercanía, normas de convivencia y mecanismos de regulación interna, permitiendo sostener el trabajo colectivo en los comedores populares. Las narrativas muestran que estas relaciones se caracterizan por la construcción de lazos de confianza, solidaridad y apoyo mutuo, así como por la necesidad de establecer límites entre la amistad y las responsabilidades organizativas. Este proceso se vincula con lo planteado por Cecilia Blondet, quien señala que las organizaciones de mujeres, como los comedores populares, se sostienen en relaciones de cercanía y cooperación, donde la convivencia cotidiana fortalece los vínculos, pero también genera tensiones que deben ser gestionadas mediante acuerdos y normas internas (Blondet, 2004, p. 90). En este sentido, expresiones como “confunden la amistad con el trabajo” o “ellas mismas han puesto los acuerdos” evidencian procesos de regulación relacional. Asimismo, Blondet y Montero sostienen que la cohesión de las organizaciones comunitarias depende de la capacidad de sus integrantes para construir relaciones basadas en la confianza, el respeto y la corresponsabilidad, lo que permite sostener el trabajo colectivo en el tiempo (Blondet & Montero, 1995, p. 78). De este modo, expresiones como “trabajamos en armonía” o “nos ayudamos” reflejan la construcción de vínculos que fortalecen la organización. Por otro lado, los hallazgos evidencian que las relaciones entre lideresas también implican procesos de gestión de conflictos y acompañamiento mutuo, donde se prioriza el diálogo, la orientación y el seguimiento para mantener la cohesión del grupo. Este aspecto se relaciona con la propuesta de Orlando Fals Borda, quien plantea que las relaciones en la acción colectiva se construyen a partir de la participación, el compromiso y la resolución conjunta de problemas (Fals Borda, 1991, p. 11). Asimismo, se observa que dentro del grupo emergen lideresas con mayor capacidad de influencia, quienes movilizan a las demás y contribuyen a la dinámica organizativa. Este fenómeno evidencia la existencia de liderazgos informales que fortalecen las relaciones y la acción colectiva.	Desde mi experiencia como gestora social he observado como los acopios y los comedores populares, son espacios en los cuales se fomenta la camaradería, la confraternidad, el trabajo colaborativo, se refuerzan lazos de amistad y se intercambian experiencias, pero también se evidencian momentos de discusión, de tomas de decisiones y de tensiones. Estos espacios y estos momentos tanto de trabajo como de confraternidad refuerzan los lazos o en última instancia los resquebrajan, por ello depende mucho del ambiente de convivencia que propicie la coordinadora y su apoyo. Asimismo, las lideresas comunitarias con mayor experiencia organizativa o con mayor tiempo en la red del BAP son como las madres de las demás, quienes se encargan de socializar experiencias y aprendizajes, además de orientar y acompañar a las nuevas lideresas o a las que están en proceso de mejora. También es necesario resaltar que muchos de los lazos de amistad que se forman en estos espacios, en el proceso se suele confundir con el cumplimiento de los lineamientos los cuales tanto las coordinadoras como sus apoyos deben velar por su cumplimiento, ahí viene un poco la delgada línea entre las coordinadora y las demás lideresas de si cubrir sus incumplimientos en nombre de la amistad o informarlos debidamente al BAP o también el hecho de que algunas lideresas piensen que por ser amigas de las coordinadoras no le van a exigir cumplimientos. Es por ello que ya las coordinadoras y sus apoyos han conversado con las lideresas de sus grupos que una cosa es la amistad y otra el trabajo relacionado al cumplimiento de los lineamientos del BAP, sin embargo, aún a algunas coordinadoras les cuesta poner límites claros ante esta dificultad, bien sea por temor a que la consideren la "acuseta", la "chismosa" o a perder el aprecio del grupo. Finalmente, también se observa que las lideresas suelen tener el sentir de la solidaridad y la empatía muy fuerte, ya que cuando ven que alguna compañera está pasando por momentos críticos suelen apoyarle ya sea anímica o económicamente a través de actividades colectivas como polladas o colectas solidarias	Proceso de transición de colocar límites saludables entre la amistad y el trabajo	Se evidencia un patrón de relaciones entre lideresas caracterizado por la construcción de vínculos cercanos y solidarios que se articulan con la necesidad de establecer límites entre lo personal y lo organizativo. Estas relaciones se sostienen en dinámicas de apoyo mutuo, empatía y compromiso colectivo, que favorecen la cohesión grupal y la capacidad de respuesta ante situaciones de dificultad. Asimismo, se observa la presencia de mecanismos de autorregulación, donde las propias lideresas establecen acuerdos y gestionan conflictos, acompañadas de procesos de orientación y seguimiento. De igual forma, emergen liderazgos internos que dinamizan al grupo, promoviendo la participación y el involucramiento. En conjunto, estas dinámicas configuran relaciones que, a pesar de las tensiones inherentes, se orientan hacia el fortalecimiento del trabajo en equipo y la sostenibilidad de la organización comunitaria.	Coexistencia de prácticas de solidaridad y apoyo mutuo con tensiones internas, además de la transición de límites saludables entre la amistad y el trabajo organizacional que forman parte del proceso de consolidación organizativa.	En la dimensión Dinámicas relacionales y trabajo en red se evidencia la coexistencia de prácticas de solidaridad y apoyo mutuo entre las lideresas comunitarias, la comunidad y personas en situación de vulnerabilidad. En este marco, las presidentas de comedores populares desempeñan un rol clave en la provisión de alimentos nutritivos a costo social, así como en la atención de casos sociales, personas en situación de abandono, con discapacidad o con limitaciones económicas, a quienes, en muchos casos, se les brinda alimentación sin costo. Estos casos son identificados por las propias lideresas o derivados por instituciones como municipalidades y centros de salud, y son atendidos también mediante la distribución de donaciones del Banco de Alimentos Perú, las cuales cumplen una función no solo material, sino también de soporte solidario y emocional.	Las dinámicas relacionales y el trabajo en red se configuran como un proceso complejo en el que coexisten prácticas de solidaridad y apoyo mutuo, junto con tensiones internas propias de la interacción organizativa. La gestión de estas tensiones , sumada a la construcción progresiva de vínculos de confianza entre las lideresas y la gestora social, permite fortalecer la cohesión grupal y sostener relaciones basadas en la cooperación y el respeto. En este marco, las lideresas amplían sus roles hacia funciones de articulación territorial y gestión en red con actores clave, promoviendo acciones colectivas orientadas al bienestar de la comunidad. Asimismo, el desarrollo de habilidades blandas y estrategias de mediación y conciliación se consolida como un elemento fundamental para sostener estas dinámicas relacionales, favoreciendo procesos organizativos más integrados y sostenibles.
