

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Mecanismos de incidencia para promover el desarrollo infantil temprano desde el gobierno local. Estudio de Casos del Programa Primeros Pasos 2- Lima 95 de la Municipalidad Metropolitana de Lima

Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gerencia Social con mención en Gerencia del Desarrollo Económico Local que presenta:

Diana Patricia Quevedo Castañeda

Asesor:

Mg. Javier Alejandro Pineda Medina

Lima, Año 2024


Informe de Similitud

Yo, Javier Alejandro Pineda Medina, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada Mecanismos de incidencia para promover el desarrollo infantil temprano desde el gobierno local. Estudio de Casos del Programa Primeros Pasos- Lima 95 de la Municipalidad Metropolitana de Lima, de la autora Diana Patricia Quevedo Castañeda, de constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 28/11/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 8 de noviembre de 2024.

Apellidos y nombres del asesor: Pineda Medina, Javier Alejandro	
DNI: 29654086	Firma 
ORCID: 0000-0002-7060-1384	

DEDICATORIA

A quienes crean posible que, muy pronto, todos nuestros niños y niñas pequeños puedan vivir en entornos naturales rodeados de vínculos sanos y afectuosos que les den un nuevo comienzo en sus vidas.

A todo aquel que, desde las canteras comunitarias y civiles, se sume a los escenarios políticos para hacerlo posible.

AGRADECIMIENTOS

A todos y cada uno de las personas que han formado parte del proyecto y que, desde diferentes roles, han contribuido con información, sabiduría y experiencia en nutrir esta investigación, en las comunidades, la Municipalidad de Lima y la Fundación Bernard van Leer

A mi profesor, Alejandro Pineda, porque su orientación profesional, práctica y clara han sido fuente de alivio y motivación para seguir adelante.

A Susana y Omar por su gran apoyo y cuidadosos aportes.

A mi Gael por buscarme tantas veces para abrazarnos y reír, a mi Gaby por esperarme al otro lado de la meta, a mi mami por su empoderamiento y empuje, a mi papá por sus consejos; y a mis abuelos, por cada vez que me alentaron desde mis sueños.

RESUMEN EJECUTIVO

Aproximadamente el 10 % de la población en el Perú es integrada por bebés, niñas y niños menores de cinco años (INEI, 2021). Para 2021, un tercio de esta población padece de anemia. Aproximadamente 7 de cada 10 niños aún no puede “regular sus emociones”, entre los 24 y 71 meses de edad; 6 de cada 10, no tiene un “apego seguro”, entre los 9 y 12 meses; 3 de cada 10, aún no tiene una “marcha estable”, entre los 12 y 18 meses; y 6 de cada 10 infantes aún no logra la “función simbólica” entre los 2 y 3 años (INEI, 2022).

Durante la última década, el Perú ha concentrado sus esfuerzos en estrategias enfocadas en la salud y nutrición de la infancia. Sin embargo, se requiere un trabajo intersectorial e intergubernamental que aborde la atención del desarrollo infantil temprano desde una mirada integral con un rol más claro en los gobiernos locales.

Uno de los aspectos menos atendidos es la carencia de espacios públicos seguros, saludables e inclusivos con la primera infancia desde el inicio de su vida. Se hace imprescindible que los gobiernos locales tomen protagonismo en estrategias integrales a escala local. Su rol privilegiado les permite tener contacto directo con la población y desarrollar intervenciones en las ciudades desde una mirada de proximidad.

A través de la presente investigación, bajo el enfoque de la Gerencia Social, se buscó ahondar en los mecanismos de incidencia que han permitido al Programa Primeros Pasos 2- Lima 95 crear escenarios de legitimidad y corresponsabilidad con el fin de asegurar la institucionalización y sostenibilidad de estrategias que promueven el Desarrollo Infantil Temprano desde una mirada integral, incluyendo transformaciones en la ciudad.

Los hallazgos de este estudio ofrecerán pistas claves para que los gobiernos locales puedan hacer más inclusivos sus servicios, ampliando, priorizando y contextualizando su oferta a las necesidades de la primera infancia. También brindará recomendaciones para asegurar el sentido de liderazgo y responsabilidad compartida entre los actores involucrados, desde funcionarios y personal de gobiernos locales; hasta los sujetos de derecho y sus comunidades.

ABSTRACT

Near 10 % of the Peruvian population are babies, girls, and boys under five years of age (INEI, 2021). By 2021, a third of this group had anemia. About 7 of 10 children still cannot regulate their emotions between 24 and 71 months of age; 6 out of 10 do not have a secure attachment between 9 and 12 months; 3 out of 10 still do not have a steady gait, between 12 and 18 months; and 6 out of 10 infants still do not achieve the symbolic function between the ages of 2 and 3 (INEI, 2022).

During the last decade, Peru has focused its main strategies attending childhood health and nutrition. Nevertheless, an intersectoral and intergovernmental approach is required to address early childhood in a comprehensive manner and with a clear role from local governments.

One of the least attended aspects is the lack of safe, healthy, and inclusive public spaces for early childhood from the beginning of their lives. Local governments must take a leading role in comprehensive strategies at the local level. Its privileged position allows them to have direct contact with the population and develop interventions in cities from a proximity perspective.

This investigation, from the perspective of Social Management, pursues to delve into the mechanisms of incidence that have allowed the First Steps 2-Lima 95 Program to create scenarios of legitimacy and co-responsibility. The objective is to ensure the institutionalization and continuity of strategies that promote Early Childhood Development from a comprehensive perspective, including transformations in the city.

The findings of this study will offer essential keys so local governments can expand, prioritize and contextualize their offer to the needs of early childhood and become more inclusive. It will also provide recommendations to ensure a sense of leadership and co-responsibility among the actors involved, from local government officials and staff; to the actors at the communities.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CDN: Convención por los Derechos del Niño y el Adolescente

DIT: Desarrollo Infantil Temprano

DAMI: Departamento de Asistencia Materno Infantil

DS: Decreto Supremo

ENDES: Encuesta Demográfica y de Salud Familias

FED: Fondo de Estímulo al Desempeño y Logro de Resultados

GDS: Gerencia de Desarrollo Social

GM: Gerencia Municipal

GSCGA: Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

FBVL: Fundación Bernard van Leer

LAB: Laboratorio- Reto Lima 95

LCV: Lima Como Vamos

LWWK: Lima Wawakuna

MIDIS: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

MIMP: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables

MML: Municipalidad Metropolitana de Lima

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OMS: Organización Mundial de la Salud

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PNAIA: Plan Nacional de Acción por la Infancia

PMAIA: Plan Metropolitano de Acción por la Infancia

PNUD : Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PPOR DIT: Programa Presupuestal por Resultados

REDINFORMA: Repositorio Digital de Información

SS- RC: Salidas Seguras y Redes de Cuidado

ZC: Zonas de Calma



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE GENERAL.....	8
INTRODUCCIÓN.....	16
I. DISEÑO METODOLÓGICO	25
1.1 Naturaleza de la investigación: Investigación cualitativa	25
1.2 Forma de investigación: Estudio de Casos	26
1.3 Universo y Muestra.....	26
1.3.1 Universo.....	26
1.3.2 Muestra	26
1.3.3 Técnica de muestreo: Muestreo por conveniencia y muestreo Teórico.....	28
1.4 Fuentes de información.....	28
1.5 Variables e indicadores.....	29
1.6 Técnicas para el recojo de información	32
II. MARCO CONTEXTUAL.....	37
2.1 Diagnóstico de la situación de la primera infancia en Lima Metropolitana	37
2.2 Marco Normativo.....	41
2.2.1 Marco Normativo Internacional.....	41
2.2.2 Marco Normativo Nacional.....	43
2.2.3 Políticas y programas de apoyo a la Primera Infancia	44
2.3 Programa Primeros Pasos- Lima 95	46
2.3.1 Estrategias del Programa Primeros Pasos 2- Lima 95	48
2.3.2 Logros y Resultados	52
III. MARCO TEÓRICO	56
3.1 Estado del Arte: Investigaciones y Sistematizaciones sobre la temática.....	56
3.2 Conceptos Teóricos.....	58
3.2.1 Enfoques de Desarrollo	58
3.2.2 Conceptos Claves	64

3.2.2.1 Ciudades sostenibles e inclusivas con la primera infancia.....	64
3.2.2.2 Incidencia y políticas públicas de Desarrollo Infantil Temprano	70
IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS	81
4.1 Mecanismos de incidencia contribuyentes en la institucionalización y sostenibilidad del programa	82
4.1.1 Los inicios: pistas para el desarrollo de mecanismos de incidencia del programa	83
4.1.2 El programa: consolidando lo aprendido en mecanismos de incidencia	90
4.1.2.1 Mecanismos de incidencia por medio de la planificación estratégica	90
4.1.2.2 Mecanismos de incidencia por medio de la planificación táctica y operativa	94
4.1.3 Contribuciones con la Institucionalización y sostenibilidad	114
4.1.3.1 Marco normativo: Ordenanza DIT	114
4.1.3.2 Incorporar nuevos servicios comunitarios: Modificar el POI de DAMI	114
4.2 Percepción de los actores y la legitimidad que otorgan al programa	120
4.2.1 Percepciones de sujetos de derecho y funcionarios sobre los beneficios del Programa	121
4.2.1.1 Cuidadoras disponibles emocionalmente, niños que aprenden con autonomía y libertad en entornos seguros.....	121
4.2.1.2 Funcionarios fortalecidos con enfoque DIT	128
4.2.2 Valoración y legitimidad sobre el Programa	134
4.2.2.1 Comunidades sensibles con la primera infancia: cuidadores y líderes comunitarios.....	135
4.2.2.2 Gobierno local con mirada DIT, integral e inclusiva	141
4.3 La corresponsabilidad como una oportunidad para la sostenibilidad del programa	155
4.3.1 Contribución a la sostenibilidad según el tipo de responsabilidad	156
4.3.1.1 Sujetos de derecho: corresponsabilidad sobre los cambios y resultados	156
4.3.1.2 Personal de primera línea y funcionarios: corresponsabilidad sobre la continuidad de las acciones.....	162
4.3.2 Contribución a la sostenibilidad según el alcance de la responsabilidad ..	172
4.3.2.1 Alcance de la responsabilidad: Nivel estratégico.....	174
4.3.2.2 Alcance de la responsabilidad: Nivel táctico y operativo	178
V. CONCLUSIONES.....	189

5.1 Mecanismos de incidencia contribuyentes en la institucionalización y sostenibilidad del programa	189
5.2 Percepción de los actores y la legitimidad que otorgan al programa	190
5.3 La corresponsabilidad como una oportunidad para la sostenibilidad de las acciones y resultados del programa	191
VI. RECOMENDACIONES.....	193
6.1 Mecanismos de incidencia contribuyentes en la institucionalización y sostenibilidad de programas DIT	193
6.2 Fortalecimiento de la legitimidad en los programas DIT	194
6.3 La corresponsabilidad como una oportunidad para la sostenibilidad de las acciones y resultados del programa	196
VII. PROPUESTA.....	198
7.1 Justificación	198
7.2 Ejecutor	198
7.3 Objetivos	199
7.4 Prioridades.....	199
7.5 Enfoques transversales.....	200
7.6 Estrategias	200
7.7 Resultados.....	201
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	203
IX. ANEXOS	212

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Preguntas y variables</i>	29
Tabla 2 <i>Definición de variables</i>	30
Tabla 3 <i>Variables e indicadores</i>	31
Tabla 4 <i>Preguntas para el recojo de información</i>	32
Tabla 5 <i>Técnicas y muestra</i>	35
Tabla 6 <i>Situación de la primera infancia en distritos priorizados de Lima Metropolitana</i>	39
Tabla 7 <i>Eje Estratégico Desarrollo Infantil Temprano</i>	73
Tabla 8 <i>Frecuencia de las percepciones de cuidadoras en las estrategias LWWK y SS-RC</i>	122
Tabla 9 <i>Frecuencia de las percepciones de cuidadoras en la estrategia ZC</i>	125
Tabla 10 <i>Frecuencia de las percepciones del personal de primera línea de LWWK y SS- RC</i>	128
Tabla 11 <i>Frecuencia de las percepciones en funcionarios de la MESA DIT</i>	131
Tabla 12 <i>Frecuencia de las percepciones de los funcionarios que participaron en Laboratorio Reto- Lima 95</i>	132
Tabla 13 <i>Frecuencia de percepciones de las cuidadoras sobre la legitimidad que otorgan a las estrategias LWWK y SS- RC</i>	135
Tabla 14 <i>Frecuencia de las percepciones de los líderes comunitarios sobre la legitimidad que otorgan a las estrategias LWWK, SS- RC y ZC</i>	139
Tabla 15 <i>Frecuencia de las percepciones del personal de primera línea sobre la legitimidad que otorgan a las estrategias LWWK y SS- RC</i>	141
Tabla 16 <i>Frecuencia de percepciones de funcionarios de la Mesa DIT sobre la legitimidad que otorgan a la Mesa DIT</i>	145

Tabla 17 <i>Frecuencia de las percepciones de los funcionarios y la legitimidad que otorgan al Laboratorio Reto- Lima 95.....</i>	147
Tabla 18 <i>Frecuencia de las percepciones de cuidadores en relación a la continuidad de las estrategias LWWK y SS- RC.....</i>	156
Tabla 19 <i>Frecuencia de las percepciones de Líderes comunitarios en relación a LWWK, SS- RC y ZC.....</i>	159
Tabla 20 <i>Frecuencia de las percepciones del personal de primera línea sobre la sostenibilidad del programa.....</i>	163
Tabla 21 <i>Frecuencia de percepciones de funcionarios de Mesa DIT en relación a la continuidad del programa.....</i>	166
Tabla 22 <i>Frecuencia de percepciones de funcionarios del Laboratorio en relación a la continuidad del programa.....</i>	169



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Etapas de la Estrategia Lima Wawakuna</i>	48
Figura 2 <i>Etapas de la Estrategia Salidas Seguras- Redes de Cuidado</i>	49
Figura 3 <i>Etapas de la Estrategia Zonas de Calma</i>	50
Figura 4 <i>Etapas de la Estrategia Lima DIT</i>	52
Figura 5 <i>Pirámide de Poder y Asignación Espacial</i>	67
Figura 6 <i>Modelo Ecológico de Bronfrenfrener</i>	69
Figura 7 <i>Ejes Estratégicos según ciclo de vida</i>	70
Figura 8 <i>Resultados relacionados al desarrollo infantil y los productos</i>	75
Figura 9 <i>Flujograma de los hallazgos del estudio</i>	81
Figura 10 <i>Etapas de un Plan de Incidencia</i>	91
Figura 11 <i>Incorporación de programas y personal en la estructura orgánica de la GDS/MML</i>	92
Figura 12 <i>Organigrama de Lima Wawakuna</i>	98
Figura 13 <i>Organigrama de Zona de Calma</i>	102
Figura 14 <i>Organigrama de Salidas Seguras- Redes de Cuidado</i>	106
Figura 15 <i>Organigrama de Lima DIT</i>	110
Figura 16 <i>Medidas por la Primera Infancia para Lima Metropolitana</i>	111
Figura 17 <i>Mecanismos de Incidencia</i>	117
Figura 18 <i>Comunidad protectora de la primera infancia gestada a partir de la transferencia de un trato sensible</i>	144
Figura 19 <i>Procesos de Legitimidad de entrada y de salida de Lima 95</i>	151
Figura 20 <i>Corresponsabilidad según tipo y alcance</i>	173

Figura 21 *Servicios que se han sostenido en la Gerencia de Desarrollo Social después de culminado el programa.....*179

Figura 22 *Atributos de los mecanismos de incidencia de un programa DIT para asegurar su sostenibilidad en el gobierno local y las comunidades.....*185



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I Fotos de las Estrategias del Programa Primeros Pasos- Lima 95.....	212
Anexo II Instrumentos de recojo de información	223
Anexo III Trabajo de Campo	229
Anexo IV Herramienta de Geolocalización con data de primera infancia IMP- MML.....	231
Anexo V Proyectos institucionalizados del Laboratorio Reto Lima 95.....	232



INTRODUCCIÓN

El Programa Primeros Pasos- Lima 95, financiado por la Fundación Bernard van Leer (FVBL) y co- gestionado por la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) y el Equipo Urban 95- Lima, ha mostrado grandes avances en materia del diseño e implementación de una política metropolitana para promover el desarrollo infantil a escala local. El presente estudio se ha enfocado en la segunda etapa del programa, donde se consolidaron y escalaron cuatro estrategias: 1) Lima Wawakuna, 2) Zonas de Calma, 3) Salidas Seguras- Redes de Cuidado y 4) Lima DIT

Uno de los principales logros de Primeros Pasos- Lima 95 fue la Ordenanza N° 2278, que aprueba acciones municipales orientadas a la promoción del desarrollo infantil temprano, asegurando sinergias entre diversas entidades, de acuerdos a sus roles y competencias, e incluyendo mejoras en el entorno construido.

Aproximadamente el 10 % de la población en el Perú corresponden a bebés, niñas y niños menores de cinco años (INEI,2021). Para el 2021, un tercio de la población de infantes padece de anemia. Aproximadamente, 7 de cada 10 niños aún no pueden “regular sus emociones”, entre los 24 y 71 meses; 6 de cada 10 no tienen un “apego seguro”, entre los 9 y 12 meses; 3 de cada 10 aún no tienen una “marcha estable”, entre los 12 y 18 meses; y 6 de cada 10 niños aún no logran la “función simbólica” entre los 2 y 3 años (INEI, 2022).

El rol de los gobiernos locales es clave para el cierre de brechas en la atención de estos resultados mediante acciones descentralizadas de la Estrategia “Primero la Infancia”, y en el marco de la Política Pública “Incluir para Crecer”. Sin embargo, su principal labor ha estado centrada en cumplir la Meta 4 del Plan de Incentivos Municipales, orientada a la prevención de la anemia, la que también les permite acceder a la transferencia de recursos condicionados.

Por medio de la presente investigación, se busca conocer los mecanismos de incidencia del Programa Primeros Pasos 2- Lima 95 para impulsar políticas y acciones integrales a favor del desarrollo infantil temprano, analizando las percepciones que tienen los principales actores sobre las acciones implementadas, así como su legitimidad y corresponsabilidad para institucionalizar y dar sostenibilidad a las estrategias y resultados del programa.

El estudio es de carácter cualitativo y ha usado la entrevista como principal técnica para recoger las voces y percepciones de una muestra de 63 actores involucrados activamente durante la segunda etapa del programa. Esto incluye a los coordinadores, gerentes, funcionarios, especialistas y personal de primera línea en el gobierno local; tanto como a los cuidadores y líderes comunitarios en las localidades donde se intervino.

Los hallazgos del estudio ofrecen un conjunto de pistas claves para que los gobiernos locales puedan hacer más inclusivos sus servicios, ampliando, priorizando y contextualizando su oferta a las necesidades de la primera infancia. A partir de las lecciones aprendidas del programa, se delinean un conjunto de recomendaciones para aquellas instituciones que deseen replicar, adaptar o escalar el modelo de Lima 95 o cualquiera de sus estrategias.

La presente publicación está organizada de la siguiente manera. En el primer capítulo, se encuentra el planteamiento del problema, su relevancia, pertinencia, conveniencia y el potencial aporte de sus hallazgos.

En el segundo, se ubica el marco contextual, brindando data significativa sobre la situación de la primera infancia y las condiciones en las que vive, en los 08 distritos donde se realizó la intervención del programa durante la segunda etapa. Se presenta también el marco normativo nacional e internacional y se realiza la presentación del Programa. Como parte del marco teórico, se brindan los principales enfoques que orientan la investigación, que son a) Enfoque de Desarrollo Humano b) Enfoque de Desarrollo Sostenible c) Enfoque de Desarrollo Infantil Temprano y d) Enfoque de Desarrollo Territorial. Los aportes conceptuales giran en torno a dos ejes: 1) Ciudades sostenibles e inclusivas con la primera infancia y 2) Mecanismos de incidencia y políticas públicas de desarrollo infantil temprano.

En el tercer capítulo se precisa que es un Estudio de Casos, de carácter cualitativo; y que desde el “muestreo teórico” se han seleccionado a un conjunto de actores claves, que cumplen con un conjunto de criterios en relación a su participación en el programa. Se detallan las variables e indicadores, las técnicas y fuentes de información y los procedimientos del trabajo realizado en campo.

En el capítulo cuatro se han organizado los tres hallazgos centrales: 1) Mecanismos de incidencia contribuyentes en la institucionalización y

sostenibilidad del programa, 2) Percepción de los actores y la legitimidad que otorgan al programa, 3) La corresponsabilidad como oportunidad para la sostenibilidad del programa; y 4) Pistas de un modelo de incidencia con atributos de innovación social.

En el quinto capítulo se exponen las principales conclusiones. En el sexto las recomendaciones, las cuales están dirigidas tanto a los participantes del programa, como a los gobiernos locales y regionales, especialmente los que inician un nuevo mandato el próximo año; con el propósito de que puedan incluir en sus agendas a la primera infancia como una prioridad.

Para concretar algunas de las recomendaciones, en el capítulo siete, se presenta una propuesta de innovación social y desarrollo local, llamada “The Sprint Project”, la cual será gestionada por la empresa social Anidare, dirigida por la autora, con el propósito de incidir en Gobiernos locales y/o regionales para implementar intervenciones de rápido impacto centradas en el desarrollo infantil temprano.

Planteamiento del problema

Las problemáticas que atañen a la primera infancia -menores de 5 años- han sido invisibilizadas por décadas. Si bien, hoy el Perú cuenta con una Estrategia Nacional, respaldada por un programa presupuestal, aún hay un gran desafío en relación al rol protagónico que los gobiernos locales deben jugar en la descentralización de acciones integrales, articuladas y descentralizadas para promover el desarrollo infantil temprano.

Durante la última década, el Perú ha concentrado sus esfuerzos en atender a la primera infancia por medio de políticas y estrategias nacionales, regionales y locales enfocadas en la salud y nutrición de los niños y niñas. Esto debido a que el Perú ha sido categorizado como un país con un problema severo de salud pública. Sin embargo, queda aún pendiente la atención en otras dimensiones del desarrollo infantil temprano.

La Estrategia Territorial “Primero la Infancia” gestada en el marco de la Política “Incluir para Crecer”, busca promover el Desarrollo Infantil Temprano (DIT) promoviendo el paquete integrado de servicios priorizados en la primera infancia. Cuenta con el respaldo del Programa Presupuestal orientado a Resultados para el Desarrollo Infantil Temprano (RS N°023-2019) que postula 07 resultados que

deben cumplirse por medio de estrategias articuladas que suman la participación de once ministerios.

La Encuesta Demográfica y de Salud Familias, por medio del Módulo de Desarrollo Infantil Temprano genera un reporte nacional en relación a los 07 resultados propuestos. En el resultado de “función simbólica”, el 42.1% de niñas y niños de 2 a 3 años ha logrado lo esperado, con mayor proporción en niñas que en niños. El 48.4% de niños de 9 a 36 meses alcanza una “comunicación verbal efectiva” y el 65% de niñas y niños de 12 a 18 meses “camina solo”. Es importante que los niños que emprenden las conquistas motrices relacionadas a la caminata puedan contar con espacios adecuados que garanticen su seguridad física. El 76% cuenta con estas condiciones (INEI, 2021).