			Equipo Técnico (Jefa del área de Gestión y Proyección Social)	“la equidad hizo que las señoras se unieran... se pudieron trabajar de manera en conjunto” “en Pamploña... ellas siempre sienten que si alguien está pasando dificultad... surge el tema de la ayuda” “siempre van a haber dificultades con las compañeras... pero ellas van a salir a resolverlo” “una está mala, otra se hace la pollada” “muy empáticas, muy prestas para dar al otro, a pesar de sus carencias” “la persona que no trabaja en equipo... no está muy bien vista” “todo esto se construye en base de equipo, no de manera individual”	Solidaridad comunitaria y cohesión grupal construida	Se refiere al proceso mediante el cual las lideresas desarrollan vínculos basados en la ayuda mutua, la empatía y el sentido de pertenencia colectiva. Esta cohesión no es espontánea, sino que se construye progresivamente a través de experiencias compartidas, resolución de dificultades y prácticas organizativas que promueven la equidad y el trabajo conjunto, consolidando una identidad grupal orientada al bien común.		Proceso de fortalecimiento del trabajo en equipo y solidaridad con quienes más lo necesitan						
			Equipo Técnico (Coordinador del área de Gestión y Proyección Social)	“Se caracterizan por tener un alto grado de compromiso con su comunidad y equipo...” “En procesos difíciles se organizan con iniciativas propias o conjuntas...” “Ser propositivas... desarrollar su creatividad e inventiva...”	Solidaridad activa y colaboración comunitaria	Se refiere a las relaciones entre lideresas basadas en el compromiso colectivo, la cooperación y la capacidad de generar respuestas conjuntas frente a dificultades, fortaleciendo la acción comunitaria.		Proceso de autonomía para proponer iniciativas de bienestar común			No obstante, en estas dinámicas también emergen tensiones internas entre las lideresas, vinculadas principalmente a la necesidad de establecer límites saludables entre las relaciones de amistad y el trabajo organizacional. La			
		Categoría 3.2: Relaciones entre lideresas y gestora social		La relación profesional es un proceso de articulación, acompañamiento,	Lideresas comunitarias (coordinadoras voluntarias y apoyo)	“Cada vez que yo le mando un mensajito... después me responde o me devuelve la llamada” “Me gusta porque sí me escucha” “Siempre está pendiente de mí,	Relación de acompañamiento basada en comunicación	El vínculo entre las lideresas y la gestora social se configura como una relación de acompañamiento	Los hallazgos evidencian que el vínculo entre las lideresas comunitarias y la gestora social constituye un elemento central para el desarrollo de los procesos organizativos, configurándose	Desde mi experiencia como gestora social he notado que es fundamental la comunicación asertiva, la escucha activa, la empatía, lenguaje cálido y de respeto, la confianza, la paciencia, tratar de ser parte	Proceso de acompañamiento empático, respetuoso y de escucha activa	Se evidencia un patrón de vínculos con la gestora social caracterizado por	Fortalecimiento del vínculo de confianza entre gestora social y lideresas como	

	orientación, apoyo, cercanía y construcción conjunta de la comunidad que debe basarse en el diálogo horizontal, respeto, empatía, escucha activa y confianza para facilitar procesos de cambio y promover autonomía y fortalecimiento de capacidades.		cualquier duda ella está comunicando” “Trato de facilitarle también para que ella se sienta más a gusto” “Siempre la estamos consultando cualquier duda” “Para trabajar con transparencia siempre la estamos consultando” “La llamamos... y la cosa es que solucionamos” “Siempre me escucha, me da las respuestas” “Hay bastante comunicación con ella” “Me siento contenta con su labor”	constante y confianza mutua	caracterizada por la comunicación permanente, la accesibilidad y la confianza. Este vínculo no es unidireccional, sino que implica una interacción recíproca donde las lideresas no solo reciben orientación, sino que también colaboran activamente facilitando procesos de gestión y organización. Asimismo, la escucha activa, la disponibilidad para resolver dudas y la retroalimentación constante fortalecen la seguridad de las lideresas en la toma de decisiones y en el desarrollo de sus funciones. Este tipo de relación contribuye a consolidar prácticas de trabajo transparentes, articuladas y sostenidas en el tiempo.	como una relación basada en la confianza, la comunicación constante, la escucha activa y el acompañamiento. Las narrativas muestran que este vínculo no se limita a una relación funcional o técnica, sino que incorpora dimensiones afectivas y relacionales que facilitan la interacción y fortalecen la intervención. Este proceso se vincula con lo planteado por Marco Marchioni, quien señala que la intervención comunitaria requiere la construcción de relaciones cercanas y de confianza entre los profesionales y la comunidad, basadas en el conocimiento mutuo y la participación activa (Marchioni, 1999, p. 15). En este sentido, expresiones como “me escucha”, “está pendiente” o “hay bastante comunicación” evidencian la construcción de un vínculo significativo que favorece el trabajo conjunto. Asimismo, desde la perspectiva del Trabajo Social, Ander-Egg sostiene que la relación de ayuda se fundamenta en la empatía, la escucha y la comunicación, siendo estos elementos esenciales para generar confianza y facilitar los procesos de intervención (Ander-Egg, 2003). De este modo, prácticas como la atención constante a consultas, la disponibilidad para resolver dudas y el acompañamiento reflejan una relación profesional basada en la cercanía y el soporte continuo. Por otro lado, los hallazgos del equipo técnico evidencian que la construcción del vínculo requiere estrategias específicas, como la presencia en territorio, la empatía y la integración en el contexto comunitario. En esta línea, Orlando Fals Borda plantea que la participación del profesional en la vida cotidiana de la comunidad permite generar confianza y fortalecer los procesos colectivos (Fals Borda, 1991, p. 78). De este modo, acciones como compartir espacios y adaptarse al entorno comunitario evidencian una intervención situada. Asimismo, se evidencia que la comunicación cumple un rol estratégico en la construcción del vínculo, ya que permite mantener la coordinación, resolver dificultades y fortalecer la relación entre los actores. Esto coincide con lo señalado por Ander-Egg, quien destaca que la comunicación es un elemento clave en el éxito de la intervención social (Ander-Egg, 2003).	de ellas, es decir que no te vean ajena a sus contextos, herramientas de resolución de conflictos y de contención emocional; estas podrían considerarse como las básicas al momento de trabajar con lideresas de distintos contextos, diferentes historias de vida y problemáticas. La generación y fortalecimiento del vínculo se realiza a través del conocer más de cada una de las coordinadoras y se aprovecha los momentos de salida a campo, ya que muchas veces se hace en compañía con ellas o en los momentos de las reuniones o actividades fomentadas tanto por el BAP o por ellas mismas y en las llamadas telefónicas en las que muchas coordinadoras al final terminan contando hasta un poco de sus vidas. Una de las herramientas principales para la comunicación con las lideresas comunitarias es el WhatsApp y las llamada telefónicas, pero es usado prioritariamente el WhatsApp por ser más común y fácil su uso, sin embargo es evidente que la constante demanda comunicativa no solo de las comunidades, sino de organizaciones que son parte de la red, suele desbordar la respuesta de la gestora social y hasta en ciertos momentos perderse por constantes mensajes, a pesar de ello constantemente se realiza una revisión general de los chat e identificando los prioritarios para responder o llamarles, asimismo también se les refuerza a las lideresas comunitarias que si requieren respuesta inmediata o de emergencia realicen llamadas telefónicas para la respuesta inmediata. Es importante que en estos espacios comunitarios la formación y fortalecimiento de vínculos se dé constantemente, sino no se va a poder trabajar de manera articulada entre la comunidad y el BAP. Asimismo, la gestora social también tiene que tener claros los límites que pueda tener con las lideresas comunitarias, ya que, si bien hay un trato de confianza y respeto, ellas deben saber que si hay algún incumplimiento de los lineamientos del BAP sean coordinadoras, apoyos o las demás lideresas las observaciones y notificaciones se les da por igual. Finalmente, el acompañamiento en procesos de mejora se da constantemente con las coordinadoras voluntarias, apoyos y demás lideresas comunitarias fomentando reuniones participativas, propositivas y dinámicas, sin embargo el proceso de acompañamiento en los aspectos de mejora se da de manera más focalizada con las coordinadoras y sus apoyos, si en un caso hay lideresas comunitarias de comedores que también necesiten acompañamiento, previa evaluación de la gestora para mejorar en los lineamientos del BAP u organizacionales son las coordinadoras y los apoyos quienes los realizan bajo el seguimiento de la gestora	para la resolución de conflictos y consultas.	la construcción de relaciones basadas en la comunicación constante, la escucha activa y la confianza mutua. Este vínculo se fortalece a partir de un acompañamiento cercano y continuo, donde la gestora social se posiciona como un soporte accesible para la resolución de dudas y el desarrollo de los procesos organizativos. Asimismo, se observa que la construcción del vínculo no es espontánea, sino intencional, sustentada en la empatía, la presencia en el territorio y la generación de cercanía con las lideresas. De igual forma, la relación se configura de manera horizontal y recíproca, promoviendo la transparencia y el involucramiento conjunto, lo que favorece el fortalecimiento de capacidades y el sostenimiento del trabajo comunitario.	condición clave para la sostenibilidad de la intervención como estrategia profesional.	gestión de estas tensiones resulta fundamental para sostener una convivencia respetuosa y fortalecer la cohesión y consolidación organizativa. En este contexto, el fortalecimiento del vínculo de confianza entre la gestora social y las lideresas comunitarias se constituye como una condición clave para el funcionamiento y la sostenibilidad de la intervención. Este vínculo se inicia a partir de procesos de legitimación institucional, como la presentación de las gestoras por parte de la jefatura del área, pero se consolida progresivamente a través de las interacciones cotidianas, en función de las características de las lideresas y de la capacidad de la gestora social para generar confianza y establecer relaciones horizontales que permitan un trabajo articulado en beneficio de la comunidad. Asimismo, se observa una expansión progresiva de los roles de las lideresas, quienes trascienden la gestión interna de sus organizaciones para asumir funciones de articulación territorial, gestión en red con actores clave y movilización de recursos. En este proceso, destaca el uso de estrategias como el trabajo en cascada, que facilita la replicación de información, aprendizajes y donaciones hacia sus grupos y comunidades.	