En relación al “apego seguro e interacciones de calidad con las cuidadoras principales”¹, un 41,5% de las niñas y los niños tienen una adecuada interacción con su madre entre los 9 y 12 meses de edad. Mientras que en la “regulación de emociones” el 33.5% de niñas y niños de 24 a 71 meses logra regular sus emociones y conductas. (INEI, 2021).

El rol de los gobiernos locales es clave para el cierre de brechas en la atención de estos resultados mediante acciones descentralizadas de la Estrategia “Primero la Infancia”. Sin embargo, su principal labor ha estado centrada en cumplir la Meta cuatro del Plan de Incentivos Municipales -orientada a la mejora de la alimentación y la prevención de la anemia en niños menores de un año- mediante la cual, los gobiernos locales acceden a la transferencia de recursos condicionados (Ministerio de Economía y Finanzas, 2013).

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por la ONU en el 2015, recuerda la vital importancia de asegurar condiciones de salud en los entornos donde viven los niños menores de 05 años (ODS 3. Salud y Bienestar), así como la importancia de brindar acceso a servicios de atención durante la primera infancia (ODS 5. Educación de Calidad) y la relevancia de promover entornos urbanos saludables inclusivos para los niños y niñas (ODS 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles). Para lograr estos objetivos, el rol de los gobiernos locales es indispensable, por su rol de proximidad con las comunidades y su rol

¹ El término cuidador o cuidadora, se refiere al adulto principal a cargo de la crianza del niño o niña. Generalmente, suele ser la madre.

en asegurar acceso a servicios básico que garanticen los derechos básicos de la primera infancia desde un trabajo articulado e integral.

Históricamente, los gobiernos de turno de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), han atendido las problemáticas que atañen a la primera infancia, enfocando su trabajo principalmente en la anemia y la desnutrición. Limitados han sido los esfuerzos por trabajar otros aspectos del desarrollo infantil desde un abordaje integral. Uno de los aspectos menos atendidos está referida a la carencia de espacios públicos seguros y saludables para que los niños pequeños puedan crecer y desarrollarse.

Si bien hay poca evidencia sobre esta problemática, algunos estudios internacionales revelan que mientras más expuesto se está a áreas verdes, hay mayores oportunidades para la actividad física y se corre menor riesgo de padecer obesidad o también problemas de desarrollo neurológico, tales como como la falta de atención (Zahirul et al. , 2020).

A finales del año 2019, la MML firmó un convenio con la Fundación Bernard van Leer para realizar la co- gestión y ejecución del Programa Urban 95, denominado Primeros Pasos- Lima 95 (para darle marca local), recibiendo un fondo para desplegar estrategias y acciones con miras a dejar capacidad instalada en los tomadores de decisiones respecto a promover ciudades más inclusivas para la primera infancia.

Por medio del Programa Primeros Pasos- Lima 95 se logró abrir una ventana de diversificación del servicio desde un enfoque de corresponsabilidad y trabajo con la comunidad a partir del diseño e implementación de 04 Líneas de Acción o Estrategias

Estrategia Lima Wawakuna: Atención integral por medio de visitas domiciliarias y acompañamiento educativo a niños y cuidadores en Salas Comunitarias.

Zonas de Calma: Transformación y recuperación de espacios públicos para entregar espacios seguros y saludables de juego y convivencia a nivel barrial.

Salidas Seguras- Redes de Cuidado: Estrategia de pedagogía de calle para asegurar el uso del espacio público transformado por parte de niños pequeños y sus familias que buscaban también consolidar redes de apoyo a la crianza.

Lima DIT: Estrategia de incidencia para la implementación de acciones intergerenciales dirigidas a la primera infancia por medio de 03 componentes: la Mesa Lima DIT, Laboratorio Primeros Pasos- Lima 95 y la Red de Municipios amigos de la Primera Infancia.

Uno de los principales resultados de Primeros Pasos- Lima 95 fue la aprobación de la política metropolitana, mediante la Ordenanza N° 2278 , la cual aprueba acciones municipales orientadas a la promoción del desarrollo infantil temprano, adaptando la estrategia “Primero la Infancia” de modo que se cumpla y priorice el acceso a un paquete integrado de servicios que incluya mejoras en el entorno construido; haciendo sinergia con diversas entidades de acuerdo a sus roles y competencias (Diario Oficial El Peruano, 2020).

El trabajo realizado por medio del Programa Primeros Pasos- Lima 95 en la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), conforma un referente importante en la promoción y gestión de políticas metropolitanas enfocadas en el desarrollo infantil temprano, y marca un precedente en cómo implementar estrategias y acciones municipales desde un enfoque integral y una gestión intergerencial.

Desde el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social, se han impulsado una serie de acciones para afrontar la problemática que afecta la primera infancia, diversificando los servicios preexistentes de modo que se atendieran otros factores del problema que atacan a la primera infancia, como son: el desarrollo cognitivo, socio- emocional y la calidad de los entornos en donde los niños juegan y aprenden dentro de sus hogares y en los espacios públicos.

La motivación central del presente estudio se enfoca en conocer los mecanismos de incidencia que han permitido institucionalizar las acciones del Programa Primeros Pasos- Lima 95, relacionadas a la promoción del desarrollo infantil temprano; y en qué medida, la legitimidad y la corresponsabilidad de los actores han jugado un papel clave en la sostenibilidad de las acciones, logros y resultados. Los que se visualizan por medio de la cantidad de niños atendidos, cuidadores y funcionarios capacitados, sesiones de atención y capacitación, espacios transformados. Estos datos se podrán corroborar más adelante (2.1.3.2 “Logros y Resultados”).

Los hallazgos de este estudio ofrecen un conjunto de pistas claves para que los gobiernos locales puedan hacer más inclusivos sus servicios, ampliando, priorizando y contextualizando su oferta a las necesidades de la primera infancia. También brindará recomendaciones para asegurar el sentido de liderazgo y responsabilidad compartida entre los actores involucrados, desde funcionarios y personal de gobiernos locales; hasta los sujetos de derecho y sus comunidades.

Preguntas de investigación

Pregunta general

¿Cuáles han sido los mecanismos de incidencia en la ejecución de las acciones del Programa Primeros Pasos- Lima 95 que han contribuido a impulsar políticas y acciones a favor del desarrollo infantil temprano en la MML durante el período 2021?

Preguntas específicas

¿Qué mecanismos de incidencia son los que han contribuido principalmente en la institucionalización y sostenibilidad de las acciones de Primeros Pasos 2- Lima 95 en la MML?

¿Cuál es la percepción que tienen los principales actores (sujetos de derecho, funcionarios, ejecutores y responsables) sobre las acciones, logros y resultados que se implementan por medio de Primeros Pasos 2-Lima 95; que han contribuido con la legitimidad de las mismas?

¿En qué medida la corresponsabilidad de los diferentes actores ha contribuido a la institucionalización y sostenibilidad de las acciones de Primeros Pasos 2- Lima 95?

Justificación

La Política “Incluir para Crecer”, aprobada mediante Decreto Supremo N°003-2016- MIDIS está enfocada en las poblaciones más vulnerables, y desde un enfoque de “ciclo de vida”, sostiene como uno de sus 05 ejes estratégicos el “Desarrollo Infantil Temprano” (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2014).

Este Eje es el que ha dado paso a la Estrategia de Gestión Territorial “Primero La Infancia” que, mediante un conjunto de Lineamientos, sustentados en evidencia

científica, dispone 07 resultados de desarrollo infantil en edades tempranas, las cuales deben cumplirse mediante el trabajo intergubernamental, entre el gobierno nacional, regional y local, así como de manera intersectorial.

El Programa Primeros Pasos- Lima 95 (Lima 95) financiado por la Fundación Bernard van Leer (FVBL) y co- gestionado por la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) y el Programa Urban 95, ha mostrado grandes avances en materia del diseño e implementación de una política metropolitana para implementar la Estrategia Primero La Infancia a escala local.

Desde la mirada de la Gerencia Social se busca ahondar en los mecanismos de incidencia que han permitido crear escenarios de legitimidad y corresponsabilidad para asegurar la institucionalización y sostenibilidad, tanto a las acciones del programa, como de sus logros y resultados en relación al Desarrollo Infantil Temprano en Lima Metropolitana.

La relevancia de esta investigación se centra en dos aspectos. El primero, relacionado a la necesidad de hacer visible la necesidad de incidir e impulsar políticas locales para el cierre de brechas y la diversificación de servicios orientados a la atención integral de la primera infancia. El segundo, se relaciona con aportar en relación a los factores claves para lograr una gestión legítima y corresponsable de estas políticas desde los gobiernos locales.

La conveniencia de este estudio se centra en el contexto en el que se sitúa esta investigación: el cambio de gobierno local, que inicia un periodo de 4 años. Ello hace pertinente y oportuno el conjunto de recomendaciones, que producto de esta investigación, puedan generarse en materia de acciones de promoción del desarrollo infantil temprano.

Asimismo, la primera infancia ha logrado posicionarse como un tema relevante en la agenda nacional e internacional en los últimos años, lo cual genera una presión positiva para atender la problemática que atañe a esta población, especialmente afectada con los estragos post pandemia.

Los aportes teóricos del presente estudio se centran en una temática que es motivo de investigación en los últimos años y giran en torno a dos ejes claves: a) Ciudades sostenibles e inclusivas con la primera infancia y b) Mecanismos de incidencia y políticas públicas de desarrollo infantil temprano.

Los aportes metodológicos se centran en la aplicación del método cualitativo, logrando contextualizar muy bien el estudio de caso, y asegurando su validez en la triangulación de las percepciones diversas que entregan actores involucrados.

Este estudio ha sido factible, dado que, como autora de este trabajo, he sido parte del equipo del programa durante el año 2021 y he tenido acceso a información clave, así como cercanía con los actores involucrados.

Esta condición también me ha ofrecido un rol privilegiado para dar continuidad a algunas estrategias del programa, mediante una propuesta de mejora, que traduce algunas recomendaciones claves, las cuales serán implementadas mediante Anidare, la organización que dirijo.

Objetivos

Objetivo General

Conocer los mecanismos de incidencia del Programa Primeros Pasos 2- Lima 95 para impulsar políticas y acciones a favor del desarrollo infantil temprano en la MML durante el año 2021, analizando las percepciones que tienen los principales actores sobre las acciones implementadas, así como su legitimidad y corresponsabilidad para institucionalizar y dar sostenibilidad a las acciones, logros y resultados del programa.

Objetivos específicos

- Identificar los mecanismos de incidencia que han contribuido en la institucionalización y sostenibilidad de las acciones del Programa en la MML
- Conocer la percepción de los principales actores (sujetos de derecho, funcionarios, ejecutores/responsables) sobre las acciones, logros y resultados que se implementaron por medio del Programa y han contribuido con la legitimidad de las mismas.
- Determinar si la corresponsabilidad de los diferentes actores ha contribuido con la sostenibilidad de las acciones del Programa
- Ofrecer un conjunto de recomendaciones para contribuir con el proceso de sostenibilidad de las estrategias más relevantes del Programa.

Primeros pasos: Mecanismos de incidencia para promover el desarrollo infantil temprano desde el gobierno local. Estudio de Casos del Programa Primeros Pasos- Lima 95 de la Municipalidad Metropolitana de Lima

I. DISEÑO METODOLÓGICO

1.1 Naturaleza de la investigación: Investigación cualitativa

La naturaleza de esta investigación es cualitativa. El enfoque cualitativo permite la construcción del conocimiento a partir de la experiencia, las percepciones de los sujetos son claves para identificar qué aspectos del programa son más valorados.

Martínez (2006) sostiene que la Investigación cualitativa estudia los fenómenos en su contexto natural, y es allí donde encuentra su validez. Es por ello que, una investigación cualitativa es confiable cuando logra retratar el objeto de investigación, contextualizándolo con el mayor detalle y claridad posible.

También es importante reconocer que la investigación cualitativa, a diferencia de la cuantitativa, se caracteriza por la relación particular que establece el sujeto que investiga con el objeto de estudio. La subjetividad del investigador juega un papel importante, porque recoge la información valiéndose de todos sus sentidos y es capaz de percibir detalles y pistas nuevas, aunque estos no hayan estado identificados de manera tan específica en el planteamiento inicial.

Esto aplica para este estudio, en el que, como autora, he sido también parte del equipo del programa. La experiencia particular de este vínculo trae tantos sesgos, como ventajas para la investigación, con los que se debe lidiar, poniendo al centro las evidencias y la triangulación de las percepciones.

Según Hernández et al. (2006) mencionan que la Investigación Cualitativa tiene como propósito referir y comprender los fenómenos por medio de los significados que devienen de la experiencia y percepción de los entes participantes. Por esta razón, el principal aporte metodológico de esta tesis es la comprensión de la realidad que estudia a profundidad, conocer aquellos aspectos que los actores legitiman desde su experiencia.

El análisis de la información atraviesa por un proceso de teorización que parte por organizar la información para crear categorías conceptuales. Por ello, para el análisis de los hallazgos se ha usado la técnica de las “tablas integradas” que

permiten organizar las percepciones de los actores según cada variable de investigación.

1.2 Forma de investigación: Estudio de Casos

La forma de investigación será a través del “Estudio de Casos”, porque se enfoca en el Programa Primeros Pasos- Lima 95 por medio del cual se desarrollaron acciones específicas a través de la Municipalidad Metropolitana de Lima para promover acciones municipales de promoción del desarrollo infantil temprano.

Para Vasilachis (2009) el estudio de casos permite una aproximación fenomenológica considerando las variables de espacio y tiempo, considera el territorio tanto como la coyuntura social e histórica. En este caso, el fenómeno de estudio se delimita por las acciones sucedidas durante los dos últimos años de mandato del Alcalde Jorge Muñoz en la MML, en una coyuntura positiva en relación a la primera infancia, cada vez más visibilizada y con creciente respaldo político y presupuestal.

1.3 Universo y Muestra

1.3.1 Universo

Para calcular el universo se han tomado en cuenta a los actores involucrados en el programa desde diferentes roles dentro de la municipalidad y en las comunidades. Estos suman un total de 2700 actores en la segunda etapa del programa, y se distribuyen de la siguiente manera: niños y niñas menores de 5 años, cuidadoras, líderes comunitarios (líderes vecinales y dirigentes comunitarios), funcionarios (gerentes, subgerentes, jefes de área y coordinadores) y personal de primera línea.

Cabe señalar que, el involucramiento de algunos actores ha sido permanente y cotidiana, mientras que otros se han implicado de manera puntual. La participación de los sujetos de derecho en algunas de las estrategias ha sido discontinua, sobre todo, en Zonas de Calma, centradas en la transformación del espacio público. Por eso, el dato del universo no es exacto, es un aproximado tomando en cuenta el público objetivo en el radio de acción donde se hicieron las intervenciones.

1.3.2 Muestra

La muestra ha sido seleccionada por “muestreo teórico” o “muestreo por juicio y conveniencia”, lo que permite precisar los actores que van a poder ofrecer

información de calidad sobre el objetivo de investigación. La muestra es significativa y no probabilística y está conformada por:

- Actores que hayan ejercido la toma de decisiones en tres niveles: político-técnico, operativo y comunitario.
- Actores que han liderado los procesos y estrategias del Programa directamente.
- Actores que pertenezcan a cada uno de los dos ámbitos en los que se desplegaron las acciones: en el gobierno local y en las comunidades
- Actores que hayan participado activamente y hayan recibido beneficios directos del programa

Beneficiados- sujetos de derecho

Se han seleccionado a quienes hayan participado de manera activa en el programa.

- 19 Cuidadoras
- 08 Líderes comunitarios

Beneficiados- funcionarios

Cuya participación haya tenido una repercusión en sus labores

- 05 Funcionarios que participan en la MESA Lima DIT- MML
- 06 Funcionarios que participan en el Laboratorio Reto Lima 95
- 06 Personal de primera línea Funcionarios de la MML

Ejecutores

Quienes hayan asumido cargo de responsabilidad en el diseño y ejecución del mismo, ya sean contratados por la FBVL o la MML

- 03 Coordinadores del Programa Primeros Pasos- Lima 95
- 04 Responsables de cada una de las Estrategias del Programa

- 08 especialistas de las Estrategias de Lima 95
- 04 Tomadores de Decisiones en la MML

1.3.3 Técnica de muestreo: Muestreo por conveniencia y muestreo Teórico

Se ha decidido utilizar el “*muestreo por conveniencia*” y el “*muestreo teórico*”. Fernández (2009) indica que la validez de este tipo de muestreo proviene de la información previa que uno puede tener antes de acercarse al estudio a profundidad, un diagnóstico previo es de mucha utilidad si es que no se conoce el programa. En este caso, el trabajar directamente en el programa permite tener criterios más claros.

Asimismo, Martín-Crespo y Salamanca (2007) señalan que la selección de la muestra se relaciona directamente con el “tipo de información” que se requiere. En el caso de este estudio, es tan importante escuchar a los sujetos de derecho como a los funcionarios que han hecho parte del programa, como operadores, beneficiarios o tomadores de decisiones, puesto que la incidencia solo es posible estudiarla en la experiencia de gestión de dichas personas.

1.4 Fuentes de información

Fuentes Primarias

- Sujetos de derecho y líderes comunitarios
- Funcionarios públicos: tomadores de decisiones, especialistas y personal de primera línea
- Coordinadores y Responsables

Fuentes Secundarias

- Documentos del proyecto y de la Municipalidad Metropolitana de Lima generados en el marco del proyecto en el período 2019- 2022.
- Informes y Sistematizaciones del Proyecto Primeros Pasos- Primeros Pasos- Lima 95 periodo 2019 – 2020

1.5 Variables e indicadores

Tabla 1

Preguntas y variables

Preguntas Específicas	Variables
¿Qué mecanismos de incidencia son los que han contribuido principalmente en la institucionalización y sostenibilidad de las acciones de Primeros Pasos- Lima 95 en la MML?	<ul style="list-style-type: none">• Mecanismos de incidencia• Procesos de Institucionalización de estrategias• Sostenibilidad
¿Cuál es la percepción que tienen los principales actores (sujetos de derecho, funcionarios, ejecutores/responsables) sobre las acciones, logros y resultados que se implementan por medio de Primeros Pasos - Lima 95, que han contribuido con la legitimidad de las mismas?	<ul style="list-style-type: none">• Percepciones de los actores sobre las acciones que implementa el programa• Legitimidad de las acciones de Primeros Pasos- Lima 95
¿En qué medida la corresponsabilidad de los diferentes actores ha contribuido a la institucionalización y sostenibilidad de las acciones de Primeros Pasos- Lima 95?	<ul style="list-style-type: none">• Corresponsabilidad de los actores

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2*Definición de variables*

Variables	Definición
Mecanismos de incidencia	Se refiere a las acciones de los ejecutores del programa para influir en las prioridades de la agenda y toma de decisiones del gobierno local, a favor del Desarrollo Infantil Temprano
Procesos de Institucionalización de estrategias	Se refiere a la incorporación de las estrategias y acciones a favor del Desarrollo infantil temprano en la planificación estratégica y/u operativa del gobierno local.
Percepciones de los actores sobre las acciones, logros y resultados que implementa el programa	Se refiere a las opiniones subjetivas de los actores en relación a los desafíos que ha enfrentado el programa, así como las oportunidades que ha brindado para sus acciones deriven en logros y resultados.
Legitimidad de las acciones de Primeros Pasos- Lima 95	Se refiere a la valoración positiva, validación y aprobación por parte de los sujetos de derecho, aliados y funcionarios en relación a las estrategias de Primeros Pasos- Lima 95 para impulsar el DIT
Corresponsabilidad de los actores	Se refiere al sentido de responsabilidad compartida entre quienes lideran el programa y los actores involucrados
Sostenibilidad de las acciones	Acciones que dan continuidad tanto a las estrategias, como a los resultados con foco en el Desarrollo Infantil temprano cuando se ha retirado el apoyo externo en las comunidades y el gobierno local.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3*Variables e indicadores*

Variables	Indicadores
Mecanismos de incidencia	Tipos de acciones y estrategias para convencer a los funcionarios sobre la importancia del DIT Tipos de acciones y estrategias para trabajar articuladamente en torno al DIT
Procesos de Institucionalización de estrategias	Tipos de acciones para incorporar al Programa en la Planificación estratégica. táctica y operativa. Tipos de acciones para dar un marco normativo a la promoción del DIT dentro de la MML
Percepciones de los actores sobre las acciones, logros y resultados que implementa el programa	Opiniones sobre los beneficios, relacionados a logros y resultados del programa. Opiniones sobre los desafíos y oportunidades del programa
Legitimidad de las acciones de Primeros Pasos- Lima 95	Opiniones sobre las contribuciones del programa Valoración de los actores en relación al programa
Corresponsabilidad de los actores	Motivación de los actores por asumir responsabilidad a fin de dar continuidad a las acciones y resultados del programa
Sostenibilidad de las acciones	Acciones orientadas a dar continuidad a las estrategias DIT en el gobierno local Acciones orientadas a dar continuidad a las estrategias DIT entre los sujetos de derecho y sus comunidades.

Fuente: Elaboración propia

1.6 Técnicas para el recojo de información

Para el recojo de información se han construido las preguntas en función de los indicadores que derivan de las variables

Tabla 4

Preguntas para el recojo de información mediante entrevistas individuales y grupales

Indicadores	Actores y Preguntas para el recojo de información			
	Actor: Sujetos de Derecho (cuidadores y líderes comunitarios)	Actor: Personal de primera línea (Beneficiarios de DAMI)	Actor: Funcionarios (Beneficiarios de Lab 95 y Mesa DIT)	Actor: Coordinadores y Responsables (FBVL y MML)
Variable 1: Mecanismos de incidencia				
1.1 Tipos de acciones y estrategias el programa dirigidas a sensibilizar y posicionar el enfoque DIT por medio de cada línea de acción				¿Cuáles fueron las principales acciones y estrategias del Programa dirigidas a sensibilizar y posicionar el enfoque DIT?
Variable 2: Procesos de Institucionalización de estrategias				
2.1 Tipos de acciones para incorporar al Programa en la Planificación estratégica, táctica y operativa.				¿Qué acciones realizó el Programa para alinearse a los objetivos y metas de la MML? ¿El Programa logró alinearse a los objetivos y metas de la MML?
1.2 Tipos de acciones para dar un marco normativo a la promoción del DIT dentro de la MML				¿Qué acciones se realizaron para dar un marco normativo a la promoción del DIT en la MML?

Variable 3: Percepciones de los actores sobre las acciones que implementa el programa				
3.1 Opiniones sobre los beneficios, relacionados a los logros y resultados del programa por parte de beneficiarios	¿En qué le ha ayudado hasta ahora el programa a sus niños? ¿Cuáles son los beneficios en su desarrollo?	¿Consideras que el programa aporta a los objetivos y metas de DAMI? ¿De qué manera este programa beneficia al trabajo que tiene DAMI con los niños pequeños? ¿Qué beneficios ha llevado a las comunidades? ¿De qué manera la experiencia del trabajo en el programa ha contribuido con tu desarrollo personal y profesional?	¿Qué le parece la metodología planteada y cuáles serían sus sugerencias al respecto?	¿Cuáles consideras que fueron las principales fortalezas y debilidades del programa? ¿Cuáles consideras que fueron los principales desafíos y oportunidades del programa?
3.2 Opiniones sobre los desafíos y oportunidades por parte de los gestores				¿Cuáles consideras que fueron las principales fortalezas y debilidades del programa? ¿Cuáles consideras que fueron los principales desafíos y oportunidades del programa?
Variable 4: Legitimidad de las acciones de Primeros Pasos- Lima 95				
4.1 Opiniones sobre contribuciones del programa	¿Cuáles son las principales contribuciones del programa para tu desarrollo personal? ¿En qué le ha ayudado hasta ahora el programa a Ud. en la crianza de su niño?	¿De qué manera contribuye el Estrategia Lima Wawakuna/ Salidas Seguras con el desarrollo infantil temprano de los niños y niñas?	¿Cuál es la principal contribución de la MESA DIT a tu trabajo?	¿Cuáles consideras que fueron las principales contribuciones del Programa para sensibilizar y posicionar el DIT?