		Equipo Técnico (Jefa del área de Gestión y Proyección Social)	“si tú no creas vínculos, no vas a poder entrar muy bien” “la única forma es las visitas, el ser empático” “cuando se sienten que tú las vas a escuchar... comienzan a buscarte” “este vínculo... deben de crear para que funcione su trabajo” “yo comía en el cerro, me sentaba en el suelo” “tratar de que se sientan que yo también soy parte de su entorno” “las formas de comunicación... pueden ser la ruina o el éxito de tu gestión”	Construcción de confianza y cercanía relacional en la intervención	Es el proceso de generación de relaciones de confianza entre la gestora social y las lideresas, basado en la empatía, la presencia constante en el territorio y una comunicación adecuada. Este vínculo permite la legitimación del rol de la gestora, facilita la cooperación y fortalece la disposición de las lideresas para participar activamente en los procesos organizativos.		Proceso de fortalecimiento de vínculos a través de la empatía, la escucha, la comunicación y el acercamiento respetuoso hacia el entorno y contexto de la comunidad					
		Equipo Técnico (Coordinador del área de Gestión y Proyección Social)	“El vínculo inicia desde la asignación y presentación de la gestora social...” “Establecimiento de actividades, alcances y compromisos...” “Fomento de la comunicación continua...” “Acompañamiento durante los procesos de aprendizaje...” “Desarrollo de lazos de confianza, confidencialidad y pertenencia...”	Acompañamiento relacional basado en confianza	Proceso de construcción de vínculos entre la gestora social y las lideresas, caracterizado por la comunicación constante, el acompañamiento técnico y el desarrollo de confianza, que fortalece la participación y el aprendizaje comunitario.		Proceso clave de inicio del vínculo a través de la primera comunicación en el cual se imparte los alcances y límites del acompañamiento, además del intercambio de funciones, compromisos, contactos relevantes de otras áreas y prioridad de acompañamiento por estar iniciando el vínculo					
Categoría 3.3: Coordinación	La coordinación territorial como articulación de actores para el desarrollo local, a través de la toma de decisiones y	Lideresas comunitarias (coordinadoras voluntarias y apoyo)	“Yo he ido por todo lado a conseguir apoyo” (Elena) “Donde voy y pido apoyo, me apoyan” (Gloria) “Articulamos con municipalidad, policías, alcaldes” (Gloria) “Abarcamos más allá de nuestro sector” (Edita)	Gestión territorial basada en redes y articulaciones múltiples	La coordinación territorial se construye mediante la articulación activa con diversos actores (municipalidades, instituciones, comunidad), ampliando el alcance del comedor más allá de su	Los hallazgos evidencian que la coordinación territorial se configura como un proceso de articulación activa entre las lideresas comunitarias, las instituciones locales y otros actores del territorio, orientado a gestionar recursos, ampliar la cobertura de atención y fortalecer la acción colectiva.	Desde mi experiencia como gestora social he notado como las coordinadoras voluntarias tejen por sí solas una red de actores claves ya sean estatales, privados, ONG o la sociedad civil y también una capacidad de gestión enorme al articular recursos y apoyos para sus comedores populares y sus comunidades. Ellas mismas	Proceso de autonomía de las lideresas comunitarias en la búsqueda de actores claves que benefician con recursos o	Se evidencia un patrón de coordinación territorial caracterizado por la articulación progresiva de redes de apoyo	Expansión progresiva del rol de las lideresas hacia funciones de articulación territorial, gestión en red de actores claves y recursos		

	acción conjunta que permite la circulación de recursos y de información		“Hay gente que viene de otros sectores... y también ayudamos” (Edita)		espacio inmediato. Esta gestión implica habilidades de negociación, movilización de recursos y generación de alianzas estratégicas.	Las narrativas muestran que las lideresas desarrollan iniciativas de gestión fuera de su espacio inmediato, estableciendo vínculos con municipalidades, autoridades locales y otros sectores, lo que evidencia una expansión de su accionar hacia el territorio. Este proceso se vincula con el enfoque de intervención comunitaria planteado por Marco Marchioni, quien señala que el desarrollo comunitario se sustenta en la articulación de actores en el territorio, promoviendo la participación, la cooperación y la construcción de redes para responder a necesidades colectivas (Marchioni, 1999, p. 9). En este sentido, expresiones como “articulamos con municipalidad, policías, alcaldes” o “abarcamos más allá de nuestro sector” evidencian prácticas de coordinación territorial. Asimismo, desde la perspectiva de la investigación-acción participativa, Orlando Fals Borda plantea que los procesos comunitarios se fortalecen cuando los actores logran vincularse con su entorno y generar alianzas que potencien sus capacidades de acción (Fals Borda, 1991). De este modo, la gestión de apoyos y la ampliación del alcance territorial reflejan procesos de acción colectiva en el territorio. Asimismo, los hallazgos del equipo técnico evidencian que la coordinación territorial se estructura mediante una lógica de trabajo en red, donde la información y las prácticas se transmiten de manera progresiva entre los distintos niveles organizativos. Por otro lado, la construcción de vínculos en el territorio requiere estrategias basadas en la cercanía, la empatía y la comunicación, lo que permite generar confianza y facilitar la articulación con los actores locales. En este sentido, la presencia en el territorio y la interacción directa con la comunidad constituyen elementos clave para el éxito de la coordinación territorial.	gestionan sus oficios o solicitan apoyo en la redacción de solicitudes evidenciando así sus capacidades de liderazgo y búsqueda de soluciones, pero no solo se quedan con apoyar a su propia gente, sino que si están en sus posibilidades y sumado al sentir de solidaridad buscan y brindan apoyo a otras comunidades que lo necesitan. Ahora bien como las coordinadoras voluntarias son las que conocen sus zonas y territorios son las encargadas de mapear organizaciones sociales de base que quieran ingresar a la red del BAP y de explicarles a estas mismas OSB con transparencia todo lo relacionado al BAP y los acuerdos y compromisos que estarían asumiendo de aceptar ingresar al BAP, luego también son las encargadas de orientan en la documentación de ingreso a la red que brinda el equipo de GPS a las nuevas OSB, asimismo cuando se realizan las salidas a campo a OSB nuevas o a grupos nuevos son las coordinadoras voluntarias quienes nos guían hasta llegar a sus locales, Asimismo, la estructura comunicacional y de intervención se da a través de un efecto replicador, el equipo de GPS lo denomina "Efecto cascada" ya que toda información, aprendizaje o intervención sale desde el equipo de GPS, a las gestoras sociales, ellas lo replican a la coordinadoras y apoyos, de la misma forma ellas lo difunden con las presidentas y ellas a su vez con sus socias y beneficiarios, generando así un tipo trabajo en red necesario para difundir, ya que normalmente la intervención de la gestora social no llega al beneficiario final, sino que su alcance como máximo es con las presidentas de las OSB, además este proceso es importante en para la gestión de personal técnico, tiempo y recursos económicos, sin embargo teniendo en cuenta el contexto y territorio de la población beneficiaria se trata de hacer el mensaje o aprendizaje que se dé a difundir este hecho con un lenguaje claro, sencillo y entendible, además de visual	servicios a las comunidades	entre actores comunitarios e institucionales, que permite ampliar el alcance de las acciones más allá del ámbito inmediato del comedor. Este proceso se sustenta en la capacidad de gestión de las lideresas para vincularse con diversos actores del territorio, así como en su rol mediador, facilitando la incorporación de nuevos comedores y el fortalecimiento de la red comunitaria. Asimismo, se observa la consolidación de una lógica de trabajo en red basada en la réplica de aprendizajes y prácticas a través de un efecto cascada, lo que favorece la expansión y sostenibilidad de las acciones. De igual forma, estas dinámicas se articulan con un fuerte sentido de pertenencia y compromiso con la comunidad, consolidando procesos organizativos de carácter territorial.	y metodología de trabajo en cascada para la replicación de información, aprendizajes y donaciones.	Finalmente, se identifica la necesidad de fortalecer habilidades blandas y desarrollar estrategias de mediación, conciliación, regulación de conflictos y neutralidad, como elementos fundamentales para sostener la cohesión grupal y consolidar dinámicas relacionales basadas en la confianza, la cooperación y el trabajo en red.
		Equipo Técnico (Jefa del área de Gestión y Proyección Social)	“ellas eran las mediadoras... me decían ‘hay comedores que quieren participar’” “ellas son las que sugieren qué comedor puede estar en la red” “me ayudaban mucho... porque ellas conocían la zona” “trabajamos ese efecto cascada” “todo se hace en efecto cascada” “ya se ha formado una red de ayudas” “deberíamos apuntarla más... fortalecer el trabajo en red” “ellas se deben a su comunidad”	Articulación territorial y liderazgo intermediario	Hace referencia al rol de las lideresas como actores clave en la conexión entre el territorio y la organización (Banco de Alimentos). A través de su conocimiento local y su posición en la comunidad, facilitan la expansión de la red, la identificación de nuevas organizaciones y la circulación de información mediante mecanismos como el “efecto cascada”, consolidando una red territorial de apoyo.		Proceso de conocimiento territorial a nivel experiencial de las mismas lideresas comunitarias				
		Equipo Técnico (Coordinador del área de Gestión y Proyección Social)	“El trabajo entre comunidades se articula en red...” “Fomentando los lazos de pertenencia...” “Se estructuró una lógica de réplica (cascada)...” “El equipo BAP → gestoras → lideresas → equipos distritales → beneficiarios...”	Articulación en red con lógica de comunicación en cascada	Forma de organización territorial donde la información y las acciones se distribuyen de manera estructurada entre distintos niveles, permitiendo la coordinación eficiente entre actores comunitarios e institucionales.		Proceso metodológico de trabajo en cascada para la replicación de información, aprendizajes y donaciones				
		Categoría 3.4: Resolución de conflictos	El conflicto es inherente a las relaciones sociales, no solo es verlo de manera negativa, sino que puede fortalecer la cohesión social si se aborda desde el diálogo horizontal, la	Lideresas comunitarias (coordinadoras voluntarias y apoyo)	“La mitad conmigo y la otra mitad no... se peleaban” (Elena) “Me quitaron los libros... pero seguí trabajando” (Elena) “Yo les resondro... pero es para que hagan bien las cosas” (Elena) “Hay que concientizar... no es solo recibir, es compartir” (Edita) “No estoy de acuerdo... hay que ser justas con las cocineras” (Gloria)	Resolución de conflictos desde la autoridad moral y la experiencia	Los conflictos se abordan a través de mecanismos informales basados en la experiencia, la autoridad moral y la comunicación directa. Las lideresas asumen un rol mediador, orientando al grupo mediante el diálogo, la corrección y la búsqueda de acuerdos que prioricen el bienestar colectivo.	Los hallazgos evidencian que la resolución de conflictos en los comedores populares se configura como un proceso inherente a la dinámica organizativa, en el cual las tensiones, desacuerdos y disputas forman parte de la convivencia y del trabajo colectivo. Las narrativas muestran que los conflictos emergen en torno a la distribución de recursos, el ejercicio de roles y las relaciones interpersonales, siendo gestionados mediante estrategias	Desde mi experiencia como gestora social he notado cómo las lideresas comunitarias lidian con diversos problemas no solo organizacionales, sino con aparatos estatales como el Midis quienes a través del PCA (Programa de Complementación Alimentaria) gestionan con el MEF la transferencia presupuestal para derivarlo a las municipalidades y son estas últimas quienes administran los fondos entregados por el estado para comprar las remesas de alimentos y gestionar los subsidios. Sin	Proceso conciliador democrático paternalista que usan las coordinadoras voluntarias para resolver conflictos	Se evidencia un patrón de resolución de conflictos caracterizado por el reconocimiento de los conflictos como parte inherente de la dinámica grupal, los cuales son abordados

		reflexión y la construcción colectiva de soluciones	Equipo Técnico (Jefa del área de Gestión y Proyección Social)	“si no estuviéramos nosotros... las niñas se agarraran de los pelos” “somos el punto de equilibrio” “siempre van a haber problemas internos” “tuve que comenzar a hablar de maneras diferentes con cada una” “tratar de que ellas puedan... funcionar como cabezas” “no puedes quedarte enfrascada... es mejor cambiar el tema” “mantener la firmeza... pero sin engancharse en el conflicto” “cuando tú hablas mal... te fundes”	Mediación estratégica y regulación de conflictos comunitarios	Se refiere al conjunto de estrategias utilizadas por la gestora social para intervenir en conflictos dentro de los grupos, actuando como agente mediador. Implica el manejo de la comunicación, la regulación emocional, la imparcialidad y la capacidad de reconducir situaciones conflictivas, garantizando la continuidad del trabajo colectivo y la estabilidad organizativa.	de diálogo, mediación y establecimiento de acuerdos. Este proceso se vincula con lo planteado por Marco Marchioni, quien sostiene que el conflicto es una dimensión constitutiva de la vida comunitaria y, lejos de ser evitado, debe ser gestionado como una oportunidad para fortalecer la organización y mejorar las relaciones entre sus integrantes (Marchioni, 1999, p. 11). En este sentido, expresiones como “siempre van a haber problemas internos” evidencian el reconocimiento del conflicto como parte del proceso. Asimismo, desde el enfoque del Trabajo Social, Marco Marchioni plantea que la resolución de conflictos requiere el desarrollo de habilidades como la comunicación asertiva, la escucha activa y la capacidad de mediación, permitiendo canalizar las tensiones hacia soluciones constructivas (Marchioni, 1999, p. 91). En este marco, prácticas como “hablar de maneras diferentes con cada una” o “mantener la firmeza sin engancharse” reflejan estrategias de intervención orientadas a la gestión adecuada del conflicto. Por otro lado, los hallazgos evidencian la presencia de actores mediadores, como la jefatura, el coordinador y las gestoras sociales, quienes cumplen un rol clave en la regulación de los conflictos y en el mantenimiento del equilibrio organizativo. En esta línea, Orlando Fals Borda plantea que los procesos colectivos requieren mecanismos de mediación que faciliten la participación y la resolución conjunta de problemas (Fals Borda, 1991, p. 198). Asimismo, se observa que las lideresas desarrollan estrategias que combinan firmeza y sensibilidad, priorizando el diálogo, la concientización y la búsqueda de soluciones antes que la confrontación directa. Este aspecto evidencia la incorporación de habilidades socioemocionales en la gestión del conflicto, lo que contribuye a la cohesión del grupo.	embargo son con estas entidades que muchas veces las lideresas han tenido que lidiar el desabastecimiento de alimentos, la malversación presupuestal, el abuso de poder, el abastecimiento de productos de baja calidad, conflicto de intereses, entre otras, sin embargo los conflictos escalan hasta el nivel organizativo que tienen como zonales, distritales y con el comité de gestión, que también se reflejan similares problemáticas como la anteposición de intereses individuales, la fragmentación de los grupos, la inoperancia de las lideresas, entre otros. Así como suceden conflictos en esos espacios también aparecen en los grupos conformados por el BAP, principalmente los grupos nuevos, siempre hay una que otra lideresa que quiere poner en contra a sus propias compañeras o contra la misma coordinadora, lideresas que faltan el respeto, que no quieren cumplir con los lineamientos del BAP o que no les gusta que se les levante observaciones por incumplimiento de los lineamientos BAP, disparidad en la distribución de donaciones, entre otras, de la misma forma estos problemas también se evidencia en los propios comedores populares entre la presidenta y sus socias. Ahora bien la forma como la coordinadora voluntaria resuelve los conflictos es en primera instancia es el diálogo entre los involucrados, sensibilizando, recordando los acuerdos y compromisos y si en un caso es desbordante manifiestan el conflicto a la gestora social quien a través de la tabla de valoración de incumplimientos, criterio propio y evaluando lo más justo para los involucrados toma decisiones y si el problema escapa de las manos de la gestora social y se necesita tomar decisiones más complejas se acude al coordinador del área, pero si aun así se deben tomar decisiones de mayor envergadura y relevancia, es la jefa del área de GPS quien a través del diálogo y la escucha toma decisiones. Ahora bien tanto las lideresas comunitarias como el equipo técnico de GPS con el propósito de acompañar en la resolución de conflictos que es parte de la intervención y del día a día, hay una ligera línea entre una intervención paternalista y verlas como si, sí o sí necesitarán que haya una persona para resolverles los problemas, sin embargo se está empezando a fomentar la mediación del equipo técnico para dar apertura a la comunicación, llegar a acuerdos, restablecer compromisos y reconstruir los lazos de confianza y de ser posible amistad. Asimismo, es importante hasta el tono comunicacional que tanto las lideresas comunitarias como las gestoras sociales utilicen, porque ello o bien puede empeorar la situación o poner paños fríos a la situación y perder confianza y credibilidad ante la comunidad.	Proceso especializado en la resolución de conflictos con pinceladas paternalista	mediante estrategias de mediación, comunicación y regulación emocional. Este proceso combina intervenciones directas por parte de las lideresas con un rol de equilibrio orientado a mantener la cohesión del grupo. Asimismo, se observa la implementación de estrategias diferenciadas de comunicación, basadas en la escucha activa, la asertividad y la adaptación a las características de cada integrante. De igual forma, la resolución de conflictos se sustenta en la promoción de acuerdos, la justicia organizativa y el fortalecimiento de capacidades para la autogestión, incorporando también una postura institucional que favorece la neutralidad y la sostenibilidad de las relaciones grupales.			