4.2 Valoración de los actores en relación al programa	¿Qué es lo que más valora del programa?	¿Podrías describir cómo ha sido tu experiencia de trabajo en coordinación con el equipo LWWK/SS? ¿Cuáles han sido los principales desafíos y oportunidades?		
Variable 5: Corresponsabilidad de los actores				
1) Opiniones sobre el rol de liderazgo de los organizadores	¿Qué me podría decir del trabajo de las educadoras o acompañantes del programa? ¿De qué manera el liderazgo del equipo a cargo del Programa Urban 95 ha tenido un papel clave?	¿Cómo ves tu liderazgo en el programa?	¿Cómo describiría el rol de liderazgo de los actores que impulsan la MESA DIT y la Ordenanza N°2278 en el esfuerzo de promover el DIT?	¿Qué actores asumieron roles de liderazgo? ¿Qué roles asumieron?
3) Motivación de los actores por asumir liderazgo para dar continuidad en las estrategias relacionadas al programa			¿Cuál es su principal motivación al participar de este espacio? ¿Qué iniciativas de su gerencia podrían conectarse con el propósito de la Mesa DIT? ¿Qué desafíos y oportunidades se le presentan a Ud. para escalar la iniciativa dentro de la gerencia?	¿Cuál fue tu principal motivación para participar?
Variable 6: Sostenibilidad de las acciones				
1) Acciones orientadas a dar continuidad, de manera orgánica, a las estrategias DIT en el gobierno local			Desde el rol de liderazgo de la Mesa DIT, ¿qué otras acciones pueden realizar para su sostenibilidad? Si la Mesa DIT se convirtiera en una Mesa de Trabajo ¿cómo vería su participación en este espacio y si se alinea a sus objetivos de trabajo?	¿Qué acciones se realizaron con el personal para dar continuidad a las acciones DIT?
2) Acciones orientadas a dar continuidad, de manera orgánica, a las estrategias DIT	¿Han podido organizarse para seguir usando la Sala de Lima Wawakuna? ¿Por qué es	¿Qué oportunidades tiene el programa para lograr la sostenibilidad dentro del		¿Qué acciones se realizaron con los sujetos de derecho para dar continuidad a las

entre los sujetos de derecho y sus comunidades.	importante dar continuidad a las actividades del programa? ¿Qué sugerencias o recomendaciones tiene para mejorar el programa?	gobierno local? ¿Qué sugerencias o recomendaciones tienes para el proyecto?	acciones DIT? ¿Cuáles son tus recomendaciones para fortalecer los mecanismos de incidencia?
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Técnicas y muestra

Instrumentos (Ver Anexo N°2)	Muestra
Entrevista individual semiestructurada a Coordinadores y Responsables	03 Coordinadores del Programa Primeros Pasos- Lima 95 y 05 Responsables de cada una de sus Estrategias: *Coordinador general *Coordinador adjunto *Represente de la Fundación Bernard van Leer 04 Responsables de cada línea de Acción *Estrategia Lima Wawakuna *Zonas de Calma *Salidas Seguras- Redes de Cuidado *Lima DIT y Laboratorio
Entrevista individual semiestructurada a Funcionarios Públicos	04 Tomadores de Decisiones en la MML: *Gerente Gerencia Desarrollo Social MML (2021) *Subgerente de Bienestar y Desarrollo Social *Jefa de la División Materno- Infantil (DAMI) *Jefa de Educca Lima- Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental
Entrevista individual semiestructurada a beneficiarios y aliados de cada línea de acción del Programa	19 Cuidadoras *11 cuidadores Proyecto Lima Wawakuna *03 cuidadores Salidas Seguras *05 cuidadoras de Zonas de Calma 08 Líderes Comunitarios

	<p>*04 Proyecto Lima Wawakuna *03 Zonas de Calma *01 Salidas Seguras 06 Personal de primera línea MML *06 Auxiliares DAMI 11 Funcionarios (Laboratorio y Mesa Lima DIT) *05 participantes de la Mesa DIT *06 participantes del Laboratorio Primeros Pasos- Lima 95</p>
<p>Entrevista grupal a modo de taller institucional (equipo de cada línea de acción)</p>	<p>08 miembros del equipo involucrado en las Estrategias: *03 Proyecto Lima Wawakuna: Isabel Cárdenas, Susana de la Puente y Bressia Mar *02 Intervenciones Urbanas: Juan Pablo Soto y Fátima *02 Laboratorio Primeros Pasos- Lima 95: José Cepero y Andrea Loyola *01 Salida Segura: Rosa María Torres</p>
<p>Revisión documentaria del Programa (del periodo 2019-2020, 2021 y 2022)</p>	<p>Documentos del proyecto: Sistematización Urban 95- Sumbi Sistematización Programa Primeros Pasos- Etapa 1 (2019- 2020) + entrevistas (JP) Documentos del Programa (planificación, programación presupuestal, monitoreo de resultados, Ordenanza N°2278) Lineamientos del Programa (Medidas, INVERMET, Casas Comunales) Study Case Lima- Fundación Bernard van Leer + entrevistas (CJ, Contreras y Ninfa) Toolkit para la Sostenibilidad de cada Línea de acción Plan de Sostenibilidad: Línea de Acción Lima Wawakuna Plan de Sostenibilidad: Salidas Seguras Plan de trabajo: Laboratorio Reto Lima 95 Presentaciones de Zonas de Calma: Transformación de espacios públicos para la primera infancia Videos que documentan el proyecto y sus acciones</p>

Fuente: Elaboración propia

II. MARCO CONTEXTUAL

2.1 Diagnóstico de la situación de la primera infancia en Lima Metropolitana

Según el (INEI, 2022), Lima Metropolitana tiene una población de más de 10 millones de habitantes, del cual, el 7% corresponde a niñas y niños menores de 5 años. Lima mantiene una densidad poblacional que asciende a 3,8 por km², una tasa de mortalidad infantil de 6.7 % y un porcentaje bajísimo de atención de cuidado diurno, menor del 1% (Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables , 2021).

El 27.4% de la población de Lima, según datos de INEI (2020) vive en asentamientos improvisados, barrios marginales y viviendas inadecuadas y solo cuenta con 3.4m² de área verde por habitante (Lima Cómo Vamos, 2022). El gobierno británico recomienda que los ciudadanos en cualquier lugar del mundo deben poseer un espacio verde de aproximadamente 2 hectáreas de terreno en una distancia no mayor a 5 minutos de su vivienda (Natural England, 2010).

Las condiciones en que viven las niñas y niños pequeños en la ciudad conforman un factor importante en el acceso a los servicios. Según las cifras nombradas, los niños y familias que habitan en Lima ven limitadas sus oportunidades de encontrar programas comunitarios enfocados en el desarrollo infantil temprano; así como limitadas opciones de jugar y socializar en entornos seguros y saludables, de manera cotidiana. Todo esto afecta las condiciones en que las familias crían a los niños y los diferentes aspectos del desarrollo de los mismos.

Estas condiciones se han endurecido durante el período de pandemia y confinamiento, dejando severos estragos en la salud emocional de niños pequeños y sus familias. Los resultados de la Evaluación Continua del Impacto de la COVID- 19 en el Desarrollo de Niños y Niñas menores de 6 años para Lima Metropolitana, realizada a un total de 4,974 niños, evidencia que el 50% de cuidadores siente que no maneja bien el cuidado y la crianza, el 27.5% se siente solo en su labor parental, 88.3% tiene indicadores de ansiedad, depresión o estrés; mientras que 16.6% de los niños se muestran quejosos o demandante (PUCP, 2021).

Los avances en acciones y políticas locales que promueven el desarrollo infantil temprano se centra en la Ordenanza DIT N° 2278, el cual conforma uno de los

principales logros de la Municipalidad de Lima, en colaboración con el Programa Lima 95 y busca promover el desarrollo infantil temprano desde una mirada integral y acciones articuladas en el territorio.

Si bien existen diversas iniciativas para incidir en los gobiernos locales en desarrollo infantil temprano, pocos incluyen un trabajo centrado en espacios públicos inclusivos con la primera infancia. Un esfuerzo importante, liderado por Ocupa tu Calle, es el Pacto por los Espacios Públicos². A través del Pacto, los gobiernos locales reciben asistencia técnica para cumplir un conjunto de compromisos e indicadores, que deben ser cumplidos con transparencia ante la ciudadanía. (Lima Cómo Vamos, 2022)

El compromiso 11, que forma parte del 4to eje temático “Infraestructura barrial”, está especialmente dirigido a la primera infancia. Este refiere la importancia de implementar infraestructura, servicios y equipamientos pertinentes a las características de este grupo poblacional, lo que implica la incorporación de espacios públicos con zonas de juego, veredas amplias, escaleras accesibles y zonas seguras de movilidad y disfrute.

La gestión a cargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, por medio del Programa Primeros Pasos 2- Lima 95 buscó asumir un rol de liderazgo como Gobierno Local en la atención local, organizada y articulada del desarrollo infantil temprano, incluyendo la atención de esta variable: espacios públicos.

La atención del programa se focalizó en 08 distritos de Lima Metropolitana. Entre los criterios de priorización se situaba el acceso a servicios, pero también las condiciones de la comunidad organizada para articular esfuerzos y hacer sostenible las acciones y estrategias implementadas. A continuación, se presenta la data de cada distrito.

² Herramienta promovida por Lima Cómo Vamos y Ocupa tu Calle, para el acompañamiento a las municipalidades para la creación de espacios públicos de calidad

Tabla 6

Situación de la primera infancia en distritos priorizados de Lima Metropolitana³

Distritos intervenidos con el Programa Lima 95	CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN			EDUCACIÓN Y PROTECCIÓN		SALUD Y NUTRICIÓN			VIVIENDA	ESPACIOS PÚBLICOS
	N° de habitantes	% de población en situación de pobreza	Población de niños de 0 a 5 años	N° de niños atendidos en CUNAMAS	% Menores de 1 año con DNI	% Menores de 1 año con SIS	%Vacunas completas en niños menores de 1 año	CRED acorde a su edad	% de Viviendas con acceso a Paquete integrado de servicios ⁴	Área verde habilitada por distrito (m2/hab) Fuente: Lima Como Vamos (2022)
Ate	599.196	17.17 %	59.397	1.24% (740)	50 %	40 %	59 %	6 %	81 %	2.78
Villa El Salvador	393.254	20.17 %	36.601	1.95% (712)	56%	37%	64 %	5 %	88 %	1.41
San Juan de Lurigancho	1.038.495	17.70%	99.885	0.93% (936)	59%	61%	56%	13%	78%	1.64
San Juan de Miraflores	355.219	15.18 %	28.902	0.88% (255)	65 %	37 %	57 %	3 %	87 %	2.09
Villa María del Triunfo	398.433	16.82 %	37.539	0.61% (229)	60 %	45 %	55 %	6 %	75 %	0.49
Comas	520.450	16.04 %	46.630	0.35% (163)	57 %	49 %	56 %	9 %	87 %	2.55
Cercado de Lima	268.352	7.96 %	18.779	-	63 %	53%	55 %	6 %	95 %	3.12
Chorrillos	314.241	11.61%	25.559	0.22% (56)	49%	42%	55%	5%	91%	8.52
PROMEDIOS				0.88%	56%	46%	57%	6%	85%	2.82

³ Fuente: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2022). El reporte tipo “semáforo” clasifica los indicadores según situación de gravedad. Se organizan así: 0%-60% 61%-80% 81%-100%

⁴ El paquete integrado de servicios incluye: Agua vía red pública y pilón, saneamiento vía red pública y Pozo séptico, electricidad y acceso a internet.

Según el reporte, al menos la sexta parte de la población está siendo afectada por la pobreza en los siete distritos de intervención del Programa Lima 95. Además, se evidencia el muy reducido o nulo acceso de los niños menores de 5 años al Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más, el que no llega ni al 1% de cobertura. Esto incrementa los desafíos de las familias para llevar a cabo su labor parental sin apoyo, especialmente en contexto de post pandemia, tratando de lidiar con los desafíos relacionados a la crianza en situación de alto estrés tóxico.

En promedio, la mitad de la población de niñas y niños menores de 1 año no se encuentra registrada con DNI y el porcentaje se incrementa en el caso de acceso a SIS (Seguro Integral de Salud), lo que es consecuencia de no contar con DNI. Los casos más graves se dan en Villa El Salvador y San Juan de Miraflores donde no se llega ni al 40% de la población con acceso a SIS.

Esto evidencia una gran situación de desprotección, puesto que los infantes no pueden ser identificados por los programas sociales para recibir ningún tipo de apoyo, justamente en la etapa más sensible de sus vidas, donde requieren controles de desarrollo con periodicidad mensual y donde se debe cubrir la mayor cantidad de vacunas, asimismo, en el período crítico en donde es importante monitorear la anemia para que no haya perjuicios serios en su desarrollo.

El indicador relacionado a la vacunación constata lo antes mencionado, puesto que poco más de la mitad cuenta con vacunas completas en menores de 1 año, lo que indica el alto estado de vulnerabilidad de los niños pequeños de contraer enfermedades que pueden ser mortales en el período más crítico de su vida.

Otro indicador que llama la atención es la alta brecha de atención de los niños en cuanto a sus controles CRED⁵, lo que demuestra que los niños no están siendo evaluados en su crecimiento y desarrollo y las familias no están recibiendo consejería oportuna para brindar las condiciones óptimas para el desarrollo de su cognición, lenguaje, psicomotriz y socio emocional. El indicador es bajísimo, especialmente en el distrito de San Juan de Miraflores que alcanza 5%, y a excepción de San Juan de Lurigancho, los otros distritos no llegan ni a 10%.

⁵ CRED: Control de Crecimiento y Desarrollo realizado por MINSA

Si bien, los hogares cuentan con mayor acceso a servicios básicos, no se condice necesariamente con la calidad de la vivienda en que habitan los niños pequeños y sus familias. Las características en el entorno donde viven no contribuyen con la mejora de la calidad de vida, de modo integral. A excepción de Chorrillos, en los distritos de intervención del Programa Lima 95, la relación área verde por habitante es aproximadamente de 2m² por habitante, en promedio. Según European Environment Agency (2008) los ciudadanos deberían tener acceso a espacios públicos abiertos -que incluyen áreas verdes y otros servicios- a una distancia aproximada de 300 metros o 15 minutos a pie.

En resumidas cuentas, los indicadores revelan las agudas brechas en el acceso a servicios por parte de los niños y niñas menores de 5 años, así como las desafiantes condiciones en las que habitan y conviven con su entorno. La primera infancia es una etapa no sólo sensible, sino muy corta de la vida, por lo cual urge diseñar, replicar y/o escalar programas de rápido impacto en las condiciones que favorecen un adecuado desarrollo en la infancia temprana.

2.2 Marco Normativo

2.2.1 Marco Normativo Internacional

Respecto al marco normativo internacional, podemos nombrar dos. El primero referido a la Convención de los Derechos del Niño (CDN), ratificada por 193 países en el mundo, conforma el primer instrumento jurídico específico que concibe a los niños como titulares de derecho. Este es el primer tratado de alcance internacional que reúne los derechos civiles, políticos, sociales, económicos y culturales. Para el Perú y otros países de Latinoamérica, el CDN tiene rango legal, lo que implica que adquiere el mismo valor jurídico que cualquier otra ley del país (UNICEF, 2019)

En segundo lugar, los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por la Organización de las Naciones Unidas, que si bien no conforman un marco normativo como tal, refieren un consenso y llamamiento internacional para el desarrollo en los países del mundo. De los 17 ODS, los que se vinculan con las líneas de acción del programa, son (s.f):

ODS 3. SALUD Y BIENESTAR asegurar una vida saludable y fomentar el bienestar para todas las personas sin distinción de edad. El objetivo expone que

para el 2030 se busca eliminar los fallecimientos previsibles en recién nacidos y niños menores de 5 años.

El ODS 3 se vincula con los objetivos del programa, puesto que una de las principales apuestas es la de asegurar condiciones de salud en los entornos donde viven los niños y niñas menores de 5 años, poniendo especial atención a las condiciones de seguridad y sostenibilidad urbanas. Para lograrlo, algunas acciones que realiza son:

- ✓ Promueve el desarrollo infantil temprano de manera integral, se pone al centro la atención oportuna de la salud de los niños menores de 5 años. Se hace un seguimiento de sus controles CRED para garantizar adecuada alimentación y vacunas.
- ✓ El diseño y construcción de intervenciones urbanas para que niños pequeños y sus cuidadores puedan desplazarse de manera segura y más frecuente en los entornos próximos que conectan los hogares con los servicios.
- ✓ Se promueve la salud mental y emocional de las familias de niños pequeños.

ODS 4. EDUCACIÓN DE CALIDAD. Asegurar una educación de carácter inclusiva, equitativa y de calidad. Asimismo, brindar oportunidades de aprendizaje para todos. Este objetivo plantea que de aquí al 2030 se garantice que los infantes posean acceso a servicios de atención durante la primera infancia y educación preescolar eficiente, para que de esta manera estén capacitados para la enseñanza de nivel primaria.

El programa ofrece un servicio comunitario en barrios vulnerables de la ciudad, donde se atiende a niños pequeños y sus familias por medio de estrategias de Visitas Domiciliarias y atención en Salas ubicadas en Casas Comunales con el objetivo promover la educación temprana por medio del juego, la crianza respetuosa y brindando consejería sobre salud y nutrición infantil. El modelo de atención pretende orientar una estrategia para ampliar el alcance de atención que, hoy en día, ofrecen las Cunas Municipales y el Programa Nacional Cuna Más en Lima Metropolitana.

ODS 11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES. Conseguir que las ciudades tengan mayor inclusividad, estabilidad y sostenibilidad.

Una de las prioridades del programa es promover urbanizaciones inclusivas con la primera infancia, considerando los espacios de proximidad y mejora de los entornos en los que conviven los niños cotidianamente. En esa línea, el programa ha fomentado la concientización y buenas prácticas para contribuir con el acceso a aire limpio mediante el incremento de zonas verdes, sobre todo de aquellas poblaciones que carecen de estas condiciones a escala barrial.

Para impulsar el conocimiento y el desarrollo de lineamientos, políticas locales y acciones a favor del cambio climático, el programa ha impulsado iniciativas que cuentan con un set de indicadores, las que incluyen mediciones en relación a la calidad del aire y el acceso a espacios públicos recuperados.

2.2.2 Marco Normativo Nacional

A continuación, se presentan los principales avances en materia normativa en el país, donde está incluida o se prioriza la primera infancia en el país, según el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (s.f):

- En la Constitución del Perú señala dentro del Capítulo II del Título I de los Derechos Sociales y Económicos: Artículo 4°- se dictamina la protección prioritaria de niños, adolescentes, madres y ancianos como prioridad de la comunidad y el estado.
- La “Convención sobre los derechos del niño”, resolución legislativa N° 25278, incluye normativas nacionales que favorecen los derechos y atención priorizada de las niñas, niños y adolescentes.
- El Código de los Niños y Adolescentes (Ley N° 27337). El artículo VII del Título Preliminar señala que la aplicación de los derechos y normas deben ser cumplidas tanto por las familias, las instituciones públicas y privadas, como las organizaciones de base
- Ley N° 30466. El Artículo 2°, sostiene que el interés superior del niño es un derecho, un principio y una norma aplicable en todas las medidas que afecten de manera directa o indirecta a los niños y adolescentes.

- El Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia (PNAIA) N° 30362 es elevada a rango de Ley mediante el DS N° 001- 2012- MIMP y declara de interés primordial y preferente, para el Perú, la asignación de recursos públicos para la implementación del mismo.
- Ley de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867). El artículo 60°, literal “h” señala que los gobiernos regionales tienen la función de diseñar e implementar políticas y acciones que estén enfocadas en proteger y apoyar a los niños y todas las personas en diferentes sectores sociales, en situación de vulnerabilidad.
- La Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972) señala que son entidades responsables de la organización territorial del Estado y canales de participación vecinal en temas públicos. Tienen como función el organizar, administrar y ejecutar programas locales de asistencia, protección y apoyo a la población vulnerable, que incluye a los niños.
- Ley de Bases de la Descentralización (Ley N° 27783), la descentralización tiene el propósito de velar por la educación y el capital humano, fomentar la participación ciudadana en todas sus formas de organización, promover el desarrollo humano y la mejora de las condiciones de vida.

2.2.3 Políticas y programas de apoyo a la Primera Infancia

- En el 2013 se aprueba mediante Decreto Supremo N°008- 2013 MIDIS Estrategia “Incluir para Crecer” publicado en el Diario Oficial El Peruano (2013), con el objetivo de entablar un marco general de la política de desarrollo e inclusión social para todas las acciones que involucren los tres niveles de gobierno vinculadas al sector. Esta se eleva a rango de política mediante el DS N°003- 2016- MIDIS (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2014).
- El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (s.f) crea el Fondo de Estímulo al Desempeño y Logro de Resultados Sociales (FED), en el marco de la Ley N° 30114 - Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2014. El FED tiene como finalidad impulsar la prestación de servicios integrales dirigidos a la población de gestantes, niñas y niños

entre 0 y 5 años de edad, establecidos en la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social y vinculados al Desarrollo Infantil Temprano.

- El Sello Municipal, creado a través de Resolución Suprema N° 002-2015-MIDIS publicado en Diario Oficial El Peruano (2015) consiste en un Premio Nacional que otorga reconocimiento no monetario a los gobiernos locales que contribuyen a la calidad de los servicios públicos orientados a la población en situación de pobreza. Para asegurar su acometido, propone 11 productos, de los cuales cuatro se encuentran directamente relacionados a la primera infancia.
- Mediante Decreto Supremo N° 056-2018-PCM publicado en el Diario Oficial El Peruano (2018) se aprueba la Política General de Gobierno al 2021, que considera como eje central el desarrollo social y el bienestar. Entre sus directrices, busca reducir la anemia infantil en niños y niñas de 6 a 35 meses, con enfoque en la prevención.
- El Decreto Supremo N° 068-2018-PCM publicado en el Diario Oficial El Peruano (2018) aprueba el 24 “Plan Multisectorial de Lucha contra la Anemia”, su propósito es prevenir y reducir la anemia en niñas y niños, especialmente aquellos menores de 3 años y gestantes en todo el país.
- Bajo el decreto N°003-2019-MIDIS publicado por el Diario Oficial El Peruano (2019) se aprueba la Estrategia Territorial denominada “Primero la Infancia”, con el propósito de efectivizar, con carácter de prioridad, el acceso al paquete integrado de servicios priorizados, orientada a promover al desarrollo de las niñas y los niños desde la gestación hasta los 5 años de edad, a través de la gestión intergubernamental e intersectorial que involucra a 11 Ministerios.
- El artículo 22° de la Ley N° 30879, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2019 publicada en el Diario Oficial El Peruano (2018) dispone que para el Año Fiscal 2019, constituye prioridad del Estado el Desarrollo Infantil Temprano, y la respectiva designación de presupuesto para su cometido.
- Mediante la 26 Resolución Ministerial N° 161-2019-EF/10 publicada en el Diario Oficial El Peruano (2019) en el marco de lo dispuesto en la Ley N°

30879 se conforma el Grupo de Trabajo Multisectorial, de naturaleza temporal, para desarrollar los contenidos técnicos del Programa Presupuestal orientado a Resultados para el Desarrollo Infantil Temprano.