			Equipo Técnico (Coordinador del área de Gestión y Proyección Social)	“Se abordan a través de actores mediadores...” “Jefatura, coordinador o gestoras sociales...” “Estrategia basada en escucha activa y asertiva...” “Postura neutral e institucional...” “Considerando compromisos y acuerdos...”	Mediación institucional para la gestión de conflictos	Proceso de resolución de conflictos mediante la intervención de actores institucionales que promueven el diálogo, la escucha activa y la neutralidad, con el fin de mantener la cohesión grupal y el cumplimiento de acuerdos.			Proceso de resolución de conflictos a través de la mediación y neutralidad en la toma de decisiones				

Dimensión	Categoría de análisis	Definición	Personas entrevistadas	Frases clave	Nueva categoría emergente EMIC	Definición de la nueva categoría emergente EMIC	Interpretación ETIC fundamentada	Reflexión de la investigadora	Proceso identificado	Patrón observado	Tendencia analítica	Síntesis analítica de la dimensión	Hallazgo de la dimensión
Estrategias de intervención profesional	Categoría 4.1: Estilos de acompañamiento	El acompañamiento es un proceso de orientación, apoyo, fortalecimiento de capacidades y resolución de problemas que se basa en la relación cercana, continua, participativa, empatía, autenticidad, horizontalidad y el diálogo constante. En el cual el profesional es facilitador de los procesos comunitarios	Lideresas comunitarias (coordinadoras voluntarias y apoyo)	“Me gusta porque sí me escucha.” “Siempre me ha escuchado... le he llamado y me ha respondido.” “Me siento escuchada... siempre me escucha, me da respuestas.” “Me siento contenta con su labor... no me puedo quejar.” “Cada vez que le mando un mensajito... después me responde.” “A veces yo la llamo... me devuelve la llamada.” “Siempre está pendiente de mí, cualquier duda ella está comunicando.” “Le dejo un mensajito o un audio y al rato me está devolviendo.” “Hay bastante comunicación con ella.” “Anda, date tu tiempito, yo sé que tú también trabajas.” “No hemos ido juntas a visitar... pero si monitoreando.” “Yo como coordinadora trato de facilitarle también...” “Convertirlo en PDF para que ella trabaje mejor.” “Tratamos de solucionar lo mejor que pueda...” “Preguntamos siempre para no cometer errores.” “No todas captamos igual.” “Nunca es tarde... sí podemos.” “Uno se siente contento como coordinadora.”	Acompañamiento horizontal, empático y orientado al fortalecimiento de capacidades	El acompañamiento horizontal, empático y orientado al fortalecimiento de capacidades se entiende como un estilo de intervención profesional basado en la construcción de relaciones de confianza, escucha activa y comunicación constante entre la gestora social y las lideresas comunitarias. Este acompañamiento reconoce las condiciones y tiempos de las participantes, adaptándose a sus necesidades y promoviendo una interacción cercana, flexible y respetuosa. Asimismo, se caracteriza por fomentar la autonomía y la corresponsabilidad, donde la gestora no solo brinda orientación y seguimiento, sino que también facilita procesos de aprendizaje progresivo, promoviendo el desarrollo de capacidades organizativas, técnicas y personales. Este estilo implica además un enfoque pedagógico basado en la paciencia y el reconocimiento de ritmos diferenciados de aprendizaje, así como un intercambio horizontal de saberes, donde tanto la profesional como las lideresas aportan conocimientos desde sus experiencias.	Los hallazgos evidencian que la formación desarrollada en el marco de la intervención profesional se configuró como un proceso continuo, situado e integral, orientado no solo a la adquisición de conocimientos técnicos, sino también al fortalecimiento de habilidades digitales, organizativas, comunicativas y personales en las lideresas comunitarias. Las narrativas muestran que las participantes pasaron de no manejar herramientas como Zoom, PDF o el envío de archivos digitales, a incorporarlas en sus prácticas de coordinación y gestión; asimismo, se fortalecieron en aspectos vinculados al desenvolvimiento personal, la participación en dinámicas y la organización del trabajo cotidiano del comedor. En ese sentido, la formación no puede entenderse como una capacitación aislada, sino como una estrategia que amplió capacidades concretas para la acción comunitaria. Este hallazgo dialoga con Orlando Fals Borda, quien plantea que el conocimiento en los procesos comunitarios se construye en estrecha relación entre teoría y práctica, mediante ciclos de acción, reflexión y nueva acción. En la edición consultada, Fals Borda señala que la investigación-acción implica un “intercambio entre conceptos y hechos, observaciones adecuadas, acción concreta o práctica pertinente... vuelta a la reflexión según los resultados de la práctica”, lo que permite reiniciar continuamente el proceso de aprendizaje (Fals Borda, 1991, p. 9). Esta perspectiva permite interpretar que los aprendizajes relatados por las lideresas, por ejemplo, aprender en el reparto, en el llenado del cuaderno o en el uso de herramientas digitales, surgieron de necesidades prácticas del proceso organizativo y no de una formación descontextualizada. Asimismo, los hallazgos muestran que la formación tuvo un carácter progresivo y acumulativo, donde cada nuevo aprendizaje abrió la posibilidad de seguir aprendiendo otros contenidos. Desde esta perspectiva, expresiones como “he aprendido bastante... y sigo aprendiendo” o “seguir aprendiendo más” reflejan que la formación fue vivida como un proceso abierto, construido desde la experiencia cotidiana y no como un momento cerrado o puntual. Por otro lado, la categoría evidencia que la formación no se restringió a contenidos operativos, como buenas prácticas de manipulación o conservación de alimentos, sino que incluyó dimensiones vinculadas al “yo interior”, la autoestima, la salud emocional y el desenvolvimiento personal. Esto permite interpretar que la intervención profesional asumió una noción integral de formación, donde fortalecer capacidades no significó solo mejorar el desempeño funcional, sino también apuntalar recursos subjetivos necesarios para sostener el liderazgo y la participación. Además, los testimonios muestran que la formación tuvo un efecto multiplicador, ya que no solo permitió que las lideresas aprendieran, sino también que pudieran enseñar a otras. Esto se vincula con la idea de que la experiencia produce conocimientos transmisibles cuando es reflexionada y compartida. Así, frases como “enseñarle también al resto” muestran que la formación no quedó en el plano individual, sino que fortaleció la circulación interna de saberes dentro de los grupos.	Desde mi experiencia como gestora social, en la estrategia de intervención, desde el acompañamiento, es muy importante hacer sentir a las lideresas comunitarias escuchadas, consideradas e importantes para su comunidad y para el BAP, ya que así se puede fomentar un trabajo articulado entre la gestora social y la coordinadora voluntaria, para la adecuada gestión de donaciones y el manejo de los grupos de organizaciones sociales de base, además también es importante participar en las actividades que las lideresas fomenten para así fortalecer vínculos y confianza. Asimismo, cuando se valora y motiva los logros del proceso de mejora o se anima a seguir creciendo como lideresas, ellas se sienten valoradas, motivadas y reconocidas, ya no solo como lideresas sino como personas, ya que encuentran en el BAP un espacios para poder volcar sus conocimientos, aprender, socializar sus experiencias, sentirse valiosas para la sociedad, servir al otro y ocupar su mente con actividades que le demandan atención y organización	Proceso de comunicación constante basada en la escucha activa, respuesta ante consultas y resolución de conflictos	Se evidencia un patrón de estilos de acompañamiento caracterizado por un enfoque cercano, empático y centrado en la persona, sustentado en la escucha activa, la comunicación constante y la disponibilidad para responder a las necesidades de las lideresas. Este acompañamiento se construye a partir de la generación intencional de vínculos de confianza, mediante la presencia en el territorio y la creación de espacios de diálogo y confidencialidad. Asimismo, se integra un soporte técnico y formativo orientado a la mejora de procesos, junto con un acompañamiento emocional que refuerza la motivación, la seguridad y las capacidades personales. De igual forma, se observa un equilibrio entre la cercanía y la firmeza, evitando relaciones de poder verticales y promoviendo una interacción horizontal y colaborativa, que favorece el fortalecimiento organizativo y el desarrollo de las lideresas.	Predominio de un acompañamiento cercano y relacional que combina vínculo emocional con conducción profesional, a través del desarrollo de estrategias progresivas de comunicación constante basada en la escucha activa, respuesta ante consulta y resolución de conflictos, modelo de fortalecimiento y reconocimiento de capacidades, fortalezas y logros de las lideresas comunitarias a través de la inmersión en el entorno de las lideresas comunitarias y del Inter relacionamiento empático	En la dimensión Estrategias de intervención profesional se evidencia el desarrollo de una práctica de Trabajo Social situada, flexible y centrada en las personas. El acompañamiento cercano, la formación continua, la mediación de conflictos y el seguimiento permanente y articulado configuran un modelo de intervención integral que responde a las dinámicas y necesidades del territorio. Estas estrategias no operan de manera aislada, sino de forma complementaria, permitiendo fortalecer tanto las capacidades organizativas como las dimensiones personales y relacionales de las lideresas. Asimismo, se observa que la intervención profesional trasciende el ámbito técnico, incorporando componentes emocionales, pedagógicos y comunitarios que favorecen la construcción de vínculos, la apropiación de aprendizajes y la consolidación de procesos organizativos. De este modo, se contribuye a la sostenibilidad de los procesos organizativos.	Las estrategias de intervención profesional se configuran como un modelo integral y articulado que, desde una práctica de Trabajo Social situada, flexible y centrada en las personas , combina el acompañamiento, la formación, la mediación y el seguimiento como procesos complementarios. Esta articulación permite no solo el fortalecimiento de capacidades organizativas , sino también el desarrollo de dimensiones personales y relacionales de las lideresas comunitarias . En este marco, la intervención profesional trasciende el ámbito técnico, incorporando componentes emocionales, pedagógicos y comunitarios que favorecen la construcción de vínculos, la apropiación de aprendizajes y la consolidación de procesos organizativos. De este modo, se contribuye a la sostenibilidad de las dinámicas comunitarias, evidenciando una intervención que promueve transformaciones progresivas tanto a nivel individual como colectivo.
			Equipo Técnico (Jefa del área de Gestión y Proyección Social)	“yo cuando estaba con las chicas de Pamplona yo comía en el cerro... me sentaba en el suelo” “tratar de que se sientan parte de... que yo también soy parte de su entorno” “crear vínculo... la única forma es las visitas, el ser empático” “cuando se sienten que tú las vas a escuchar... comienzan a buscarte” “no ejercer poder... pero sí hacernos respetar cuando es necesario” “mantener firmeza... pero cambiar el tema para no escalar el conflicto”	Acompañamiento vincular empático con liderazgo situado	Se refiere a un estilo de intervención profesional basado en la construcción de vínculos cercanos y horizontales con las actoras comunitarias, donde la empatía, la presencia territorial y el reconocimiento de las condiciones de vida permiten generar confianza y legitimidad. Este acompañamiento combina cercanía afectiva con liderazgo estratégico, adaptándose a las dinámicas del		Proceso de fortalecimiento de vínculos a través de la inmersión en el entorno de las lideresas comunitarias y del Inter relacionamiento empático					

Categoría 4.2: Formación					grupo y manteniendo la conducción del proceso sin imponer relaciones de poder verticales.								
			Equipo Técnico (Coordinador del área de Gestión y Proyección Social)	“Acompañamiento comunitario / emocional...” “Reforzar cualidades positivas de las lideresas...” “Identificando procesos de mejora...” “Fomentando nuevos hábitos...” “Soporte emocional... escucha activa... espacios de confidencialidad...”	Acompañamiento integral socioemocional	Modalidad de intervención que combina el soporte técnico con el acompañamiento emocional, promoviendo el desarrollo personal, la confianza y el fortalecimiento de capacidades en las lideresas a través de la escucha activa y el reconocimiento de sus potencialidades.					Proceso de fortalecimiento y reconocimiento de capacidades, fortalezas y logros de las lideresas comunitarias		
	La formación es un proceso orientado al desarrollo de las capacidades de las personas para actuar y decidir, se basa en la experiencia, reflexión sobre la práctica y la necesidad de autonomía. En la formación se fortalece la participación, organización y el protagonismo comunitario	Lideresas comunitarias (coordinadoras voluntarias y apoyo)	“Al inicio no sabíamos manejar el Zoom... no sabíamos manejar nada.” “Hemos aprendido a hacer muchas cosas como hacer PDF, hacer videos...” “Mandar las fotos a la nube...” “Hasta las más mayores tenían que aprender el Zoom.” “Me enseñó a cómo llevar el grupo de mis comedores.” “Aprender en el reparto... en los llenados del cuaderno.” “Cómo se debe llevar y tratar de organizarnos bien.” “Seguir aprendiendo más por todos los que nos van avanzando en las enseñanzas.” “He aprendido bastante... y sigo aprendiendo.” “Nos hacían participar en dinámicas.” “Eso nos hace aprender muchas cosas.” “El coach me ha enseñado para desenvolver.” “No sabíamos... pero aprendimos.”	Formación integral, participativa y transformadora en contextos comunitarios	La formación integral, participativa y transformadora en contextos comunitarios se entiende como un proceso continuo de adquisición y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes que se desarrolla a través de metodologías prácticas, participativas y contextualizadas. Este proceso no solo abarca el aprendizaje técnico — como el uso de herramientas digitales o la gestión organizativa—, sino también el desarrollo de capacidades personales y relacionales, promoviendo la autonomía, la confianza y el desenvolvimiento de las lideresas. Asimismo, la formación se construye de manera colectiva, mediante el intercambio de saberes entre pares y el acompañamiento profesional, constituyéndose como un proceso dinámico que transforma tanto las prácticas organizativas como las subjetividades de las participantes.	Los hallazgos evidencian que la formación desarrollada en el marco de la intervención profesional se configura como un proceso progresivo, situado y multidimensional, orientado no solo a la adquisición de conocimientos técnicos, sino también al fortalecimiento de capacidades digitales, organizativas, comunicativas y personales en las lideresas comunitarias. Las narrativas muestran que las participantes transitan de una situación inicial de desconocimiento, particularmente en el uso de herramientas tecnológicas, hacia el desarrollo de competencias aplicadas en la gestión cotidiana, lo que evidencia un proceso formativo basado en la práctica y en la resolución de necesidades concretas. Este proceso se vincula con el enfoque de educación popular planteado por Paulo Freire, quien sostiene que el aprendizaje se construye a partir de la experiencia y de la participación activa de los sujetos, en contraposición a modelos de enseñanza verticales. Desde esta perspectiva, el hecho de que las lideresas expresen “no sabíamos... pero aprendimos” refleja un proceso de apropiación del conocimiento basado en la práctica y en la interacción colectiva (Freire, 1970). Asimismo, la participación en dinámicas y espacios formativos evidencia un aprendizaje significativo que se articula con su realidad cotidiana. En esa misma línea, Orlando Fals Borda plantea que el conocimiento en contextos comunitarios se produce en la acción, a través de la experiencia y la resolución de problemas concretos, lo que permite a los actores desarrollar capacidades en función de sus propias necesidades (Fals Borda, 1991). En este sentido, aprendizajes como el manejo de herramientas digitales, el registro de información o la organización del reparto reflejan procesos formativos vinculados directamente con la práctica organizativa. Por otro lado, los hallazgos evidencian que la formación no se limita a aspectos técnicos, sino que incorpora una dimensión personal y emocional, orientada al fortalecimiento de la autoestima, la seguridad y el desenvolvimiento de las lideresas. Este aspecto dialoga con lo planteado por María Blas Espinilla, quien señala que los procesos formativos con mujeres en contextos de vulnerabilidad deben integrar el desarrollo personal como un componente clave para fortalecer su participación y autonomía (Blas Espinilla, 2022). Asimismo, desde el enfoque de educación de personas adultas, Antonio Medina Rivilla y María del Carmen Domínguez Garrido sostienen que la formación debe ser flexible, contextualizada y orientada a la aplicabilidad, reconociendo los saberes previos y las experiencias de los participantes (Medina & Domínguez, 2001, p. 52). En este sentido, la diversidad de capacitaciones, que incluyen buenas prácticas alimentarias, gestión de recursos, salud integral y prevención de violencia, evidencia una	Desde mi experiencia como gestora social, la formación hacia el acercamiento al uso de dispositivos tecnológicos y de aplicaciones de reuniones virtuales fue una estrategia que se dio para agilizar procesos que normalmente se deberían dar en campo, sin embargo por la demanda operativa, los recursos limitados y el tiempo escaso, se empezó a fomentar la ejecución de reuniones y capacitaciones virtuales tanto para que el área de GPS impartiera ciertas informaciones o para que el área de logística capacite a las OSB sobre el proceso del rescate de donaciones del canal de supermercado, es por ello que se fomentó el uso del zoom utilizando vídeos tutoriales y afiches visuales para que las lideresas comunitarias puedan aprender su uso, asimismo pasó con el aprendizaje de los formularios virtuales y con el WhatsApp que, en el caso de este último, desde antes ya era una de las aplicaciones más amigables que las lideresas estuvieron aprendiendo. Sin embargo también han habido capacitaciones presenciales dinámicas para enseñar el uso de los formularios virtuales, ahí se aplicaban estrategias de sub grupos, es decir se identificaban quienes eran las lideresas más ágiles con el uso de celulares y aplicaciones virtuales para que ellas orienten a sus pares y compartan sus conocimientos sobre el correcto llenado de formularios virtuales, sin embargo aún hay ciertas brechas ya que algunas lideresas comunitarias adultas mayores aún se rehúsan al uso de la tecnología o tienen celulares de baja gama o no tienen acceso a internet o la señal no llega hasta algunas zonas.	Proceso de aprendizaje de herramientas virtuales para la simplificación de procesos	Consolidación de procesos formativos integrales que articulan lo técnico con el desarrollo personal y comunitario.				