- Se aprueba el Plan Metropolitano de acción por la infancia y la adolescencia (PMAIA-2018-2021), por la Municipalidad Metropolitana de Lima, la cual tiene como prioridad reconocer y proteger los derechos de los niños, niñas y adolescentes (Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables , 2021).
- A fines del año 2019 se aprueba la Ordenanza N° 2278 publicado por el Diario Oficial El Peruano (2020). que Aprueba acciones municipales de promoción del desarrollo infantil temprano. Este marco normativo dispone la creación Grupo de trabajo Lima DIT, el cual busca adaptar los “Lineamientos Primero la Infancia” a las competencias y responsabilidades del gobierno de Lima Metropolitana, realiza seguimiento, planificación, monitoreo y evaluación de las acciones que conlleven articulación de esfuerzos, proyectos, programa, iniciativas y actividades que se dan en la provincia de Lima

Es importante mencionar que, a pesar de los acuerdos realizados para la protección, cuidado y desarrollo integral a la primera infancia, estas intervenciones efectivas, no incluyen al entorno construido (espacio público) como una intervención priorizada para el desarrollo de niñas y niños.

2.3 Programa Primeros Pasos- Lima 95

La Fundación Bernard van Leer es una entidad privada destinada a compartir conocimientos y financiar proyectos en todo el mundo, orientados a mejorar la calidad de vida de los niños y niñas menores de 5 años. Uno de los tres programas para lograr su misión es el Programa Urban 95.

El Programa Urban 95 tiene como propósito la atención al desarrollo de la primera infancia en la planificación y la gestión urbana. La pregunta de entrada que Urban95 realiza a urbanistas, gestores y autoridades de las ciudades es siguiente: “Si vieras la ciudad de la forma en la que lo hace un niño de 95 cm (la estatura promedio de un niño de 3 años), ¿qué cambiarías?” (Bernard van Leer Foundation, 2021).

Urban 95 se centra en 03 aspectos claves:

- Gestión de las políticas urbanas con foco en los niños desde la gestación hasta los 05 años que permitan mejorar la calidad de vida de los niños y la población en su conjunto.
- Trabaja en aspectos que afectan a toda la ciudad por medio de la gestión urbana municipal, la gestión de data y áreas de inversión políticamente visibles.
- Coloca énfasis en el entorno construido, el que se relaciona con la mejora de los espacios públicos y la movilidad urbana.

La gestión del Alcalde Jorge Muñoz, en la Municipalidad Metropolitana de Lima, ha demostrado compromiso con la infancia y la niñez desde el inicio, el cual se ha manifestado mediante su incorporación en la Red Internacional de la Ciudad de los Niños y la instalación del Consejo de Niños, liderada por la Gerencia de Desarrollo Social (GDS). Asimismo, los directivos de la GDS y la Subgerencia de Bienestar y Promoción cuentan con un recorrido interesante en materia de infancia, relacionado a dar protagonismo a los niños y niñas, así como colocar el juego como un tema de agenda social y política; lo cual ha impregnado el diseño de estrategias y acciones en la GDS.

La visión compartida entre Urban 95 y la Municipalidad de Lima, generaron el terreno propicio para establecer un convenio interinstitucional (PER-2019-043) que dio paso al Programa Primeros Pasos – Lima 95.

El Programa tuvo dos etapas, la primera inició en Agosto del 2019 y la segunda en Marzo del 2021. Las acciones de incidencia del equipo de Urban 95 durante la primera etapa fueron decisivas para asegurar una siguiente etapa financiada por la Fundación. Estas acciones permitieron institucionalizar varias estrategias para, luego, darles continuidad y sostenibilidad beneficiando a una población mayor en nuevos territorios barriales en Lima Metropolitana.

El presente estudio se concentrará en la segunda etapa, recogiendo los antecedentes del programa, toda vez que son valiosos para comprender y profundizar en las variables de investigación.

2.3.1 Estrategias del Programa Primeros Pasos 2- Lima 95⁶

Durante la segunda etapa del Programa, se desplegaron 04 Estrategias (**Ver Anexo N°1**):

A) Lima Wawakuna: Estrategia comunitaria que promueve el uso de los espacios comunales ofreciendo escenarios de juego y acompañamiento a la crianza por medio de la cual se busca garantizar la protección y promoción de los derechos de las niñas y niños desde la gestación hasta los 3 años, priorizando sobre todo el acceso de familias en situación de pobreza y vulnerabilidad social.

Atiende a niños y cuidadores (diadas) en sesiones de una hora dentro de las Casas Comunales respectivamente acondicionadas. También se realizan visitas domiciliarias y alianzas con servicios que operan en la comunidad, tales como centros de educación inicial y postas de salud, para garantizar el acceso a servicios durante y al finalizar el periodo de intervención.

Figura 1

Etapas de la Estrategia Lima Wawakuna



Fuente: Adaptado de la Sistematización del Programa Lima 95 (Bernard van Leer Foundation, 2021)

⁶ A lo largo del presente documento se va a denominar "Lima 95" a la segunda etapa del Programa Primeros Pasos.

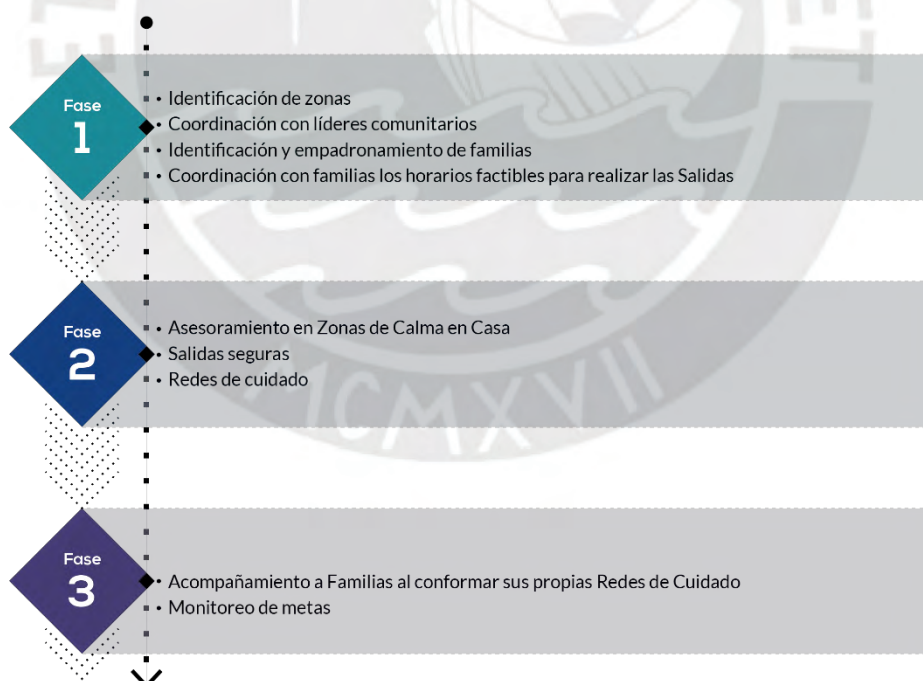
La Estrategia ha cursado tres etapas, las cuales han incluido el involucramiento de los líderes comunitarios, el empadronamiento y priorización de niños pequeños en situación de riesgo y la entrega de servicios combinados en el hogar y la comunidad.

B) Salidas Seguras- Redes de Cuidado: Estrategia de pedagogía de calle que promueve caminatas y espacios de juego libre dirigidas a los bebés, niños y niñas menores de 5 años y sus cuidadores. Brinda posibilidades de aprendizaje, contacto con la naturaleza e interacción saludable con el entorno y la comunidad.

Las Redes de cuidados se realizan como complemento de las Salidas seguras para dar sostenibilidad a los encuentros entre cuidadores y niños en el espacio público. A través de esta estrategia se fortalecen las capacidades de cuidadores y líderes comunitarios en relación a la crianza respetuosa y el apego seguro.

Figura 2

Etapas de la Estrategia Salidas Seguras- Redes de Cuidado



Fuente: Adaptado de la Sistematización del Programa Lima 95 (Bernard van Leer Foundation, 2021)

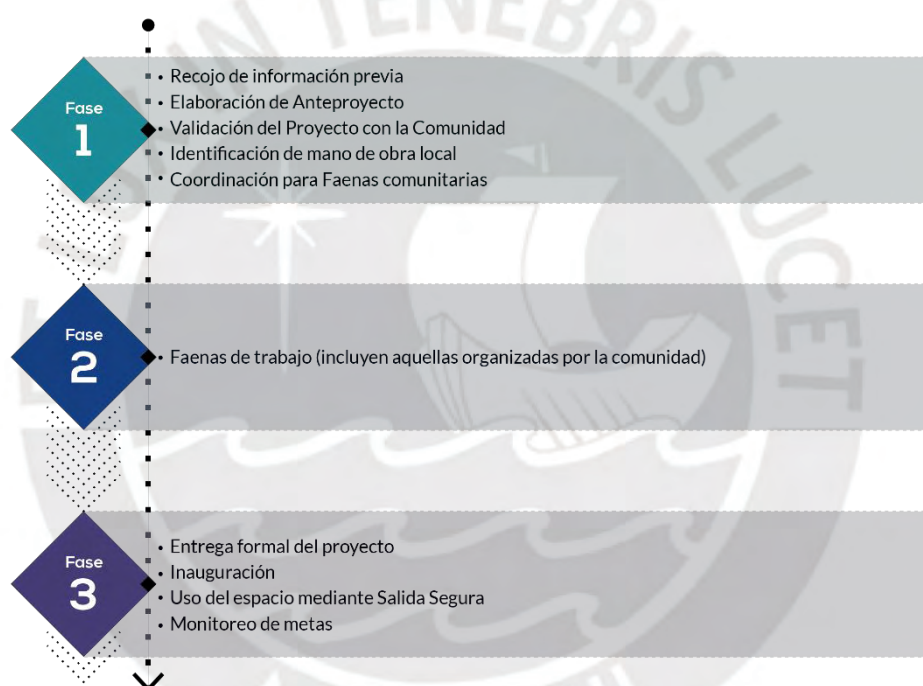
La estrategia cursa por tres momentos involucrando a los líderes comunitarios desde el inicio y brindando el servicio hasta que las cuidadoras puedan realizar

las acciones por sí mismas. En la última etapa se acompañan las redes y salidas a las que ellas dan continuidad de manera autónoma.

C) Zonas de Calma: Son espacios públicos recuperados y transformados para que los niños pequeños puedan socializar y jugar fortaleciendo sus vínculos con su entorno y favoreciendo su desarrollo integral. Estos espacios son inclusivos y generan espacios de contención y encuentro también para los cuidadores y los vecinos generando espacios saludables en la comunidad.

Figura 3

Etapas de la Estrategia Zonas de Calma



Fuente: Adaptado de la Sistematización del Programa Lima 95 (Bernard van Leer Foundation, 2021)

La estrategia gira en torno a tres momentos. Es clave el recojo de data previo en relación a cómo se usa el espacio antes de transformarlo, aunque no siempre se ha llevado a cabo. En la validación del proyecto y faenas de trabajo participan líderes y vecinos de la comunidad. Las salidas seguras complementan la labor para que la entrega formal del proyecto cobre sentido en cuanto a su uso.

D) Lima DIT: Conformado por 03 componentes. La Estrategia Lima DIT asegura la implementación de la Ordenanza DIT N°2278 que aprueba Acciones

Municipales de Promoción del Desarrollo Infantil Temprano y tiene como principales objetivos:

- Incidencia DIT Intergerencial: Busca articular, motivar y comprometer a diversas gerencias a incorporar el enfoque, estrategias y acciones que promueven el DIT generando valor público.
- Innovación: Desarrollar procesos de diseño co- creativo de iniciativas enfocadas en la primera infancia y la red de actores vinculadas a su atención y cuidado.
- Fortalecimiento de capacidades: Visibilización de experiencias DIT locales y regionales y espacios de reflexión para el desarrollo de iniciativas DIT

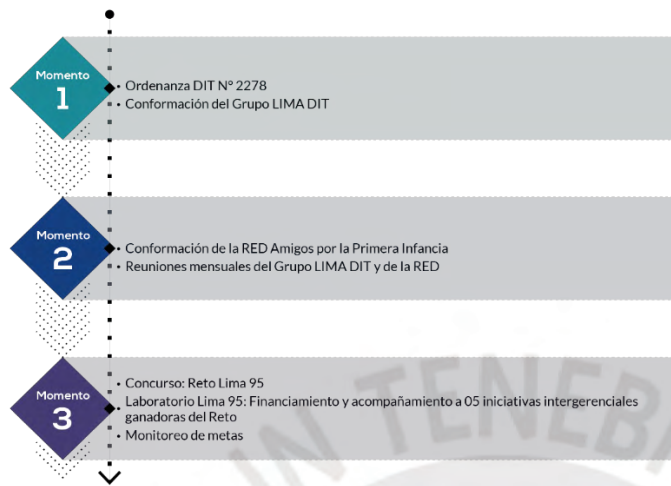
La Estrategia se organiza mediante 03 estrategias centrales:

1. Mesa DIT: Encuentro mensual del Grupo Lima DIT, respaldado por el reglamento de la Ordenanza DIT N°2278. Es un espacio donde se abre la reflexión en torno a las iniciativas intergerenciales con foco en primera infancia y se fortalecen capacidades de los funcionarios municipales.
2. Laboratorio DIT: A partir del Concurso Reto Lima 95, se brinda un fondo semilla y asistencia técnica a 05 equipos intergerenciales para el desarrollo de iniciativas de primera infancia, con énfasis en la transformación del entorno construido.
3. Red de Municipalidades amigos de la Primera infancia: reunió a diferentes gobiernos locales para fortalecer capacidades y desarrollar iniciativas dirigidas a la primera infancia de carácter integral.

Cabe señalar, que para la presente investigación se han tomado todas las estrategias del Programa Primeros Pasos 2- Lima 95, con excepción la “Red de Municipalidades amigos de la Primera Infancia” ya que la estrategia se discontinuó a falta de compromiso y asistencia continua de participantes.

Figura 4

Etapas de la Estrategia Lima DIT



Fuente: Adaptado de la Sistematización del Programa Lima 95 (Bernard van Leer Foundation, 2021)

La Estrategia Lima DIT, no tuvo etapas, pero sí 3 momentos. La ordenanza fue el disparador de sus acciones, que llevaron a conformar la Mesa DIT y la Red de Municipalidades. Los miembros de la Mesa DIT postularon al Reto Lima 95 y el Laboratorio llevó hasta el final 05 iniciativas que resolvían problemáticas diversas relacionadas a primera infancia, relacionadas a: calidad del aire, acceso a educación y a espacios públicos que garanticen movilidad urbana sostenible.

2.3.2 Logros y Resultados

Según los documentos de Sistematización de la Segunda etapa del Programa “Primeros Pasos- Lima 95” (2021), uno de los logros más relevantes fue el haber logrado institucionalizar en la Municipalidad de Lima las estrategias piloteadas durante la primera etapa del programa insertándolas como parte de las labores del personal de planta. Asimismo, se logró dar sostenibilidad dichas estrategias escalándolas en otros distritos de Lima Metropolitana, logrando una efectiva articulación inter gerencial.

Para lograr ello, el equipo de Urban 95 realizó un trabajo coordinado multinivel haciendo incidencia y fortaleciendo capacidades en funcionarios de alto mando y mando medio, padres de familia, aliados, niños y niñas menores de 5 años. A continuación, se presentan las metas alcanzadas por cada estrategia del programa:

Metas Alcanzadas por Lima Wawakuna

- ✓ 197 bebés, niños y niñas menores de 0 a 5 años atendidos por el programa y 04 madres gestantes.
- ✓ 3320 atenciones durante la ejecución en 11 salas implementadas en 08 de distritos de Lima Metropolitana.
- ✓ Capacitaciones a 202 cuidadores, 43 dirigentes y 23 líderes comunitarios.
- ✓ Capacitación a 06 auxiliares DAMI

Fuente: Sistematización del Programa Lima 95 (Bernard van Leer Foundation, 2021)

Si bien, el alcance de la intervención fue limitada en cuanto a cobertura, el valor del programa se encuentra en el trabajo profundo que se hizo en la atención de la diada (bebé- cuidador). De modo que permitió generar un modelo de gestión de un programa con un conjunto de prácticas referidas al cuidado, el desarrollo integral y el alivio emocional desde un enfoque de familia.

Metas Alcanzadas por Zonas de Calma

Se realizaron un total de 26 intervenciones, beneficiando a un total de 1635 integrantes de las comunidades involucradas. Estas intervenciones incluyen a las que se realizaron en el marco de Limeños al Bicentenario, se distribuyen de la siguiente manera:

- ✓ 1635 cuidadores, niños y niñas menores de 5 años en el radio de acción de las zonas intervenidas.
- ✓ 17 Zonas de calma en 09 distritos de Lima
- ✓ 04 Wawaparques en Cercado de Lima
- ✓ 05 Rutas Seguras en 03 distritos de Lima

Fuente: Sistematización del Programa Lima 95 (Bernard van Leer Foundation, 2021)

Durante la segunda etapa, las intervenciones fueron sumadas al paquete de espacios transformados de Limeños al Bicentenario, programa Municipal

cofinanciado por la FBVL. Para el presente estudio se han focalizado 03 intervenciones donde operó también Lima Wawakuna y Salidas Seguras, 01 en San Juan de Lurigancho y 02 en Villa el Salvador.

Metas Alcanzadas por Salidas seguras- Redes de Cuidado

- ✓ 244 niñas y niños menores de 5 años fueron beneficiados
- ✓ 149 cuidadores fueron beneficiados.
- ✓ 03 distritos, San Juan de Lurigancho, Villa el Salvador, Cercado de Lima
- ✓ 16 personas de primera línea de la MML
- ✓ 37 salidas seguras en total en 3 distritos de Lima Metropolitana.

Fuente: Sistematización del Programa Lima 95 (Bernard van Leer Foundation, 2021)

De manera global, la estrategia de Zonas de Calma y Salidas Seguras, sumadas a las estrategias de Lima te Cuida y Limeños al Bicentenario, han logrado un incremento de 5 veces más en la presencia de mujeres y 14 veces más en la presencia de niños de 0 a 5 años usando los espacios públicos, siendo que se ha multiplicado por 10 la cantidad de niños jugando en esos espacios y 65% de vecinos sienten el “espacio como suyo” (Municipalidad de Lima, 2022).

Sobre la Mesa Lima DIT y el Laboratorio LAB 95, acciones englobadas en la categoría de incidencia pública y que aportan al cumplimiento de la Ordenanza 2278 promulgada por la Municipalidad Metropolitana de Lima:

Metas alcanzadas por Lima DIT

Sobre la Mesa Lima DIT y el Laboratorio LAB 95, acciones englobadas en la categoría de incidencia pública y que aportan al cumplimiento de la Ordenanza N° 2278 promulgada por la Municipalidad Metropolitana de Lima

- ✓ 59 sesiones del Laboratorio.
- ✓ 10 sesiones ordinarias de la Mesas DIT
- ✓ 10 gerencias incididas, 09 OPD, 12 subgerencias y 17 programas de línea incluidos.

- ✓ 04 Sesiones de la Red de Municipios de Primera Infancia, donde participaron 19 Municipalidades y, en promedio, 20 especialistas en cada sesión.
- ✓ 82 funcionarios públicos y 82 trabajadores de primera línea participaron de las sesiones donde fueron sensibilizados y capacitados.

Fuente: Sistematización del Programa Lima 95 (Bernard van Leer Foundation, 2021)

Los principales logros de la Mesa DIT, fue la apropiación de las Diez medidas en favor de la primera infancia, que brinda un conjunto de orientaciones para ampliar y diversificar la oferta de la MML y el Plan de Acción Metropolitano por la Infancia que incluye aspectos específicos orientados a la primera infancia como prioridad en la MML. Sin embargo, no se conocieron las acciones posteriores a su aprobación.

La estrategia Primeros Pasos- Lima 95 ha sido reconocida tanto a nivel nacional como internacional por las distintas intervenciones en el espacio público, así como a nivel integral por significar un punto de quiebre en el acercamiento del sector público a la promoción del DIT a nivel metropolitano. En ese sentido, Primeros Pasos- Lima 95 ha recibido los siguientes reconocimientos:

- ✓ **The Real Play City Challenge 2020** - Mención Honrosa por la Zona de Calma
- ✓ **Premio Ciudad 2021** - Ganador en la Categoría “Ciudad Caminable” por la Ruta Segura a la Cuna Mercedarias
- ✓ **Bienal de Arquitectura de Lima 2021** - Reconocimiento por la Ruta Segura a la Cuna Mercedarias
- ✓ **Premio Buenas Prácticas en Gestión Pública 2021**- Finalista en la Categoría “Desarrollo Infantil Temprano” por el diseño e implementación de la estrategia Primeros Pasos- Lima 95 en sus diferentes Estrategias.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Estado del Arte: Investigaciones y Sistematizaciones sobre la temática

- ❖ **(Verde, 2021) “Aprovechar las oportunidades, fortalecer las sinergias: Lima enmarca una estrategia colectiva para avanzar en el desarrollo de la primera infancia, 2019-2021”**

Es un Estudio de Casos realizado por la Universidad de Princeton y liderado por Miguelángel Verde con apoyo de Tyler McBrien durante el 2020 y 2021. Los hallazgos sobre Lima 95 giran en torno a: (1) identificar las lecciones aprendidas de los proyectos piloto, (2) establecer nuevas formas de brindar servicios a los bebés y niños pequeños, y (3) coordinar para hacer el trabajo en medio de los desafíos producidos por el COVID- 19 durante el año 2020.

El estudio recoge la labor realizada por el programa Primeros Pasos- Lima 95 y profundiza en la capacidad de articulación para consolidar las estrategias y hacer crecer las oportunidades para impulsar el Desarrollo infantil temprano a nivel local y nacional.

- ❖ **(Widner y Verdis, 2020) “Escalando los servicios para la primera infancia en las ciudades: aprendizajes de cuatro estudios de casos de Urban95”**

El programa Innovations for Successful Societies (ISS) de la Universidad de Princeton desarrolló estudios de caso, revisados por LSE Cities, que describen cómo cuatro ciudades asociadas de la iniciativa Urban95 de la Fundación Bernard van Leer: Tel Aviv (Israel), Tirana (Albania), Boa Vista (Brasil) y Recife (Brasil) - han abordado los desafíos de coordinación y entrega de servicios.

Como hallazgo central, las ciudades deben sus logros al liderazgo de los actores involucrados, su capacidad de articular con perfiles diversos en diferentes sectores y niveles de gobierno y la capacidad de innovar desde proyectos piloto que demostraron prácticas que luego pudieron ser escaladas.

- *Urban 95- Boa Vista, Brasil:* Por medio del proyecto, el gobierno local liderado por la alcaldesa Teresa Surita, ha centrado su atención en la primera infancia por medio de la ampliación de servicios en la ciudad de Boa Vista, entre sus logros más destacados son un dashboard para la

gestión de data y un sistema de alerta para asegurar que los niños reciban apoyo cuando la necesiten.

- *Urban 95- Recife, Brasil:* Entre el 2017 y el 2019, el alcalde de la ciudad de Recife, Geraldo Julio lideró un conjunto de estrategias que promueven el desarrollo de los niños y niñas pequeños por medio del trabajo cooperativo entre los departamentos municipales relacionados a Obras Públicas, Salud y Educación. Además, el gobierno local pudo recadar fondos de socios privados a fin de desarrollar proyectos piloto para trabajar con comunidades de bajos ingresos y replicar el modelo de trabajo en otros distritos de la ciudad.
- *Urban 95- Tirana, Albania:* El alcalde de Tirana Erion Veliaj tuvo que enfrentar muchos desafíos durante su gestión (2015- 2019), relacionados al bajo presupuesto y un gobierno que no contaba con mucha aceptación por parte de la población, debido a su cuestionada eficacia. Veliaj decidió recaudar recursos e invertir en nueva infraestructura para la ciudad que beneficiaría a los niños menores de 5 años y sus familias, tales como: parques, parques infantiles, guarderías, colegios y espacios que promovieran la caminabilidad. Su apuesta clara sobre la primera infancia lo llevó a convertir en ley la política “Nacimiento Próspero” y lo convirtió en un líder de opinión para la red internacional de Urban 95.
- *Urban 95- Tel Aviv, Israel:* Posterior a una serie de protestas originadas por la mala calidad de los servicios dirigidos a los niños pequeños y sus familias, en el 2016 el gobierno local, liderado por el alcalde Ron Huldai logró convertirse en una prioridad en la agenda pública. Entre sus logros se designó un teniente alcalde para la primera infancia y una nueva unidad enfocada en la educación de la primera infancia. Crece el interés por parte del gobierno nacional de ampliar Urban 95 a nivel nacional en Israel.

(GRADE, 2021) “Sistematización de la experiencia del proyecto Urban 95, en el marco de la coordinación entre la Fundación Bernard van Leer y la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), 2020- 2021”

El documento pone en relieve los factores claves en la gestión del Programa Lima 95 y los principales desafíos para garantizar la institucionalización y sostenibilidad

del programa. Entre sus conclusiones se reconoce el “presupuesto flexible” por parte de la FBVL, así como el perfil del equipo externo como claves para adecuarse a las dinámicas y prioridades de la MML.

Asimismo, señala que, si bien hubo un trabajo de sensibilización y fortalecimiento de capacidades que favoreció el enfoque DIT y el trabajo intergerencial, aún son débiles las condiciones de sostenibilidad ante un cambio de gestión municipal, por la corta duración que ha tenido el programa, por las prioridades de los funcionarios y por las tensiones históricas entre la municipalidad y las comunidades.

Los proyectos de Urban 95 en todo el mundo, incluido Lima- Perú, tienen como común denominador el despliegue de un conjunto de estrategias que trabajan de manera coordinada con funcionarios y actores de base, a fin de generar compromiso y un sentido de apropiación para garantizar la sostenibilidad de las acciones de promoción del desarrollo infantil temprano por medio de ciudades más saludables y sostenibles.

La Fundación Bernard van Leer apuesta seriamente en los procesos de innovación social en todos los niveles de incidencia en los que trabaja. Por esta razón, evita modelos operativos rígidos y más bien respalda liderazgos adaptativos que puedan adecuarse a los estilos de gobierno y dinámicas de cada ciudad en la que opera. Su sólido sistema de gestión del conocimiento, le permite aprovechar los aprendizajes de cada experiencia para escalar y asegurar la sostenibilidad de esta misión en su labor de incidencia en todo el mundo.

La presente investigación ha tomado interés en las estrategias de incidencia, que desde el corazón de la gestión del programa ha permitido movilizar voluntades desde diferentes frentes para escalar aprendizajes que partieron de los logros de iniciativas pilotos, y que luego fueron convenciendo a funcionarios de diferentes disciplinas a trabajar de manera articulada e intergerencial para llevar estas acciones y estrategias a otros territorios de la ciudad.

3.2 Conceptos Teóricos

3.2.1 Enfoques de Desarrollo

a) Enfoque De Desarrollo Humano

El PNUD (1990) define al desarrollo humano como un proceso en el que las personas extienden las oportunidades para un vida prolongada y saludable. Estas

oportunidades son diversas y cambiables en el tiempo. El desarrollo humano es un proceso en dónde se ofrecen alternativas para que las personas desarrollen por ellas mismas sus potencialidades a través de sus capacidades, a fin de obtener un progreso sostenible en dónde los recursos se distribuyan equitativamente el cual permita mejoramiento en la calidad de vida y esté alineado a sus aspiraciones (Rosales, 2017)

Uno de los principios fundamentales del Programa Lima 95 es el desarrollo humano, puesto que está enfocado en el desarrollo de las personas y las condiciones de vida.

Para asegurar el desarrollo humano es fundamental que los individuos cuenten con libertad económica, social y política. Según London y Formichella (2006) la falta de libertades fundamentales tiene una relación directa con la pobreza, ya que ésta limita la libertad de las personas para satisfacer necesidades básicas que le conceden la posibilidad de vivir dignamente, una nutrición suficiente, acceso a la salud y educación y poseer vestimenta y vivienda aceptable. Para Sen (2000) el desarrollo de una sociedad depende de las condiciones de vida que tienen las personas, no se puede considerar éxito económico sin tener en cuenta la vida de quienes integran una comunidad.

La primera infancia es la primera etapa de vida de todo ser humano, garantizar condiciones óptimas en esta etapa permitirá asegurar personas con posibilidades de diseñar y lograr su proyecto de vida, tanto personal como profesional, desarrollando de manera óptima todas sus capacidades.

b) Enfoque De Desarrollo Sostenible

En 1987, Brundtland, definió el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades presentes sin perjudicar la capacidad de las generaciones futuras. Este desarrollo exige un proceso integral que busca replantear políticas de desarrollo económico y su relación compleja con el medio ambiente. Durante la 70° Asamblea General de la ONU en Nueva York, 193 jefes de Estado y de Gobierno firmaron la Agenda 2030 y se plantearon 17 objetivos de Desarrollo Sostenible, estos han sido planteados a nivel mundial para mitigar los efectos perjudiciales en relación con el cambio climático. Estos objetivos conforman un conjunto de compromisos y metas pensadas en mejorar las vidas de las personas

alrededor del mundo y teniendo en cuenta el cuidado del medio ambiente (Organización de las Naciones Unidas , s.f.).

El término de desarrollo sostenible tiene diferentes concepciones desde su aparición, ha adquirido cierta ambigüedad en su significado, ya que depende del contexto y de las personas que lo utilicen (ONU, s.f). De manera específica, el desarrollo sostenible pone en discusión el impacto social que trae el uso de los recursos naturales en puntos específicos como salud, educación, seguridad y condiciones laborales que pongan a las comunidades en situaciones accesibles para su desarrollo de capacidades y fortalecer su calidad de vida. Para ello, se requiere de grandes esfuerzos por parte de los estados, empresas y sociedad civil.

El Programa Lima 95 introduce una variable importante: asegurar ciudades sostenibles para un buen inicio en la vida. Ocuparse del entorno construido es vital para asegurar el acceso a servicios, pero también para garantizar la relación sana de las personas con el medio ambiente en el que conviven.

El acceder a espacios con áreas verdes garantiza tanto el confort climático, como una mejor calidad del aire, y en algunos casos, provee de alimentos a las comunidades urbanas. Pero también garantiza la consciencia sobre la importancia de cuidar la diversidad presente en los diversos ecosistemas que configuran la ciudad. Esta es una de las principales misiones de la estrategia Zonas de Calma y el programa, en general.

c) Enfoque De Desarrollo Infantil Temprano

Los primeros 5 años de la vida de un ser humano conforman una ventana de oportunidad, puesto que en esta etapa de la vida suceden un conjunto de sucesos vinculados a su desarrollo que serán determinantes para el resto de su vida.

Las investigaciones han puesto en evidencia lo importante que es esta etapa de la vida en el desarrollo del ser humano. El 90% de la estructura cerebral se desarrolla durante los primeros 5 años de vida a una velocidad de 700 sinapsis por segundo. Las conexiones neuronales son estos puentes que son producto de las interacciones y estímulos que reciben los niños con sus cuidadores y su entorno (UNICEF, 2020).

Después de los dos primeros años de vida si el niño no ha estado expuesto a una adecuada estimulación, existe una especie de poda y por eso es que a esta etapa

de vida se le llama ventana de oportunidad porque todas las acciones que se logren van a determinar el presente y futuro de esta persona, de esta población. Por esta razón, en la última década ha tomado especial interés el Desarrollo Infantil Temprano a nivel mundial.

Según lo dispuesto en el Programa Presupuestal por Resultados, *“El Desarrollo Infantil Temprano (DIT) es un proceso progresivo, multidimensional, integral y oportuno que se traduce en la construcción de capacidades cada vez más complejas, que permiten a la niña y niño ser competentes a partir de sus potencialidades para lograr una mayor autonomía en interacción con su entorno en pleno ejercicio de sus derechos”* (MIDIS, 2016 en MEF 2019 p.32)

Asegurar el DIT requiere de un esfuerzo conjunto por parte de diferentes actores que aseguren de manera multidimensional interacciones de calidad que permitan a niños y niñas tener acceso a cuidados pertinentes en entornos seguros y saludables.

En las edades más tempranas, los niños experimentan un acelerado desarrollo. Es durante estos períodos donde requieren de un conjunto de condiciones combinadas que aseguren la integración de las diferentes áreas y trayectorias de su desarrollo. Ciertas situaciones pueden perjudicar seriamente dicho proceso, tales como el bajo nivel educativo de los padres, situaciones de violencia o negligencia donde los niños no reciban los cuidados oportunos o no tengan la oportunidad de interacciones sociales y comunicativas adecuada. Las interacciones positivas son claves en estas edades y se traducen en la disponibilidad del adulto, situaciones regulares de juego, comunicación responsiva, así como espacios organizados y materiales diversos para juego. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)

UNICEF (2022) sostienen que 15 minutos de juego con el bebé pueden generar numerosas conexiones neuronales, sin embargo 70% de niños en todo el mundo han sido criados con violencia, 20.3% de niños menores de 6 años padecen algún trastorno mental y el 25% de niños cuenta con un desarrollo temprano deficiente, que, en la edad adulta, puede significar una reducción de sus posibilidades de ingreso económico y calidad de vida.

Adicional a ello, hay una problemática que es aún más invisibilizada: la necesidad de una vivienda digna y entornos urbanos saludables donde los niños puedan

jugar, socializar y acceder a servicios que aseguren su desarrollo integral. Para el 2016, 44.6% de niños y niñas peruanas de zonas urbanas viven en viviendas altamente precarias, realidad que parece ser secundaria ante las condiciones básicas no cubiertas de los niños y sus familias (UNICEF, 2016)

Las condiciones básicas para el desarrollo de los niños en su edad más temprana requieren un abordaje integral y prioritario, a fin de evitar y prevenir condiciones que afecten su vulnerabilidad, en la etapa más sensible de sus vidas.

El Programa Lima 95 centra sus objetivos en fomentar el desarrollo infantil temprano, desde una perspectiva holística e integral. El despliegue de sus estrategias y acciones apunta a asegurar la articulación de las gerencias, que desde el gobierno local inciden, directa o indirectamente, en las condiciones y diferentes dimensiones del desarrollo infantil.

d) Enfoque de Desarrollo Territorial

Según Alburquerque (2013) el enfoque de Desarrollo Económico Territorial o Local (DEL) integra una mirada holística de las problemáticas y oportunidades del territorio a fin de que los esfuerzos que se generen apunten a potenciar el uso responsable del capital material e inmaterial del tejido territorial desarrollando ventajas competitivas para promover el crecimiento económico a partir del desarrollo humano y social y no solo a través de las cadenas productivas y la promoción de la empresa.

En el marco de la gerencia social, el enfoque DEL contribuye en el diseño, construcción, implementación y evaluación de políticas públicas, programas y proyectos sociales ofreciendo perspectivas y lineamientos para incidir de modo integral, articulando esfuerzos del sector público, privado y la sociedad civil para construir juntos, potenciando el tejido productivo y social, movilizándolo y empoderando la institucionalidad desde la gobernanza y fomentando la economía social desde un enfoque de desarrollo sustentable (Alburquerque, 2013).

A continuación, se exponen algunos aportes conceptuales sobre las contribuciones del enfoque en relación al objeto de este estudio:

- ✓ **Descentralización:** Se fortalece la toma de decisiones a nivel local, permitiendo adaptar o contextualizar las políticas de promoción del desarrollo infantil temprano a escala local.

- ✓ **Entornos innovadores y ventajas competitivas:** Se reconoce el carácter multidimensional del territorio y el conjunto de actores y servicios que constituyen el entramado social responsable de garantizar el desarrollo social y humano. Preocuparse por la calidad de los servicios dirigidos a la primera infancia, también garantiza ventajas competitivas en el desarrollo local.
- ✓ **Mobilización, empoderamiento e institucionalidad:** Se promueve la movilización de los actores orientadas a mejorar los procesos de toma de decisiones y la consolidación organizacional. El DEL coloca el foco en la incidencia política desde el trabajo cooperativo y la institucionalidad.
- ✓ **Procesos participativos:** Se identifican las necesidades reales y cotidianas de la población, para luego, usar un conjunto de herramientas participativas, tales como mapas de oportunidad, planes concertados, entre otros, los cuales permiten guiar el proceso de implementación de proyectos desde los intereses de los pobladores.
- ✓ **Fomenta la gobernanza y el “social accountability”:** El enfoque territorial considera necesario generar espacios de diálogo multinivel que abra sus puertas a la sociedad civil que, a partir de espacios de concertación estratégica y la toma de decisiones descentralizada puedan asegurar que los servicios públicos ayuden a la población a mejorar sus condiciones de vida.

El enfoque territorial es clave para el Programa Lima 95 en tanto su primera misión es incidir en el nivel de gobierno local, traduciendo los lineamientos políticos de desarrollo infantil temprano en estrategias y acciones descentralizadas que calcen en las funciones orgánicas de la municipalidad, promoviendo ante todo la comprensión del territorio de su jurisdicción, y específicamente las características de la primera infancia en cada comunidad intervenida.

3.2.2 Conceptos Claves

3.2.2.1 Ciudades sostenibles e inclusivas con la primera infancia

a) Ciudades Sostenibles

La trama urbana de las ciudades entreteje sus cualidades físicas, sociales, económicas, culturales y ambientales. En la estructura física de las ciudades surgen preguntas referidas a las condiciones y comportamientos de los individuos que pertenecen a esta y las relaciones que se llevan a cabo. Es preciso entender que la vida urbana tiene identidad y es la huella de los que somos como sociedad (Pose, 2006)

La mitad de la población del mundo se encuentra viviendo en entornos urbanos y, en las siguientes décadas, el 95% de la expansión urbana se dará en los países en desarrollo (Naciones Unidas, s.f). La pregunta es, ¿cómo asegurar que las ciudades sostengan una sociedad equitativa en relación a todos sus factores o condiciones?

Según Pose (2006) el urbanismo sostenible busca recuperar el equilibrio entre la naturaleza y la ciudad mediante el ahorro de recursos materiales y de energía; toda vez que beneficie a la calidad de vida de las personas, su salud y el bienestar social. Los “ecobarrios” juegan un rol preponderante para ello, ya que promueve la mezcla de usos del espacio público y la intermodalidad que da más cabida al transporte público, a pie o en movilidad no motorizada.

Desde los lentes de la primera infancia, el urbanismo sostenible debe apostar por soluciones que incluyan las necesidades de la primera infancia y sus familias, considerando sus dinámicas, trayectorias y necesidades vitales en esta etapa de la vida. De otra manera, las soluciones pueden quedar limitadas para ofrecer a las nuevas generaciones un buen comienzo en la vida urbana.

b) Economía del cuidado

Los cuidados son imprescindibles para la reproducción en sociedad, ya que las personas requieren de cuidados en diferentes etapas de su vida. Ante esta necesidad, existe una gran desigualdad de género, ya que el 76% de las personas que dedican tiempo a estos cuidados, son mujeres (OIT, 2019 citado en Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022)

Dentro de los cuidados que las mujeres asumen, están los cuidados a la infancia, a los adultos mayores y a las personas enfermas y discapacitadas. Cuidar, específicamente, a los más pequeños es fundamental para garantizar su sobrevivencia, integridad y el desarrollo de sus capacidades y potencialidades.

La economía del cuidado busca visibilizar, entre otras condiciones, el trabajo no remunerado que realizan, especialmente las mujeres en relación al cuidado de los hijos y de las demandas del hogar, asociadas a la crianza. Todo lo cual, produce sacrificios personales, laborales, productivos bajo exigencias que deterioran su bienestar y su salud mental de las cuidadoras. Todo ello, las coloca en una posición de desventaja ante oportunidades de formación académicas y laborales lo que perjudica su autonomía (Vásquez et al., 2020).

Estas condiciones llevan a las mujeres a una sobrecarga de trabajo de cuidados que limita sus posibilidades de generar ingresos propios, contar con tiempo para su autocuidado, esparcimiento y otras actividades que fortalezcan su autonomía (CEPAL 2016 citado en Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022).

Estas actividades de cuidado que, en gran proporción, asume la mujer, hacen desafiante y costosos los desplazamientos en la ciudad, el acceso a servicios, el acceso a puestos de trabajo, influyen en el incremento del estrés, en general, impactan la calidad de vida.

En Lima Metropolitana, existen limitaciones de atención a la población infantil por parte del estado, por ejemplo, los programas como Cuna Más no llegan ni al 1% de la población objetivo (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2022) En consecuencia, una limitada oferta para el cuidado infantil tiene un impacto significativo en el desarrollo de las niñas y niños, los pone en situación vulnerable de riesgo, maltrato, descuido o violencia. Sumado al estrés que se genera en las familias que no cuentan con un cuidador permanente en su red (Vásquez et al., 2020).

Por esta razón, el conjunto de equipamientos (infraestructura adecuada) y servicios públicos locales para acoger y apoyar las tareas de cuidado deben convertirse en indicadores de planificación urbana cuando se trata de asegurar ciudades más inclusivas para la primera infancia, especialmente desde la gestión local.

c) Derecho a la ciudad

En 1967, Henri Lefebvre define el derecho a la ciudad como el “derecho de los habitantes urbanos a construir, decidir y crear la ciudad”. Según Lefebvre, el concebir la ciudad desde un conjunto de funciones sociales compartimentadas, tales como trabajar, consumir, educarse y distraerse, habría llevado a la fragmentación de la vida en común y habría dado paso al aprovechamiento del predominio del espacio mercantilizado (Molano , 2016).

Desde la misma corriente, Harvey (2003 citado en Molano, 2016) considera que las relaciones sociales entre personas, instituciones y entornos ambientales, no sean medidas por el capital, sino por el bien común. Desde esta idea, él apuesta por la validación y fortalecimiento de un conjunto de prácticas combinadas que movilicen apuestas políticas desde el espacio personal, pasando por el comunitario, hasta las entidades del estado.

Estas perspectivas cobran sentido también en la realidad de ciudades latinoamericanas como Lima, donde el ciudadano común encuentra limitadas o nulas las posibilidades de ser un agente social capaz de “producir espacio público” y es más bien un “consumidor” del espacio público reproduciendo dinámicas y relaciones igualmente fragmentadas en su vida cotidiana.

Visto el espacio público como un “bien común” lleva también a la necesidad de impulsar prácticas articuladas que permitan “recuperar” ese derecho a la ciudad poniendo al centro el reconocimiento y validación del conjunto de relaciones heterogéneas que tienen lugar.

En este sentido, Soja (2013 citado en Molano, 2016) introduce la necesidad de reivindicar la “lucha por la justicia espacial”, como un movimiento que pone al centro la defensa de la diversidad de experiencias urbanas en torno a dimensiones tales como la étnica, de género y cultural. Esto significa traer las voces de la minoría invisibilizada históricamente en la planificación de las ciudades, como es la de primera infancia.

Desde la perspectiva de las “geografías de la infancia” Tonucci (2015) observa el gran desafío que aún significa considerar a las infancias en los procesos de diseño y gestión de las urbes. Esto sucede, principalmente, porque no se reconoce a los niños y niñas como ciudadanos hoy, sino ciudadanos del futuro.

Ante estas reflexiones es posible preguntarse ¿Qué lugar ocupa el niño de la primera infancia en el ecosistema urbano actualmente? ¿Qué consecuencias está trayendo la ausencia de criterios inclusivos que reconozcan las diversas experiencias humanas en el espacio público? ¿Qué valores y representaciones sociales están reproduciendo el espacio público al no escuchar estas voces?

Cavañete (2015) propone la siguiente pirámide de poder y asignación espacial y menciona que en la punta de la pirámide se encuentra el hombre, blanco, que tiene un auto y se desplaza para ir al trabajo, quien ha dominado la escala en la que se planifica la ciudad y, por tanto, tiene más derecho para circular en esta. Mientras que en la base se encuentra el niño, pequeño, menor de 5 años que casi siempre está acompañado de otros actores que no tienen acceso equitativo a la ciudad, que son personas con movilidad reducida o adultos mayores que tienen muchas menos oportunidades para acceder en las mismas condiciones, para desplazarse o desarrollar otras actividades.

Las ciudades deben convertirse en espacios de equidad ofreciendo igualdad de oportunidades a sus ciudadanos, acogiendo la diversidad. Planificar y habilitar ciudades para la primera infancia, es asegurar una ciudad para todos y todas las ciudadanas.