		Equipo Técnico (Jefa del área de Gestión y Proyección Social)	“empezaron las capacitaciones... de buenas prácticas” “tuvimos que capacitarlas... para que tengan conocimiento” “surge una nueva capacitación... conservación de alimentos” “ha habido bastantes capacitaciones... proceso largo de aprendizaje” “el tema del coach... les ayudó en su yo interior” “ayudarlas a interiorizar temas de autoestima” “no solo alimentar... sino ver aspectos emocionales”	Formación integral técnico-emocional contextualizada	Proceso formativo que articula el desarrollo de capacidades técnicas (como manipulación de alimentos y gestión) con el fortalecimiento personal y emocional de las lideresas. Se caracteriza por responder a problemáticas emergentes del contexto, promoviendo aprendizajes significativos que impactan tanto en la gestión organizativa como en la autoestima,				Proceso de aprendizaje de gestión alimentaria para el adecuado uso y almacenamiento de las donaciones				

Categoría 4.4: Seguimiento						“adecuarlo para facilitar la comprensión”, evidenciando que la mediación no es un proceso uniforme, sino situado y ajustado a las capacidades y condiciones de las participantes.						
	El seguimiento como parte de la metodología de intervención está orientado a acompañar, monitorear, evaluar, ajustar acciones para la toma de decisiones y mejora continua, a través de la reflexión, el diálogo y el aprendizaje conjunto.	Lideresas comunitarias (coordinadoras voluntarias y apoyo)	“Yo les doy un balance cada seis meses” “Traigan su cuaderno para verificar” “Siempre tenemos que estar constantemente...” “Yo estoy para el reparto, en las visitas”	Seguimiento participativo y control comunitario	El seguimiento se desarrolla mediante prácticas de control, verificación y acompañamiento continuo, en las que participan activamente las lideresas. Este proceso fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y la corresponsabilidad en la gestión de recursos y actividades.	Los hallazgos evidencian que el seguimiento se configura como una estrategia central dentro de la intervención profesional, orientada a la verificación de procesos, el cumplimiento de acuerdos y la identificación oportuna de dificultades en la gestión comunitaria. Las narrativas muestran que tanto las lideresas como el equipo técnico desarrollan acciones sistemáticas de control, tales como balances periódicos, revisión de cuadernos, visitas de campo, incluyendo visitas no anunciadas, y monitoreo constante mediante herramientas virtuales. En ese sentido, el seguimiento no se limita a una supervisión puntual, sino que constituye un proceso continuo que articula control, acompañamiento y mejora de la práctica. Asimismo, los hallazgos muestran que el seguimiento se sustenta en la observación directa del territorio, lo que dialoga con el enfoque de Orlando Fals Borda, quien plantea que el conocimiento en contextos comunitarios se construye a partir de la interacción entre observación, acción y reflexión. En su planteamiento, la investigación-acción implica un “intercambio entre conceptos y hechos... acción concreta... y vuelta a la reflexión” (Fals Borda, 1991). En este sentido, las visitas de campo, especialmente las no anunciadas, permiten acceder al “estado real” de los procesos, evitando distorsiones y favoreciendo un análisis más preciso de la práctica comunitaria. Además, Fals Borda destaca que el trabajo de campo no debe ser distante, sino que implica una relación cercana con los actores, donde la observación se combina con el diálogo y la participación (Fals Borda, 1991). Esto se refleja en los hallazgos cuando se señala la importancia de “generar presencia y cercanía” mediante visitas, lo que permite que el seguimiento no sea percibido únicamente como control, sino también como parte del acompañamiento. Asimismo, los hallazgos muestran que el seguimiento se realiza tanto de manera presencial como virtual, integrando llamadas, reuniones y plataformas de mensajería como WhatsApp. Esto permite interpretar que la intervención profesional ha incorporado estrategias flexibles de monitoreo, adaptadas a las condiciones del contexto y a las dinámicas de las lideresas, lo que fortalece la continuidad del proceso y la comunicación constante. En consecuencia, el seguimiento se configura como una estrategia de intervención profesional integral que articula control, acompañamiento, evaluación y retroalimentación continua, permitiendo no solo verificar el cumplimiento de procesos, sino también fortalecer las capacidades organizativas y mejorar la calidad de la gestión comunitaria.	Desde mi experiencia como gestora social el seguimiento es importante para tener información actualizada sobre las OSB, ya sea esta recogida por medio de las visitas inopinadas o por medio de las coordinadoras voluntarias o sus apoyos que están en campo y al identificar alguna problemática o incumplimiento a los lineamientos del BAP como no estar cocinando, o cocinar menos de 50 raciones, o no tener los cuadernos de control al día, o estar malversando donaciones o tener productos vencidos, entre otras, pero no solo se trata de identificar incumplimientos, sino también de propiciar propuestas de mejora en el seguimiento tanto de la coordinadora voluntaria y apoyo como para la OSB y de la gestora social hacia la OSB, en el caso de ambas partes que realizan el seguimiento se da tanto en forma virtual a través de llamadas telefónicas, mensajes de WhatsApp o videollamadas con el fin de levantar las observaciones. Asimismo, es importante aclarar que las salidas a campo visitando a cada comedor popular no es solo para identificar observaciones, sino para que con cada OSB se pueda escuchar dudas, consultas, quejas y sentir sobre el BAP, lo cual sirve para afianzar lo cercanía del BAP y fortalecimiento de vínculos. Asimismo, las coordinadoras voluntarias son las que también acompañan en las salidas a campo para que puedan tener un mapeo general del estatus de su grupo y replicar ellas también las visitas y continuar con el proceso de seguimiento más focalizado.	Proceso de seguimiento a nivel micro al cumplimiento de los lineamientos BAP por parte de las coordinadoras voluntarias	Se evidencia un patrón de seguimiento caracterizado por un proceso continuo, sistemático y multiestratégico orientado a la verificación del cumplimiento de procesos, acuerdos y compromisos en la gestión de los comedores. Este proceso combina mecanismos de control periódico, como balances y registros, con una presencia constante en el territorio a través de visitas y acompañamiento directo. Asimismo, el seguimiento se configura como una función estructural de la intervención, permitiendo identificar problemáticas, validar avances y fortalecer la gestión organizativa. De igual forma, se observa la descentralización del seguimiento mediante la participación de lideresas que replican estas acciones en sus territorios, así como el uso complementario de herramientas virtuales, lo que contribuye a un monitoreo más eficiente, cercano y sostenible.	Desarrollo de un seguimiento participativo que articula control, aprendizaje y fortalecimiento organizativo.		
		Equipo Técnico (Jefa del área de Gestión y Proyección Social)	“mi función era hacer seguimiento” “necesitaba alguien en campo que me ayudara a hacer seguimiento” “ellas verificaban... replicaban las visitas” “las visitas sin avisar han sido fundamentales” “el seguimiento es fundamental... para ver el estado real” “si no hay seguimiento no se detectan problemas” “validación de compromisos... en micro”	Seguimiento territorial participativo y formativo	Proceso sistemático de acompañamiento en campo que permite monitorear, verificar y fortalecer las prácticas organizativas de las comunidades. Se caracteriza por su carácter participativo, al delegar funciones en lideresas locales, y formativo, ya que no solo supervisa, sino que también enseña y refuerza capacidades, contribuyendo a la sostenibilidad de las organizaciones.		Proceso de seguimiento a través de las visitas inopinadas para confirmar el cumplimiento de los lineamientos BAP y reforzar puntos de mejora					
		Equipo Técnico (Coordinador del área de Gestión y Proyección Social)	“Seguimiento virtual a través de llamadas, reuniones y WhatsApp...” “Visitas a campo... generar presencia y cercanía...” “Validar cumplimiento de procesos y acuerdos...” “Registro en matrices de control...” “Cualificación y cuantificación según indicadores...”	Seguimiento mixto para la gestión y control comunitario	Estrategia de monitoreo que combina herramientas virtuales y presenciales para verificar el cumplimiento de acuerdos, fortalecer la relación con la comunidad y evaluar el avance de los procesos mediante indicadores.		Proceso de seguimiento tanto por medio de la virtualidad como a través de las visitas inopinadas					

Categoría 4.5: Soporte técnico			Lideresas comunitarias (coordinadoras voluntarias y apoyo)	“Siempre nos orientan...” “Siempre nos mandan por el WhatsApp cómo debemos estar.” “Es una ayuda enorme... podemos hacer más labor social” “Gracias a las donaciones podemos ayudar” “Si no hay donaciones, no podemos hacer esa labor” “Siempre llamo, me dan la respuesta.” “Si no me contestan, al otro día lo llamo... sigo con la misma pregunta.” “Siempre atentos...” “Te llaman los jóvenes también preguntando.” “Si nos equivocamos... nos dice las cosas como son.” “Una pregunta, hay que hacer esto, lo otro, lo hacemos.” “Nos mandan por WhatsApp...” “No tengo queja...” “He aprendido bastante...” “Muy buena... muy atenta.”	Soporte técnico continuo y orientado al fortalecimiento operativo	El soporte técnico se expresa principalmente a través de la provisión de recursos y donaciones que permiten el funcionamiento de los comedores. Este apoyo constituye una base material indispensable que potencia la capacidad de respuesta de las lideresas frente a las necesidades de la comunidad.	Los hallazgos evidencian que el soporte técnico se configura como una estrategia de intervención profesional orientada a brindar orientación práctica, resolver dudas operativas, validar procedimientos y sostener la ejecución cotidiana de las actividades comunitarias. Las narrativas de las lideresas muestran que este soporte se expresa en respuestas constantes, indicaciones concretas, envío de información por WhatsApp, aclaración de errores, atención a consultas reiteradas y acompañamiento para realizar correctamente las tareas. De este modo, el soporte técnico no aparece como una acción esporádica, sino como un sostén continuo que facilita la gestión cotidiana del comedor y fortalece la capacidad de respuesta de las lideresas. Este hallazgo dialoga con Paulo Freire, quien plantea que el acto educativo no consiste en transferir contenidos de manera vertical, sino en generar condiciones para que las personas comprendan, se apropien y actúen sobre su realidad. En la edición consultada, Freire señala que los trabajos educativos deben realizarse con las personas “en el proceso de su organización”, y no al margen de él (Freire, 2005, p. 34). En ese sentido, el soporte técnico identificado puede interpretarse como una forma de orientación situada que no solo informa qué hacer, sino que acompaña a las lideresas en la comprensión y ejecución de procedimientos concretos para que puedan desarrollar mejor su labor.						
			Equipo Técnico (Jefa del área de Gestión y Proyección Social)	“tuvimos que ver cómo conservar los productos sin refrigeración” “una voluntaria diseñó el proceso... bolsas con agua” “enseñar buenas prácticas de manipulación” “cuadernos de control... para transparencia” “ejemplos prácticos para explicar el aporte solidario” “yo diseñé mi propio speech para que entiendan” “buscar soluciones viables según el contexto”	Soporte técnico adaptado al contexto comunitario	Conjunto de orientaciones prácticas y herramientas técnicas diseñadas y ajustadas a las condiciones reales de las comunidades, especialmente en contextos de precariedad. Este soporte se caracteriza por su enfoque flexible, creativo y pedagógico, priorizando soluciones accesibles que permitan la aplicación efectiva del conocimiento en situaciones concretas.	Asimismo, Orlando Fals Borda aporta una clave importante para comprender esta categoría, al señalar que en los procesos participativos el conocimiento se construye mediante el intercambio entre observación, acción y reflexión, de forma que la práctica concreta alimenta nuevas comprensiones y ajustes. En la antología consultada, Fals Borda sostiene que existe un “intercambio entre conceptos y hechos, observaciones adecuadas, acción concreta o práctica pertinente... vuelta a la reflexión según los resultados de la práctica” (Fals Borda, 2009, p. 272). Desde esta perspectiva, el soporte técnico no se reduce a dar instrucciones, sino que implica acompañar la práctica, detectar errores, corregir procedimientos y fortalecer capacidades desde la experiencia real de las lideresas en el reparto, las visitas, los registros y la gestión de donaciones. En esa misma línea, Fals Borda también subraya que el trabajo de campo debe entenderse como diálogo entre personas que comparten información útil para metas comunes (Fals Borda, 2009, p. 291). Esto resulta pertinente para tus hallazgos, porque las frases muestran que el soporte técnico se sostiene en una comunicación constante y accesible: llamadas, mensajes, respuestas diferidas pero mantenidas,						

			Equipo Técnico (Coordinador del área de Gestión y Proyección Social)	“Se desarrolla durante todo el acompañamiento...” “Reforzando indicaciones...” “Solventando dudas...” “Levantando observaciones o sugerencias...” “Uso de herramientas virtuales...” “Desarrollo de nuevos procesos o actividades...”	Asistencia técnica continua	Apoyo permanente brindado por las gestoras sociales para orientar, aclarar y fortalecer la implementación de procesos, herramientas y actividades dentro de la gestión comunitaria.	consultas reiteradas y aclaración de dudas hasta que el procedimiento se entienda. Así, el soporte técnico se configura como una mediación comunicativa que hace posible la correcta implementación de las acciones comunitarias. Por otro lado, Óscar Jara Holliday plantea que la sistematización permite volver a la práctica con mayor comprensión y generar aprendizajes significativos a partir de lo vivido (Jara Holliday, 2018, pp. 62-63, 103). Esta idea permite interpretar que el soporte técnico no solo cumple una función instrumental inmediata, sino que también favorece procesos de aprendizaje acumulativo. Cuando las lideresas expresan “he aprendido bastante” o describen que preguntan, corrigen y vuelven a hacer las tareas, se evidencia que el soporte técnico contribuye a transformar la experiencia cotidiana en conocimiento práctico para la acción futura. A su vez, Barnechea y Morgan sostienen que la sistematización permite explicitar, organizar y hacer comunicables los saberes adquiridos en la experiencia, contribuyendo a mejorar la práctica (Barnechea & Morgan, 2010, pp. 100-103). Esto dialoga directamente con los hallazgos del coordinador, donde aparecen matrices de control, validación de acuerdos, cualificación y cuantificación según indicadores. En ese sentido, el soporte técnico puede comprenderse también como una forma de ordenar la práctica mediante criterios, registros y mecanismos de verificación que permiten sostener la calidad del trabajo comunitario y hacer visibles sus avances y dificultades. En consecuencia, el soporte técnico se configura como una estrategia de intervención profesional que articula orientación operativa, comunicación continua, validación de procesos y organización de la información, contribuyendo tanto a la correcta ejecución de las actividades como al fortalecimiento progresivo de las capacidades de las lideresas. Más que una ayuda puntual, los hallazgos muestran un soporte técnico sostenido que permite resolver dudas, corregir errores, ordenar la práctica y mejorar la gestión comunitaria.						
--	--	--	---	--	--------------------------------	--	---	--	--	--	--	--	--