Figura 5

Pirámide de Poder y Asignación Espacial



Fuente: Elaborado por Anidare 2020, adaptado de Cavañete 2015

El esfuerzo por asegurar el derecho a la ciudad parte de una labor multifactorial que de manera comprometida permita sinergias desde la sociedad civil, el estado y el sector público.

a) Las interacciones de calidad en la primera infancia que deben promover las ciudades

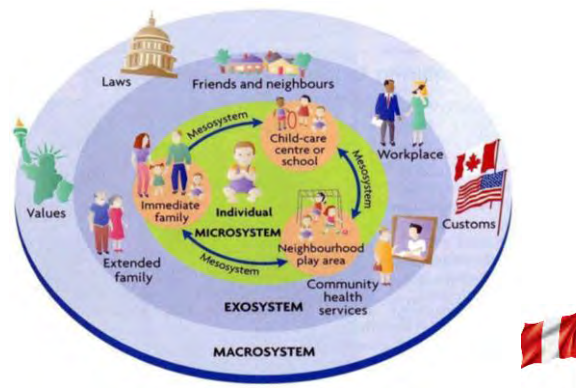
La primera infancia es una etapa muy importante y crucial en la vida de las personas. En los primeros tres años de vida se desarrolla el 80% del cerebro. Se desarrollan las bases del lenguaje, la habilidad motora, la socialización y se instauran las primeras características de la personalidad. La interacción y exploración con el ambiente son fundamentales. Las habilidades, capacidades y aprendizaje de cada niña o niño están directamente relacionados a factores ambientales culturales, sociales, y psicológicos (Vásquez et al. , 2020)

El Modelo Ecológico de Bronfenbrenner conforma una teoría sobre el desarrollo de las relaciones humanas, las cuales son representadas en un conjunto de estructuras y niveles, explicando las relaciones de las personas en las diferentes dimensiones socioeconómicas y culturales a lo largo del tiempo (Bronfenbrenner, 1979)

El *microsistema* conforma el nivel inmediato en el que se desarrolla el individuo, el *mesosistema* comprende las relaciones de las personas en los entornos de mayor proximidad (por ejemplo: niños con docentes, vecinos con padres, etc.); el *exosistema* incluye los contextos más amplios, como las estructuras de la localidad, los servicios comunitarios que se ofrecen en esta, los centros de trabajo, etc.; y el *macrosistema* lo configuran la cultura y los valores, enmarcados en un conjunto de leyes y políticas que condicionan las relaciones y oportunidades de desarrollo en los anteriores subsistemas. Finalmente, el *cronosistema* se refiere al tiempo en el cual ocurren los cambios en cada uno de los sistemas interconectados.

Figura 6

Modelo Ecológico de Bronfrenfrener



Fuente:(Bronfrenbrenner, 1979)

El entorno familiar, también llamado mesosistema según el modelo, es el primer espacio donde se desarrolla un niño o niña. Las interacciones con sus cuidadores principales son fundamentales para su óptimo desarrollo. En este subsistema, también suceden las relaciones del niño pequeño con el espacio público: la calle, el parque, la comunidad. En la cotidianidad, este se convierte en un espacio de aprendizaje, interacción y oportunidad para desarrollar competencias mediante el juego libre (Vásquez et al. ,2020).

Las Estrategias de Lima 95, en su conjunto, se ha abocado al desarrollo de los niños pequeños, mediante intervenciones en el meso sistema: trabajando directamente en fortalecer el vínculo de los niños pequeños y sus cuidadores (diadas), mejorando el acceso a servicios sociales y educativos, brindando espacios naturales que fomentan el encuentro saludable a escala barrial, así como contribuyendo con prácticas de crianza positivas. También hubo un trabajo de incidencia a nivel del exosistema, impulsando estrategias y políticas en temáticas relacionadas a movilidad urbana, calidad del aire y salud en la comunidad.

El acceso a espacios públicos, especialmente espacios abiertos con áreas verdes, es beneficioso tanto para el desarrollo integral del niño, como para su salud física a largo plazo.

Diferentes investigaciones evidencian efectos importantes en la mejora de la inteligencia, como de la reducción de la obesidad y la prevención de enfermedades a corto y largo plazo que suelen ser causadas por focos de

infección o mala calidad del aire. Un estudio realizado a niños desde el nacimiento hasta los 10 años de edad revela que el incremento de áreas verdes en zonas próximas a la residencia (entre 500m y 800m) influye en una mejor función pulmonar. No se detallan las causas, pero se reconoce lo importante de “ecologizar” la ciudad para mejorar la salud (Queiroz et. al, 2022).

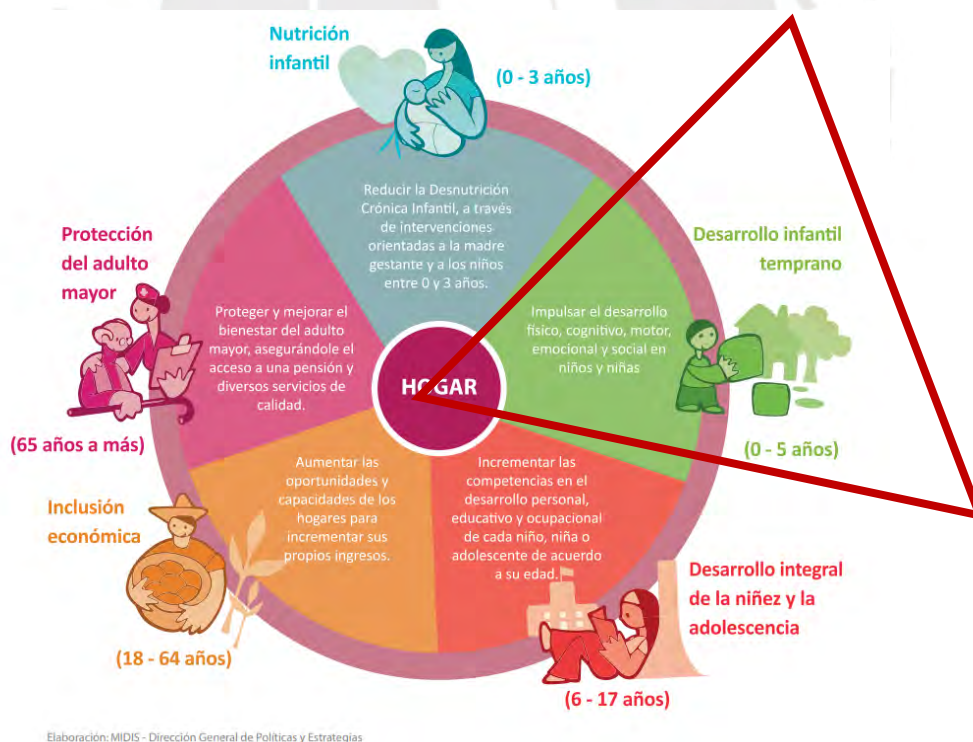
3.2.2.2 Incidencia y políticas públicas de Desarrollo Infantil Temprano

a) El Desarrollo Infantil Temprano como prioridad de la Política Pública Nacional y Local

Las políticas públicas son las medidas que el Estado toma para resolver una problemática, las cuales brindan lineamientos a las instituciones públicas que van a ejecutar dichas medidas, mediante un conjunto de programas y proyectos (Camacho y Martínez, 2008).

Figura 7

Ejes Estratégicos según ciclo de vida



Fuente: (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2014)

En el Perú, la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social “Crecer para Incluir” tiene como objetivo reducir las brechas en la población en proceso de desarrollo, mediante un trabajo articulado entre diferentes sectores y niveles de gobierno.

Esta política es de carácter focalizado y temporal y está orientada al cumplimiento de resultados. Apunta a dos horizontes temporales: el de mediano plazo, que, apuesta por el desarrollo de capacidades de los sujetos de derecho, y el de largo plazo, que apuesta por la generación de oportunidades para la siguiente generación.

La gestión de la Estrategia “Incluir para Crecer” exige un enfoque territorial que pone al centro la articulación intergubernamental. Por lo cual, reconoce el rol de los gobiernos regionales y locales como responsables de la articulación en el ámbito de sus territorios, asegurando la progresiva descentralización en la provisión de bienes y servicios hacia la población.

La política, tiene como uno de sus cinco ejes estratégicos el desarrollo infantil temprano (DIT). El Programa Lima 95 coincide con los dos resultados intermedios y sus respectivos resultados inmediatos:

Resultado Intermedio 1: la calidad del entorno en el que el menor se desenvuelve. Sus respectivos, resultados inmediatos son:

1. Cuidador saludable y capacitado en buenas prácticas de cuidado
2. Acceso a programas y servicios en la comunidad

Resultado Intermedio 2: El acceso a servicios educativos de calidad para la primera infancia. Sus respectivos, resultados inmediatos son:

1. Acceso a espacios físicos, materiales y prácticas pedagógicas que favorecen el DIT en menores de 3 años
2. Acceso a infraestructura adecuada, materiales y prácticas pedagógicas para el nivel inicial (3 a 5 años)

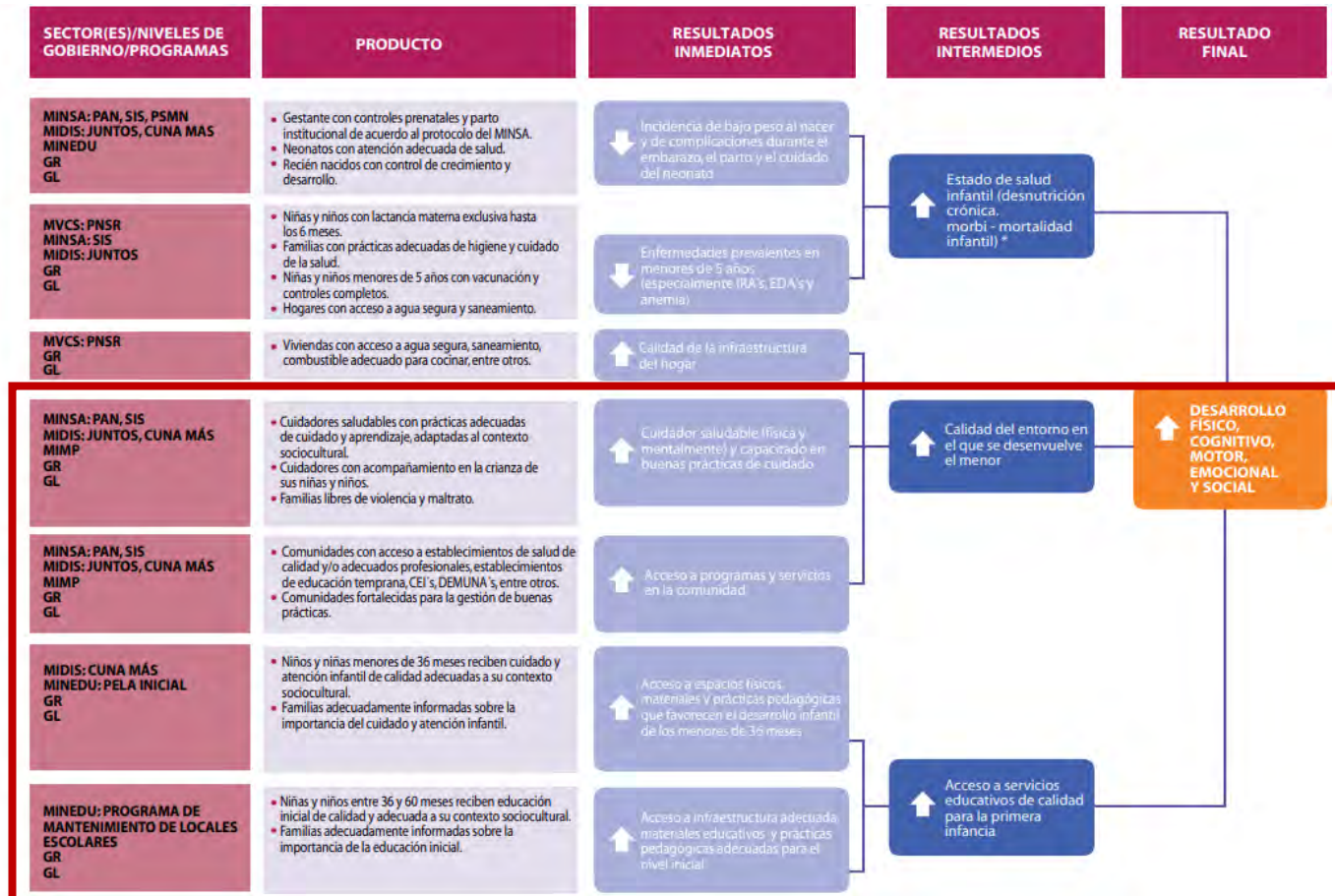
Es posible señalar que los objetivos de la Estrategia de Lima Wawakuna coinciden con los tres primeros resultados inmediatos, Salidas Seguras- Redes de Cuidado a los dos primeros, Zonas de Calma al tercero, pero en entornos comunitarios y

Lima DIT coinciden con un impacto los cuatro resultados inmediatos propuestos por la Estrategia Incluir para Crecer, como podemos ver en el gráfico a continuación.



Tabla 7

Eje Estratégico Desarrollo Infantil Temprano



(Fuente: Ministerio de Desarrollo

e Inclusión Social, 2014)

En el marco de la Política Incluir para Crecer, nace la Estrategia Territorial “Primero la Infancia según Decreto Supremo N° 010- 2016- MIDIS/2016, posteriormente el Ministerio de Economía y Finanzas (2019) aprueba el Programa de Presupuesto por Resultados orientados al Desarrollo Infantil Temprano (PPoR DIT) bajo el DS N° 003- 2019- MIDIS con la participación de 11 ministerios que desde una gestión intersectorial busca asegurar el acceso al Paquete Integrado de Servicios Priorizados, contribuyendo a los siguientes resultados:

1. Nacimiento saludable
2. Adecuado estado nutricional
3. Apego seguro
4. Marcha estable y autónoma
5. Comunicación verbal afectiva
6. Regulación de emociones y comportamientos
7. Función Simbólica

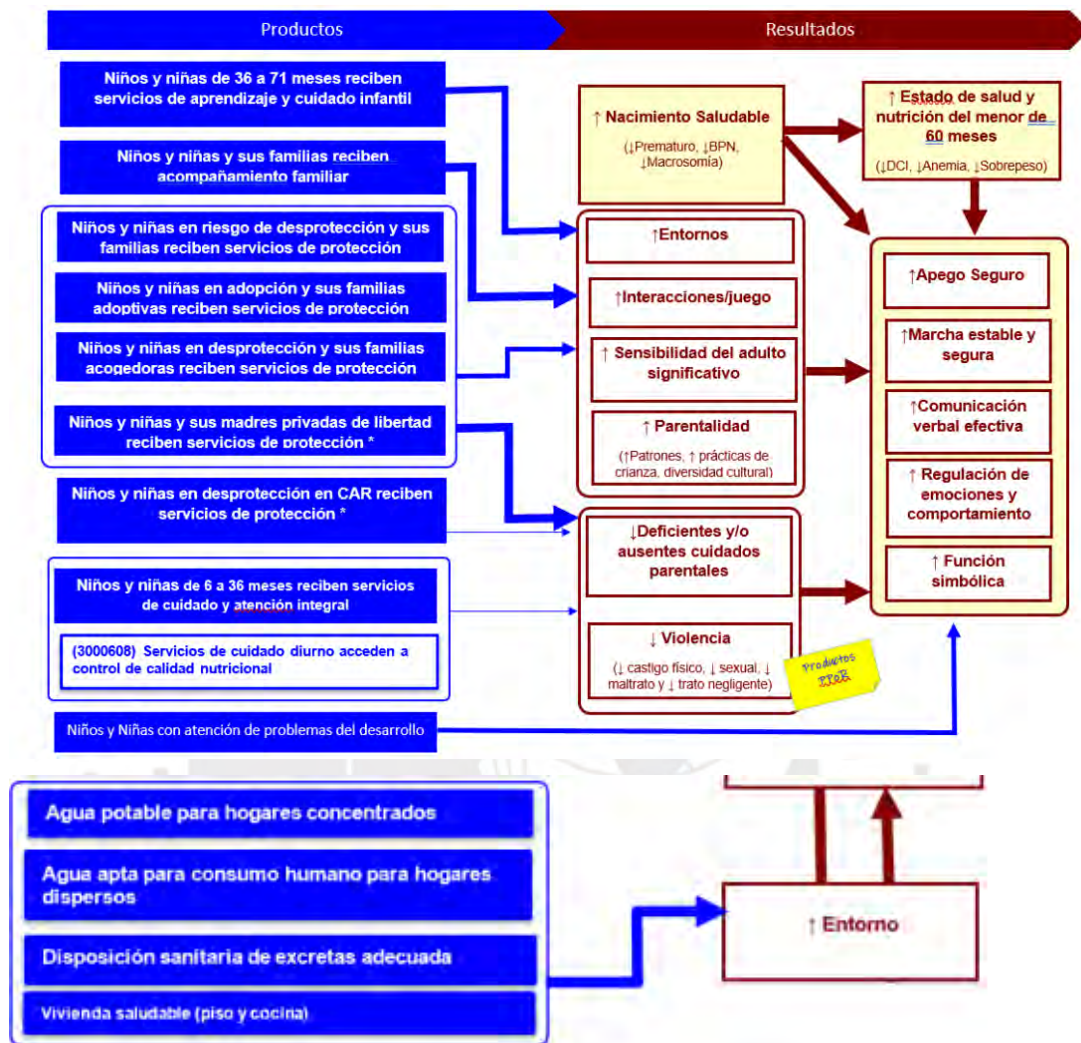
Si bien, la política promueve un trabajo intersectorial para asegurar una atención integral del DIT, la normativa y los lineamientos técnicos presentan aún un débil abordaje en las mejoras del entorno urbano como condición para asegurar el DIT. En este sentido, los gobiernos locales tienen en sus manos un importante desafío y oportunidad para llenar ese vacío político trabajando a escala local.

Desde el enfoque de Teoría del Cambio planteado en el Programa Presupuestal por Resultados del DIT por el Ministerio de Economía y Finanzas (2019) se intenta explicar las relaciones causales entre los productos y los 07 resultados del desarrollo infantil temprano.

Entre las múltiples causas, llama la atención que la variable “entorno”, es considerada principalmente desde el enfoque de “vivienda saludable”, debido a la evidencia que existe en la relación del agua y saneamiento en la vivienda con la prevención de enfermedades respiratorias o gastrointestinales, las que impactan drásticamente en la salud de los niños pequeños y en su desarrollo. Sin embargo, todavía no se presta atención a la necesidad de atender los espacios públicos para fomentar el DIT.

Figura 8

Resultados relacionados al desarrollo infantil y los productos



Fuente: Adaptación del gráfico postulado en el Programa de Presupuesto por Resultados DIT Ministerio de Economía y Finanzas (2019)

La labor de los gobiernos locales para incorporar esta variable es clave, pues una de sus principales funciones es la de administrar las vías secundarias, con el propósito de dar acceso a las propiedades urbanas. Tienen la oportunidad de presentar alternativas de movilidad urbana, promoviendo la caminabilidad o el desplazamiento mediante vehículos no motorizados, democratizando el derecho al transporte, reduciendo el tráfico y el riesgo de accidentes de tránsito a los que se ven expuestos, principalmente los niños y niñas pequeños.

Pose (2006) menciona que el gobierno local es un espacio que puede dar pie a los procesos de innovación política y cultural, es capaz de traer una nueva visión política, asegurando el diálogo con los diversos interlocutores e intereses que se tienen sobre el territorio local. Los gobiernos locales tienen una oportunidad de oro para innovar en la implementación de políticas sociales que promuevan ciudades más inclusivas para la primera infancia.

a) Gobernanza Urbana

Debido a la desconfianza cada vez más creciente de la ciudadanía hacia las formas tradicionales de gobernar es que nace un nuevo concepto que pone énfasis en su capacidad de apertura para poder tomar decisiones en base a las necesidades reales de las personas, se llama “gobernanza”. Siendo que la vida del niño menor de 5 años se encuentra envuelta en un ecosistema de actores que participan directa e indirectamente de sus cuidados, se hace necesario poder incorporar este concepto.

Según Subirats (2010) la Gobernanza ha tomado acepciones, sin embargo, hay un común denominador en relación con su contribución a la innovación democrática algunas cualidades que presentamos a continuación:

- La Gobernanza requiere de un gobierno en red: requiere generar espacios de diálogo multinivel que permita un trabajo más horizontal con la ciudadanía y entidades más representativas de las demandas sociales.
- La gobernanza requiere la adaptación de los roles y poderes públicos y el uso de nuevos instrumentos de gobierno: Supone espacios de concertación de diversos formatos que permitan no solo recoger información, sino que también reconozcan el liderazgo en los diversos escenarios donde opera el gobierno.
- La gobernanza supone reconocer y lidiar con la complejidad. Implica el reconocimiento de la multidimensionalidad de las problemáticas públicas y sociales y, por ende, la formulación de soluciones que partan de todas las voces y las hagan partícipes en su implementación.

El Programa Lima 95 desplegó algunas estrategias que conformaron tierra fértil para la gobernanza, mediante escenarios de diálogo con otras gerencias. Uno de

los escenarios óptimos para abrir procesos de gobernanza se encuentra en la Mesa DIT, sin embargo, hizo falta la incorporación de voces de la sociedad civil y sujetos de derecho en el diseño y ejecución de las acciones enfocadas en DIT, lo cual habría permitido incorporar plenamente el enfoque de gobernanza.

b) Mecanismos de incidencia y Legitimidad social

La gobernanza pone al centro una clara apuesta por los procesos de articulación y participación que permitan decisiones consensuadas que respondan con efectividad a las demandas sociales. En este sentido juegan un papel importante los mecanismos de incidencia que hacen posible activar y sostener dichos procesos.

Según Rodríguez (2003) la incidencia viene a ser un conjunto de acciones de carácter político que logran influir en los tomadores de decisiones a fin de que puedan implementar soluciones adecuadas a los problemas que representan a la ciudadanía. La incidencia será efectiva cuando mediante un proceso organizado y sistemático logre llevar propuestas concretas que canalicen las soluciones a los problemas identificados y estos puedan atender, sobre todo, a grupos específicos de la población.

Señala que, entre las características de la incidencia, destacan:

- La **intencionalidad** de las acciones planificadas orientadas a desarrollar acciones simultáneas
- La **capacidad para influir** en los tomadores de decisiones en relación a las políticas por medio de estrategias de presión y persuasión.
- Está dirigida a **generar cambios** en las políticas para que se orienten a temas específicos sentidos por la sociedad.
- Se mueve en **terreno de relaciones de poder** entre la sociedad civil y el gobierno a fin de visibilizar problemáticas particulares y generar mayor sentido de responsabilidad y participación ciudadana para atenderlas.

Camacho y Martínez (2008) enfatizan la importancia de tener claridad en qué y quiénes se va a incidir, reconociendo que las estrategias de incidencia van a ser diferentes si el rol de las personas a las que se quiere llegar es de: a) diseñadores

de políticas b) planificadores de políticas o c) ejecutores de políticas, puesto que cada ámbito de incidencia sostiene sus propias reglas de juego.

La variable “centralización”, entendida como el grado de concentración de la autoridad en los niveles superiores de la estructura organizativa Marsh (1992 citado en Zapata et al. , 2016) juega un rol importante en los mecanismos de incidencia, puesto que mientras el poder está más distribuido, será más accesible incidir en los diferentes niveles de mando y toma de decisiones.

En un contexto de descentralización las decisiones parten del trabajo conjunto entre los liderazgos intermedios, distribuidos a nivel estratégico y operativo en la estructura orgánica. Un rasgo que, por ejemplo, caracteriza al estilo “descentralizado” de gestión organizacional es el del “liderazgo transformacional”, ya que el gestor actúa fortaleciendo los liderazgos estratégico y operativo en la cadena de mando.

Por otro lado, los mecanismos de incidencia serán efectivos en la medida que puedan ser reconocidos y validados por la población, es decir, puedan ser legitimados. Según Castaño (2017) la legitimidad puede definirse como la justicia presente en el sistema político, esta delimitación va en contra parte con el concepto de legitimación que es entendida como un proceso que fundamenta la legitimidad. Son componentes fundamentales el convencimiento que las personas ofrecen a las normas de dicho sistema político y la aceptación evidente del mismo.

Según Sharpf (1997; 1999, citado en Boedeltje & Cornips, 2004) la legitimidad conforma un concepto bidimensional que se refiere a las entradas (input legitimacy) y salidas (output legitimacy) de un sistema político. Mientras que las entradas tienen relación con la forma en que se abren canales para escuchar de manera “equitativa” a la ciudadanía, las salidas se relacionan con la “competencia” del gobierno para producir políticas eficientes haciendo partícipe a actores calificados (Boedeltje & Cornips, 2004).

Si bien es altamente importante que las políticas puedan partir de la escucha y la deliberación con los sujetos de derecho involucrados, Boedeltje & Cornips (2004) señalan que las oportunidades de la gobernanza interactiva para aumentar la legitimidad no se encuentran en el lado de entrada sino en el lado de salida del sistema político. Son preferibles políticas eficaces, pero bien representadas.

En ese sentido, los mecanismos de incidencia que se desplieguen desde o hacia el gobierno local van a tener éxito en la medida que impliquen procesos participativos, pero efectivos, que sean capaces de escuchar y recoger las necesidades de la población, pero que puedan, sobre todo, responder de manera pertinente y consistente a las problemáticas.

c) Liderazgo, Corresponsabilidad y Sostenibilidad

En el marco de la Gerencia Social, todo proyecto o programa social tiene el propósito de generar “valor social” creando un conjunto de condiciones que permitan dar sostenibilidad al impacto de la intervención, traducido en mejoras en la calidad de vida de los sujetos de derecho. Asimismo, existe la intención de generar “valor público” formando mecanismos de incidencia para incorporar en la agenda pública local o nacional acciones para dar sostenibilidad a las mejoras buscadas con el proyecto.

Conducir esos procesos requiere que las personas que forman parte de la estructura orgánica de la oficina o equipo que ejecuta el proyecto puedan asumir la responsabilidad de llevar a cabo dichas acciones con liderazgo para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Tello (2021) define el liderazgo, desde las acciones que se emprenden y no de las características de la persona que las realiza. En ese sentido, el liderazgo no es producto de las características o atributos de una persona, sino de las actividades que logran generar cambios y transformaciones en las personas y sus entornos.

Esta perspectiva sobre el liderazgo permite enfocarse en los mecanismos de incidencia propiamente, con el ánimo de poder replicarlos, consolidarlos y/o escalarlos en contextos con fines o condiciones similares, en lugar de asociar el liderazgo a los atributos de las personas que temporalmente estuvieron a cargo. Esta última perspectiva podría llevar a considerar que solo cierto perfil de personas puede llevar a cabo ciertos proyectos o acciones de incidencia.

Tello (2021) también menciona que el liderazgo es una experiencia humana de relación interpersonal que puede funcionar como un instrumento para cumplir ciertos fines y objetivos mediante dos componentes: la influencia y el control.

Es el trabajo equilibrado entre ambos componentes el que va a permitir que no solo los operadores del programa, sino los sujetos de derecho y actores

involucrados puedan sentirse auténticamente comprometidos y responsables de atender la problemática en cuestión, haciendo uso de los recursos que tengan a mano.

En este sentido, desde una mirada de corresponsabilidad social, Subirats (2011) menciona que los procesos de participación social (propios de los mecanismos de gobernanza) pueden ayudar a difuminar las divisiones entre la esfera pública y privada para reubicar las responsabilidades colectivas en un espacio compartido entre estas dos esferas. Por otro lado, desde una mirada de corresponsabilidad política son los mecanismos de gobierno en red los que permitirían estas separaciones rígidas entre esferas de gobierno (sectores, por ejemplo) a fin centrarse en los problemas de carácter común a través de la colaboración de figuras tanto gubernamentales como no gubernamentales.

Ambos niveles de corresponsabilidad social y política son necesarios en la generación de condiciones para dar sostenibilidad al impacto de los proyectos o programas sociales.

Bobadilla (2008) afirma que la sostenibilidad implica que se hayan establecidos ciertas condiciones relacionadas a la organización y la gestión, que aseguren la continuidad del proyecto, al término del financiamiento. También implica que se garanticen cambios sostenibles, los cuales favorecen la autonomía de los actores involucrados.

El paradigma de la sostenibilidad está asociada a la idea de cambios de alto impacto que apunten al desarrollo humano, social y ambiental a largo plazo, reconociendo la capacidad de las personas de ser agentes de cambio de su propio desarrollo.

Los conceptos y reflexiones de este marco teórico brindan luces para identificar en qué medida, los mecanismos de incidencia han podido llevar adelante el posicionamiento de la problemática asociada al desarrollo infantil temprano en la agenda local. Además, si estos mecanismos han procedido con liderazgo permitiendo procesos de legitimación y sentido de corresponsabilidad de los actores sobre las acciones y logros del proyecto.

IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS

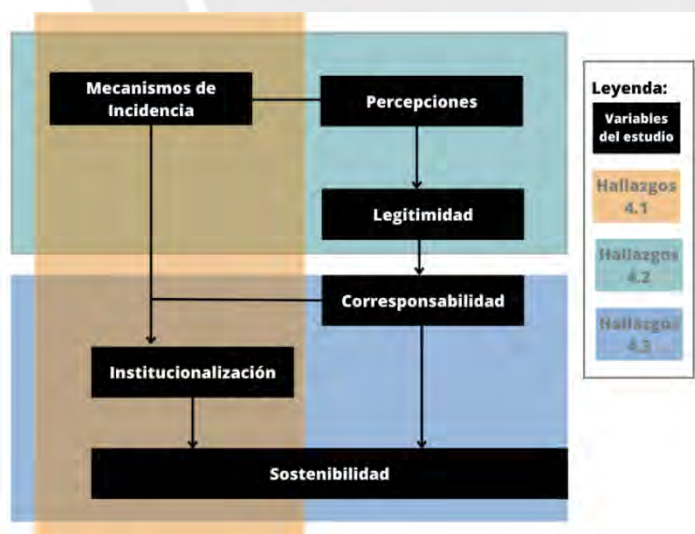
A continuación, se exponen los hallazgos de la investigación en relación a los mecanismos de incidencia que han permitido al equipo de Lima 95 y la MML implementar políticas locales a favor del Desarrollo Infantil Temprano, por medio de sus 04 líneas de acción o estrategias, que son: Lima Wawakuna, Zonas de Calma, Salidas Seguras & Redes de cuidado y Lima DIT.

El estudio ha buscado comprender los mecanismos de incidencia hacia dentro de la Municipalidad y hacia fuera en las comunidades intervenidas. Por esta razón, han sido tan valiosos los testimonios por parte de los sujetos de derecho, tales como cuidadores⁷ y líderes comunitarios, en tanto se ha podido brindar atención a los niños y niñas menores de 5 años en las comunidades; tanto como funcionarios y personal de primera línea quienes han podido fortalecer sus capacidades y mejorar sus prácticas en la gestión.

A continuación, se presenta un flujograma que resume las conclusiones del estudio, con el propósito de facilitar al lector la comprensión de los hallazgos y pueda ser usado como mapa de sitio para guiarse a lo largo de la lectura.

Figura 9

Flujograma de los hallazgos del estudio



Fuente: Elaboración propia

⁷ El término “cuidadores” se refiere a adultos responsables de la crianza, en su mayoría mujeres.

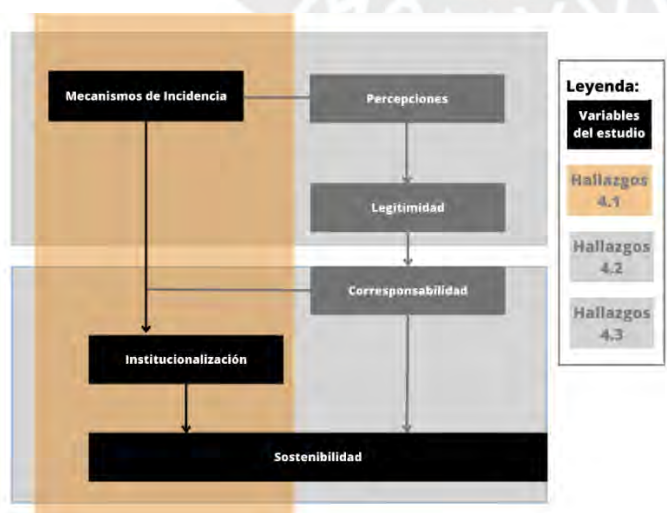
4.1 Mecanismos de incidencia contribuyentes en la institucionalización y sostenibilidad del programa

Todo proyecto o programa conforma una hipótesis de cambio social. Al finalizar el financiamiento de un proyecto, se espera que el conjunto de acciones pueda sostenerse en las instituciones públicas, quienes son las encargadas de brindar servicios efectivos para promover la calidad de vida de las personas. Al proceso de incorporación de las estrategias y acciones del proyecto en la entidad pública, se ha denominado “institucionalización” por parte de este estudio.

Es sabido que las instituciones públicas sufren los avatares políticos y administrativos relacionados a los cambios de gobierno en donde se imponen nuevas voluntades y agendas de interés. Por esta razón, es sumamente importante asegurar la continuidad de los resultados. A estos mecanismos se les ha denominado “sostenibilidad”.

Entonces, la sostenibilidad es entendida desde la continuidad de sus acciones, donde la “institucionalización” juega un papel clave. También es entendida desde la continuidad de los resultados.

El objeto de esta investigación centra su atención en las acciones y mecanismos de incidencia del equipo a cargo del Programa para asegurar ambos procesos. Para responder a esta primera pregunta, se han recogido los testimonios de responsables de cada Estrategia del Programa, tales como Coordinadores y los tomadores de decisiones dentro de la GDS (Gerencia de Desarrollo Social), quienes, de manera coordinada, diseñaron el programa y asumieron la gestión y ejecución del mismo.



4.1.1 Los inicios: pistas para el desarrollo de mecanismos de incidencia del programa

El programa Urban 95 de la Fundación Bernard van Leer (FBVL) llega al Perú el 2017 e inicia sus primeras labores en Comas, en convenio con la Coordinadora de la Ciudad en Construcción (equipo de urbanistas con experiencia en trabajo urbano y niñez en comunidades vulnerables). En el 2018, se suma a la ONG Sumbi (dedicada a proyectos con foco en primera infancia) con el propósito de asegurar el enfoque de primera infancia, así como se suma también al equipo especialistas de Alto Perú (Asociación dedicada al deporte para el desarrollo y el urbanismo comunitario), bajo el convenio con Sumbi. En el 2019, se fortalece el equipo de Sumbi, sumando a especialistas de Intuy Lab (asociación internacional de arquitectos y urbanistas) y una especialista de Anidare (empresa social de arquitectura educativa con foco en primera infancia).

En el 2019, se lleva a cabo la Escuela “Barrio y Niñez” dirigida a funcionarios públicos de gobiernos locales de 06 distritos de Lima Metropolitana: Comas, Carabayllo, Chorrillos, Lima, San Juan de Miraflores y Pucusana. Además, postulan arquitectos, comunicadores, sociólogos, educadores y diversos profesionales y estudiantes, de los cuales queda una lista seleccionada. Se forman 06 equipos interdisciplinarios y, a lo largo de la Escuela, se desarrollan 06 proyectos de intervención urbana con foco en primera infancia, las que luego fueron implementadas con un fondo semilla de S/15mil soles para cada proyecto.

Si bien, la Escuela tuvo como propósito realizar un trabajo de incidencia con los respectivos municipios, ello no se logró en todos los casos y muchas intervenciones se realizaron sin la participación activa de los gobiernos locales. Este no fue el caso de la Municipalidad de Lima.

A partir de la experiencia y el vínculo logrado con la Escuela, la FBVL opta por hacer el convenio directamente con la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML). Por medio del Convenio N° PER-2019-043 se implementa el Proyecto Lima 95: “Ciudad Infancia Primeros Pasos”⁸ cuya duración efectiva fue de Agosto

⁸ Formalmente el nombre del Proyecto es “Ciudad Infancia Primeros Pasos”, sin embargo, en el argot del equipo se le conocía como “Lima 95”. Ambas denominaciones podrán ser usadas a lo largo del documento para referirse al mismo Proyecto. Es probable que en los testimonios sea usado “Lima 95” con mayor frecuencia.

2019 a Febrero del 2021 y “Ciudad Infancia Primeros Pasos 2” de Marzo a Diciembre 2021.

El proyecto se anida en la Gerencia de Desarrollo Social (GDS). Coordinadores y especialistas del equipo se instalan en las oficinas para trabajar de manera concertada con la Subgerencia de Bienestar y Promoción, la DEMUNA y el Departamento Materno Infantil (DAMI).

Un primer aspecto a rescatar entre los antecedentes del Proyecto es la conformación del “Equipo” que lidera Lima 95- Primeros Pasos. Este equipo que viene a ser un “outsider” del gobierno local, conformado por urbanistas y especialistas de primera infancia, provenientes de diferentes instituciones, sostienen una misión compartida y sus diversas expertises convergen y se alinean para cumplir con los objetivos del Programa Urban 95 en Lima.

El perfil del equipo caracterizado por su flexibilidad, capacidad de diálogo y trabajo cooperativo, se muestra dispuesto a desarrollar acciones que puedan estar alineadas a los objetivos de la MML, pero sin perder el foco de introducir una nueva variable: intervenir el espacio público para fomentar el desarrollo infantil temprano.

“Lima 95 parte de objetivos que tienen que ver con Urban 95 (programa madre). Urban 95 tiene como principal visión y enfoque: ciudad y espacios públicos (...) pero el reto estaba en cómo trabajar desde Lima Gerencia de Desarrollo Social, que no tiene injerencia específica sobre el mundo de los espacios públicos. Todas las capacidades instaladas estaban enfocadas en los servicios puertas adentro y cualquier proyección en espacio público se daba solo en el marco de la promoción”

Carlos Javier Vega, Coordinador General Lima 95 y Asesor Municipal GM- MML

La primera experiencia que había dejado la Escuela fue la implementación de la “Zona de Calma” en una sección del Parque de la Medicina (Cercado de Lima). Además de los S/15mil soles con los que contaba el proyecto, se pudo generar un primer vínculo con la Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental. Esta gerencia tiene una labor importante en el mantenimiento de las calles de la ciudad. Aprovechando la partida presupuestal orientada al mantenimiento, se movilizaron recursos materiales y mano de obra para que pudieran ponerse a disposición y ampliar el alcance del proyecto de urbanismo táctico.

“No vas a innovar desde la inversión pública rígida. La inversión nueva, los grandes proyectos de inversión pública, desde que se consigue la idea, perfil asignación presupuestal, eso a veces excede una gestión municipal, en esa esfera no la vas a poder pilotar, ni experimentar nada (...) El gran aprendizaje fue, la tierra fértil es el mundo de gasto corriente. Con lo que hay, ¿cómo innovamos?”

Carlos Javier Vega, Coordinador General Lima 95 y Asesor Municipal GM- MML

Una vez logrado el proyecto, Lima 95 realizó una serie de activaciones convocando a cuidadores y bebés y demostrando las oportunidades que ofrecía el espacio para promover el desarrollo motor, el lenguaje, la socialización y el vínculo seguro. Con el proyecto ya logrado, los funcionarios iban reparando en la importancia de recuperar el espacio público con foco en la primera infancia.

“La ventaja de trabajar en el entorno construido, es que trabajas al menos cinco de siete resultados DIT. Eso es súper potente y ha costado que se den cuenta”

Jose Cepero, Coordinador Lima 95

El segundo proyecto piloto fue la “Ruta Segura”, realizado en el entorno de la Cuna Municipal “Mercedarias” en Barrios Altos. Este proyecto permitió la coordinación, movilización de recursos y trabajo conjunto entre gerencias, subgerencias y departamentos, vinculando a funcionarios y personal de primera línea de las Gerencias de Desarrollo Social, Turismo, Movilidad Urbana y Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental (GSCGA).

Una de las primeras cosas que se realizó fue levantar data para evidenciar la necesidad del proyecto. Se demostró la gran afluencia de personas, especialmente bebés y sus cuidadores, recorriendo una ruta que conectaba el paradero del Metropolitano con la Cuna Municipal. Con esta data se pudo convocar a las gerencias que pudieran tener interés de intervenir en la zona, en el marco de sus funciones.

De esta manera, Movilidad Urbana mejoró la infraestructura para fomentar la caminabilidad con pasos peatonales y señalética adecuada, Turismo transformó un “muro ciego” en un mural que reflejaban la cultura e historia del país, además habilitó la entrada al Museo Presbítero para que los cuidadores y sus bebés pudieran atravesar el Museo para dirigirse a la Cuna y evitar el recorrido peligroso por la pista. Servicios a la Ciudad instaló macetones con plantas que generaban

una protección frente al Jr. Áncash, que, a pesar de ser denominado jirón, tiene las características de una vía de alto tránsito, además ayudaba a reducir la alta contaminación de la zona. Mientras que Gerencia Social se aseguraba que los niños y sus cuidadores mejoraran su interacción con el entorno, animándoles a realizar el recorrido a pie motivando por medio de la Ruta que atravesaba el museo, donde se creó un espacio de descanso y disfrute por medio de la interacción con la naturaleza.

“Lo que Urban 95 nos enseña, es cómo a través de esta intención territorial tú puedes jalar a las diferentes áreas que están involucradas. Estas mejoras e intervenciones se dan de manera conjunta”

Ninfa Chávez, Jefa de DAMI - GDS/MML

Subirats (2010) señala que hacer políticas democráticas no tiene tanto que ver con la “excelencia técnica” o la “racionalidad científica”, sino con lograr espacios de consenso que hagan viables las acciones para resolver las problemáticas más sentidas, articulando intereses y trazando rutas de diálogo y acuerdo.

La primera etapa del Programa se convirtió en crisol de prueba y consenso para la municipalidad, dejando cuatro lecciones de incidencia para el Equipo:

1. Generar data para justificar la necesidad de intervenir el espacio público
2. Movilizar recursos con el gasto corriente ya existente en las gerencias que tuvieran partidas relacionadas a intervenciones en el espacio público.
3. Confluir intenciones e intereses en un mismo proyecto, en el marco de las funciones orgánicas de cada gerencia.
4. Desarrollar proyectos, que no necesariamente eran para bebés y niños, sino para los vecinos, los vecinos, las personas, los peatones, pero inclusivos de la primera infancia. Una vez logrado el proyecto, se evidencia su impacto en los niños y niñas menores de 5 años y su desarrollo.

“Un aprendizaje fue el consolidar el trabajo intergerencial y puedes usar un proyecto DIT como punta de lanza para eso (...) No hables del DIT como un tema solo “de bebitos”, es un tema de gestión urbana”

Jose Cepero, Coordinador Lima 95

Las primeras acciones del proyecto se centraron en el desarrollo de proyectos piloto por medio de los cuales se pudieran realizar activaciones y transformación de espacios públicos –rutas y parques- que luego darían paso al Programa “Zona de Calma”, como modelo de trabajo.

En este primer momento, también nació el piloto del Programa “Lima Wawakuna” en el Asentamiento Humano Jardín Rosa de Santa María, en una casa comunal ubicada en Barrios Altos, Cercado de Lima. Este proyecto nació con el propósito de ampliar el alcance de las Cunas Municipales en un trabajo “intramuros”. La idea era recoger el capital y recursos en las comunidades para fomentar el desarrollo infantil temprano de manera integral.

El proyecto acondiciona las Casas Comunales y aprovecha el conocimiento de los Dirigentes comunitarios sobre las condiciones de vulnerabilidad en la que viven los niños para sensibilizar e ingresar al barrio. Se sostienen Visitas Domiciliarias y se atiende en la sala (casas comunales) a diadas (niño y cuidador) en grupos pequeños, por horarios con material adecuado que fomenta el juego libre. Se capacita a las auxiliares de DAMI para que realicen el acompañamiento.

Si bien el programa estaba dando pasos oportunos, corría el riesgo de limitar su accionar al radio de acción que ofrecía la DEMUNA y DAMI, por lo cual, el Gerente de Desarrollo Social y la Jefa de DEMUNA generaron las condiciones para que el proyecto salga de esa cantera y pueda posicionarse el DIT a lo largo de la MML.

“Tuvo que ver la visión innovadora de Carlos Contreras y Virna, como hacer esa visión con equipo experto en DIT y cómo posicionar internamente a la GDS y ser capaz de relacionarse de modo intergerencial para incidir en otras áreas en temas de espacio público”⁹

Carlos Javier Vega, Coordinador General Lima 95 y Asesor Municipal GM- MML

Con el liderazgo y respaldo del Gerente de GDS¹⁰ y la jefa de DEMUNA se logró poner en valor los proyectos piloto y se impulsó el proyecto “Limeños al

⁹ Carlos Contreras, Gerente de Desarrollo Social y Virna Vera, Jefa de DEMUNA en la MML

¹⁰ El Alcalde de la MML -durante la etapa en la que se implementó el proyecto-, había sido también alcalde del distrito de Miraflores en la anterior gestión y respaldó, de la mano con quien ocupaba el cargo de Gerente de GDS, la iniciativa “Ciudad de los Niños”, pasando a forma parte de la Red Internacional liderada por Francesco Tonucci, reconocido activista que promueven la participación protagónica de la infancia en las ciudades. Su apuesta por la infancia tenía antecedentes claros.

Bicentenario” idea original de la Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental. Este proyecto que buscaba “viralizar” la recuperación de espacios públicos” en Lima Metropolitana atrajo la atención de Gerencia Municipal (GM) y la FBVL, logrando convertirse en un nuevo proyecto co- financiado por la MML y la FBVL, bajo la dirección de GM, con el Coordinador General de Lima 95 a la cabeza. De esta manera, se podría llevar la misión de intervenir en espacios públicos transversalizando criterios de diseño con enfoque DIT.

“... es el reflejo de lo que significa liderazgo adaptativo (...) que Carlos Javier esté donde esté, fue fríamente calculado, desde que Carlos le dijo “tú tienes que salir de la DEMUNA” si no llegas hasta Gloria va a ser imposible... “alas y subir”. Carlos Contreras, Ximena Giraldo (...) varios liderazgos que se han dado en el camino para que funcione (...) con la meta de lo que había que hacer para que CJ llegue donde llegó ha necesitado que otros liderazgos vayan cediendo espacios”¹¹

Vanesa Lainez, Representante de FVBL en Perú

Según Zapata, Sigala y Mirabal (2016) la toma de decisiones en el esquema organizativo puede tener un carácter centralizado o descentralizado. Es centralizado cuando se reduce a un grupo reducido de autoridades de alto mando, es descentralizado cuando la toma de decisiones puede darse de manera distribuida a lo largo de la estructura orgánica.

En el programa, es posible apreciar el estilo descentralizado con cabezas que fueron capaces de asumir su liderazgo sumando a más personas para trascender a sus propios intereses por el bien de la institución, desarrollando “nuevas formas” de gestionar y realizando labores que, incluso, estaban fuera del alcance para las que fueron contratados.

“Carlos era cercano y hábil para convocar y enamorar a la gente (...) Su liderazgo, la capacidad de entablar conversación que la gente sienta el potencial, el colaborar juntos (...) funcionaban esas convocatorias porque era cercano y aliado a la hipótesis de los pilotos”

Carlos Javier Vega, Coordinador General Lima 95 y Asesor Municipal GM- MML

¹¹ Entre esos liderazgos también se reconocen la labor de Gloria Corbacho, Gerente Municipal y Ximena Giraldo, Gerente de la Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental en la MML

En esta primera etapa también nació el Laboratorio Lima 95 que se encargaba de fortalecer capacidades en funcionarios de gerencias seleccionadas para la implementación de proyectos de rápido impacto; así como también, por medio del Reto Lima 95 se premió y acompañó a 03 proyectos de la sociedad civil centrados en la atención a la primera infancia.

El trabajo de gestión del conocimiento permitió poner en valor los alcances que se iban obteniendo como lecciones aprendidas para intervenir en la ciudad desde el enfoque de Desarrollo Infantil Temprano, es así que se pudo participar de diferentes eventos académicos, tales como el Foro Internacional de Intervenciones Urbanas, lo que permitió ser reconocido por diferentes entidades.

“En el caso de la primera infancia los directivos también tienen ese perfil eso ayudó bastante (...) El haber hecho esta apertura de salir desde la GDS y compartir este tema con otras áreas nos ha permitido poner en explícito que este ciudadano pequeño desde la etapa de gestación necesita ser atendido por los demás miembros de la comunidad. Es una ventana de oportunidad para que el desarrollo de las mejoras en espacio público beneficie a él y a los demás”.

Ninfa Chávez, Jefa de DAMI- GDS/MML

“Tuvimos la oportunidad de salir y, de cierta manera, no ponernos una camisa de fuerza con el proyecto y nosotros decir “hacemos nuestro proyecto y gracias”, sino que vamos a ir con nuestro maletín DIT a donde podamos ir y donde nos reciban y vamos a trabajar, esa ha sido la mejor oportunidad”

Jose Cepero, Coordinador Lima 95

De acuerdo con Lévano (2017) resulta imprescindible atender los compromisos que poseen las organizaciones municipales a través del establecimiento de equipos de trabajo integrales que abarquen los distintos niveles de decisión y sectores participantes.

La gestión del programa reflejó, desde el inicio, su efectividad para asegurar la coordinación efectiva y más horizontal, logrando sinergias y un liderazgo más distribuido.

A inicios del 2020 se dio inicio al Programa Limeños al Bicentenario. La FBVL co-financiaba dos proyectos con la MML: “Lima 95- Primeros Pasos” y “Limeños al

Bicentenario”. El Coordinador General de Lima 95 pasó a dirigir el proyecto de Limeños al Bicentenario, ocupando el rol de “Asesor Municipal” pero financiado por la FBVL, y se destinó a un Coordinador específico para el Programa Lima 95.

Desde la posición de Asesor Municipal, el Coordinador General de Lima 95 dirige también la Estrategia de Gerencia Municipal “Lima te Cuida”, que nace como producto de la pandemia causada por COVID 19, en el 2020 para entregar paquetes de servicio integrados como parte de la ayuda humanitaria a población en situación de pobreza y pobreza extrema.

Este rol fue crucial para incorporar el enfoque y prácticas orientadas a la gestión del Desarrollo Infantil Temprano a nivel vertical -a lo largo de la cadena de mando- y a nivel horizontal -entre departamentos y gerencias.

Es importante señalar, que la mayor parte de esta primera etapa del proyecto se desarrolló durante el 2020, en contexto de pandemia, lo que, en lugar de significar un impedimento, generó la oportunidad de consolidar y escalar el DIT, así como los programas piloto de “Zona de Calma” y “Lima Wawakuna” y crear nuevas estrategias municipales.

El Equipo del proyecto, en coordinación con Jefes y Gerentes de la MML lograron importantes pasos de incidencia y posicionamiento del enfoque DIT en la MML. Pero hay que reconocer que a su labor se sumó un estímulo importante para “abrir dichas puertas”, que fueron: el financiamiento flexible de la FBVL y la posibilidad de visibilizar los logros en la red internacional Urban 95.

4.1.2 El programa: consolidando lo aprendido en mecanismos de incidencia¹²

4.1.2.1 Mecanismos de incidencia por medio de la planificación estratégica

Según Rodríguez (2003), el “análisis de poder” consiste en el estudio de los diferentes actores involucrados a fin de reconocer y establecer el rol que juegan o podrían jugar en una campaña de incidencia política, de modo que se puedan definir estrategias específicas a implementar con cada uno de ellos. Mientras que el “análisis del espacio de decisión” se refiere a identificar los procedimientos que

¹² La presente investigación se ha enfocado en el Programa Primeros Pasos 2- Lima 95, sin embargo, se han tomado en cuenta aspectos mencionados por el equipo sobre la primera etapa o los programas de Limeños al Bicentenario y Lima te Cuida, asociados a la incidencia.

los gestores de políticas siguen para tomar decisiones sobre las mismas, visualizando las relaciones y movimientos por medio de un “mapa de poder”.

Figura 10

Etapas de un Plan de Incidencia



Fuente: (Rodríguez, 2003)

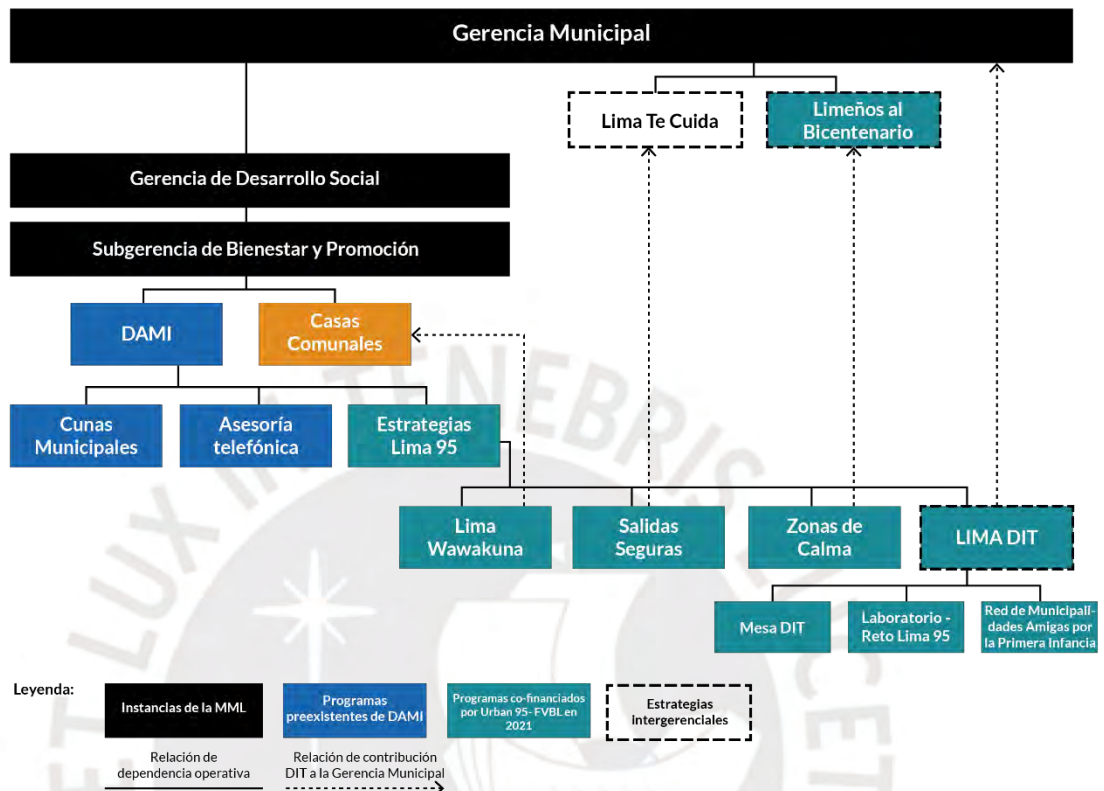
Si bien, no hubo detrás del programa, un plan de incidencia formal que guiara la ruta de gestión, Coordinadores, Jefes y Gerentes, junto al acompañamiento permanente de la representante de FBVL, sostuvieron espacios de reflexión y análisis periódicos para incidir en los tomadores de decisiones y aprovechar los mecanismos para abrir nuevas oportunidades.

Una de las acciones más evidentes en la gestión del programa fue la del “Análisis de poder”, que permitió poner en valor todo lo logrado en la primera etapa del proyecto para diseñar y sustentar la siguiente, consolidando las lecciones aprendidas en relación a la incidencia e identificando los espacios y actores más adecuados donde consolidar y escalar las iniciativas DIT del proyecto. Esto permitió incidir en gerencias específicas y movilizar recursos para incluir en las acciones estrategias con foco en primera infancia.

Como resultado de este trabajo, el siguiente diagrama muestra la contribución del equipo en la gestión de la MML que permitieron introducir el enfoque DIT en los programas municipales.

Figura 11

Incorporación de programas y personal en la estructura orgánica de la GDS/MML



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la imagen, el programa Lima 95, así como el personal, no operaron de manera anexa a los programas preexistentes en la Gerencia de Desarrollo Social, sino más bien lograron “anidarse” en la estructura orgánica, de modo que cada Estrategia pudiera diversificar los programas ya existentes.

Por otro lado, la estrategia Salidas Seguras contribuyó con el paquete de servicios que entregaba Lima te Cuida en zonas vulnerables de Lima Metropolitana donde hubo presencia de primera infancia. Mientras que la estrategia de Zonas de Calma contribuyó con Limeños al Bicentenario, sumando espacios transformados con foco en la primera infancia. En el caso de Lima DIT, la Mesa DIT contribuyó a visibilizar los esfuerzos que desde las diferentes Gerencias y la Gerencia Municipal se realizaban para promover el desarrollo infantil temprano desde la Municipalidad de Lima.

Estos logros fueron posibles gracias al trabajo consensuado entre los Coordinadores de Lima 95 con el Gerente de Desarrollo Social, la Subgerente de Bienestar y Promoción Social, así como con la Jefa del Departamento Materno Infantil, siempre acompañados técnicamente, por la representante de la Fundación Bernard van Leer.

Cabe señalar que, en la segunda etapa del Programa, el Coordinador de Lima 95, fungió un rol de asesor técnico tanto de la Sub-gerencia de Bienestar y Promoción de la GDS, como de la Jefatura de DAMI, generando espacios de reflexión y diálogo que permitieran no solo el acompañamiento y monitoreo de las acciones implementadas, sino también, la superación de obstáculos tanto como el aprovechamiento de oportunidades internas y externas.

Es interesante el trabajo que se realizó en tres niveles: planificación estratégica, táctica y operativa. Según Lévano (2017), la planificación estratégica es aquella que establece la finalidad de la institución y orienta el conjunto de objetivos y metas; la planificación operativa, es aquella que se realiza a corto plazo y su propósito es lograr los objetivos planteados mediante el uso eficiente y efectivo de recursos; y la planificación táctica, es aquella que se ubica en un nivel intermedio entre los dos anteriores y establece metas de mediano plazo con mayor preocupación por la eficiencia que por la eficacia.

Como se ha podido ver hasta el momento, a nivel de la planificación estratégica, el respaldo y la flexibilidad de las autoridades ha hecho posible el modelo de gestión del proyecto en la estructura organizacional de la MML.

Uno de los logros en este nivel, fue la aprobación de la Ordenanza DIT (N°2278). Un aspecto que destaca fue el trabajo con el Concejo Metropolitano de Lima, el que respaldó la prioridad de una política metropolitana enfocada en el desarrollo infantil temprano de niños y niñas en la provincia de Lima.

“Mejorar el propio marco normativo y no centrarse solo en el aspecto de la parte nutricional o inmunizaciones fue un gran logro (...) pero aún hay que ponerle más fuerza al tema de las redes de cuidado para que ese niño sea comprendido en espacio físico amigable en esta comunidad que va a ser acogido y promovido”.

Ninfa Chávez, Jefa DAMI- GDS/ MML

A continuación, se revisarán las contribuciones a nivel de la planificación táctica y operativa del programa.

4.1.2.2 Mecanismos de incidencia por medio de la planificación táctica y operativa

La segunda etapa del proyecto Lima 95 contó con 04 Estrategias. La primera: Lima Wawakuna, orientada a realizar acompañamiento temprano a niños pequeños y sus familias, asegurando su educación, salud y protección. La segunda: Zonas de Calma, orientada a generar espacios seguros para el juego y la socialización. Ambas estrategias lograron escalar en esta segunda etapa, con la intención de ampliar su alcance en la atención de niños menores de 5 años y sus familias, logrando replicar su modelo en 08 distritos de Lima Metropolitana.

Producto de la pandemia y el severo confinamiento de los niños pequeños, nace la tercera Estrategia: Salidas Seguras- Redes de Cuidado, con el propósito de activar los entornos transformados por las “Zonas de Calma”, asegurando que los niños pequeños y sus cuidadores puedan tener encuentros de juego, aprendizaje y socialización, así como fomentar la caminabilidad en sus cuidadores.

Según Subirats (2010) las políticas públicas -bajo la filosofía del Estado de bienestar- se han vuelto menos capaces de incorporar las nuevas demandas y necesidades de la población. Este autor sostiene que es clave considerar políticas de apoyo a las familias desde otra perspectiva, como es la lógica de “ciclo vital” y del “apoyo integral”. Este enfoque induce a la organización de políticas intersectoriales que puedan estar “lo más cercano posible a las personas y colectivos afectados”. Señala que es en el ámbito local donde se pueden implementar acciones más adecuadas y eficaces asegurando una atención personalizada.

En este sentido, la cuarta estrategia, denominada LIMA DIT, nace de la convergencia de dos estrategias intergerenciales: la Mesa DIT y el Laboratorio Reto Lima 95. La Mesa DIT, establecida en la Ordenanza N° 2278 congrega a las diferentes gerencias para que, por medio de reuniones mensuales, se visibilizaran las estrategias y logros relacionados a la atención integral de la primera infancia desde los esfuerzos que competen a cada gerencia a lo largo de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

El Laboratorio- Reto Lima 95 se planteó como espacio de acompañamiento técnico que mediante un fondo semilla y metodologías ágiles permitió la implementación de 05 proyectos piloto ganadores, gestionados de manera intergerencial por miembros de la Mesa DIT. La estrategia Lima DIT se diseñó para englobar ambas iniciativas, en búsqueda de su posterior transferencia y sostenibilidad.

El Equipo de Lima 95 diseñó e implementó las 04 Estrategias apuntando al cumplimiento de los resultados DIT, establecidos en los Lineamientos de la política “Primero la Infancia”. Estos resultados enmarcados en las diferentes áreas de desarrollo de los niños menores de 5 años buscaron orientar servicios integrados por parte del Estado desde un enfoque de ciclo de vida.

Según Zapata et al. (2016) dentro de la gestión organizacional se puede apreciar la toma de decisiones desde dos enfoques: la estratégica y la operativa. Las decisiones estratégicas se concentran en la alta dirección y se relacionan con la visión, misión, los planes, la medición de la capacidad estratégica; mientras que las decisiones operativas se relacionan con las actividades de corto plazo, prima el dominio técnico y se ocupan de atender las acciones cotidianas que afectan a las personas involucradas a la organización.

La gestión y operación de los servicios del Programa tuvo un abordaje interdisciplinar entre pedagogos, psicólogos nutricionistas y urbanistas que, por medio de la atención directa a las familias, pudieron nutrir las estrategias de cada línea de acción y pilotear su efectividad en función a las necesidades de los sujetos de derecho.

En un nivel intermedio entre lo estratégico y lo operativo, la planificación táctica permitió reconocer el conjunto de recursos con el que se contaba para diseñar productos de mediano plazo que logran un mayor alcance y vías más eficientes para alcanzar los objetivos propuestos.

Como se pudo apreciar en la figura N° 11 (Incorporación de programas y personal en la estructura orgánica de la GDS/MML), en la primera etapa, DAMI se enfocó en ofrecer sus servicios por medio de la atención en las Cunas Municipales y por medio de llamadas telefónicas ampliaron su alcance a aquellas familias en Cercado de Lima que no eran atendidas por las Cunas. A causa de la pandemia

las Cunas se cerraron por medida de prevención y la atención se vio limitada a las llamadas.

Las Estrategias de Lima 95 fueron introducidas para ampliar la atención y contribuir con el cierre de brechas de los servicios paralizados, pero también para sumar un componente que aún no había sido atendido de forma clara y concreta, a nivel de gobierno nacional y local, en relación a la promoción del DIT: los espacios públicos.

Si bien no hay evidencia científica del impacto concreto del “entorno”, desde la mirada de los espacios públicos en el desarrollo infantil temprano, se han estudiado algunas variables, como son el impacto de las áreas verdes en el desarrollo cognitivo. Un estudio publicado en Plos Medicine, utilizó imágenes satelitales para medir el nivel de “verdor” en los barrios y el impacto en 600 niños entre 10 a 15 años, evidenció que aquellos barrios, tanto ricos como pobres, en donde se incrementó en 3% el verdor, los niños mejoraron su coeficiente intelectual en promedio en 2.6 (Carrington, 2020)

Justamente, el Programa Lima 95, ha podido recoger el impacto en las percepciones de los sujetos de derecho en relación al sentido de “seguridad”, “disfrute” y oportunidades para “socializar” por parte de ellos y sus niños pequeños, como se mostrará más adelante al discutir sobre la “legitimidad” de los mecanismos de incidencia

A nivel táctico, cada una de las Estrategias o líneas de acción jugaron un papel crucial en fortalecer la oferta de servicios de la MML dirigida a la primera infancia y sus familias. A continuación, se presenta cada una de ellas y se pone en evidencia, los mecanismos de incidencia para asegurar prácticas actualizadas, coherentes y consistentes en la gestión y la operación de servicios dirigidos a la primera infancia.

4.1.2.2.1 Estrategia 1: Lima Wawakuna (LWWK)

En el marco de la política de Desarrollo e Inclusión Social, el Programa Nacional Cuna Más brinda el servicio de acompañamiento temprano a niños de primera infancia en zonas vulnerables con índices de pobreza y pobreza extrema de todo el país. Sin embargo, su cobertura es menor al 2% en Lima Metropolitana (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2022). Diseñar una estrategia de

atención descentralizada a nivel local, es clave en la búsqueda del cierre de brechas en la atención a la primera infancia.

“Lima Wawakuna es un programa diseñado para acompañar y garantizar el bienestar y desarrollo infantil integral de las niñas y niños menores de 3 años, desde un trabajo de cooperación entre las comunidades y el gobierno local. Se trata la diversificación de la atención a la Primera Infancia a partir del acompañamiento a las niñas/niños y sus familias”

Isabel Cárdenas, responsable de la estrategia Lima Wawakuna

Según Subirats (2010) las intervenciones deben pensarse desde un enfoque sistémico y de “ciclo vital” que apunten a desplegar acciones de acompañamiento cuyos mecanismos tengan un efecto importante en fases tempranas, para asegurar cambios acumulativos en las fases posteriores.

En ese sentido, la estrategia LWWK se enfoca en el periodo de vida de 0 a 3 años llevando una atención integral centrada en el apego seguro, que va generando alianzas para asegurar también la atención en salud y nutrición. Se aplica la perspectiva sistémica y de ciclo vital desde una lógica temporal de acompañamiento que puedan tener un efecto acumulativo en fases posteriores.

La política se relaciona con las formas de vida cotidiana, el bienestar de los ciudadanos tanto a nivel individual, como a nivel colectivo; además, depende en gran medida de la capacidad de gestionar servicios y recursos desde una “lógica de gobierno de proximidad” (Subirats, 2010)

Lima Wawakuna ha logrado un modelo “cercano y próximo” para las familias, centrado en el vínculo entre los niños y sus cuidadores y asegurando procesos flexibles y adaptados a las dinámicas de las familias. Su escalamiento en periodo de pandemia permitió otra forma de relación entre la municipalidad y la comunidad, clave para asegurar su sostenibilidad.

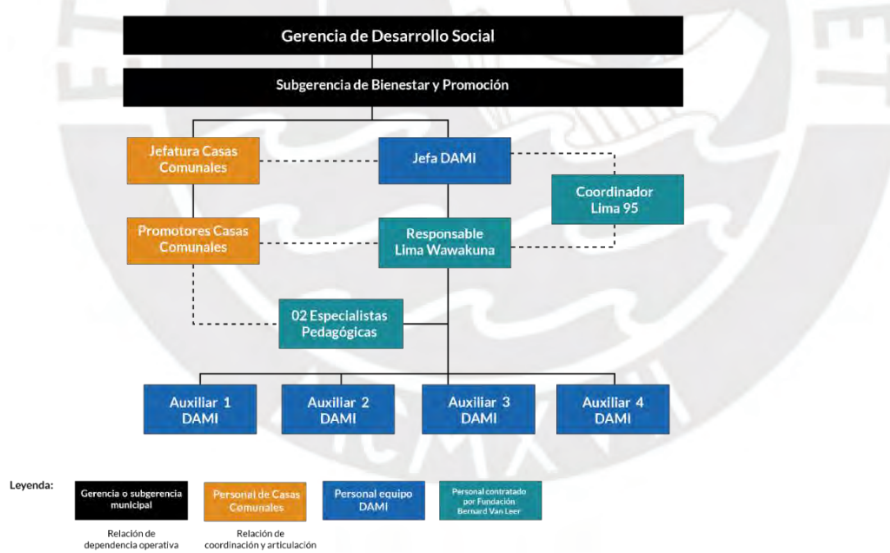
Con el modelo piloteado durante la primera etapa del proyecto, la estrategia LWWK logra consolidarse y escalar en la segunda etapa del programa, con el propósito de ampliar la cobertura en la atención de niños y niñas menores de 5 años en zonas vulnerables de 08 distritos de Lima Metropolitana.

Para lograr el escalamiento, fue clave el trabajo coordinado entre la División de DAMI y la División de Casas Comunes¹³, ambas dependencias de la Subgerencia de Bienestar y Promoción de la GDS. A partir de un conjunto de criterios, ambas divisiones seleccionaron 10 Casas Comunes en 07 Distritos de Lima Metropolitana. Cada casa Comunal ofreció el servicio durante 8 semanas, buscando fortalecer las capacidades de los dirigentes comunitario y madres fortaleza para asegurar que el servicio tuviera continuidad cuando acabara el periodo de intervención.

La estrategia contó con una responsable y dos especialistas quienes se encargaron de las acciones de planificación, monitoreo y fortalecimiento de capacidades de 10 Auxiliares de DAMI, quienes fueron seleccionadas para atender en las Casas Comunes, mientras las Cunas Municipales se encontraban cerradas por las disposiciones del Estado de Emergencia.

Figura 12

Organigrama de Lima Wawakuna



Fuente: Elaboración propia

En la imagen se puede apreciar, la incorporación del personal en el organigrama de DAMI para fortalecer el equipo de trabajo preexistente durante el escalamiento

¹³ Lima Metropolitana cuenta con 151 Casas Comunes, las cuales son gestionadas de manera conjunta entre la MML y los dirigentes comunitarios.

de la estrategia. Cabe señalar que el papel de los promotores de Casas Comunales fue puntual, pero estratégico para hacer las veces de enlace entre el equipo responsable de la estrategia con la comunidad. Así también se esperaba que pudieran liderar acciones para su continuidad, aunque ello no fue posible.

Los mecanismos de incidencia de Lima Wawakuna se pueden resumir en 04 centrales, la primera funcionó a nivel de gobierno local y las otros tres a nivel comunitario:

1) Fortalecimiento de capacidades en personal de primera línea:

La organización y modalidad de trabajo del programa permitió a las auxiliares “aprender haciendo”, ya que fueron parte de la implementación y ajuste de la metodología y en el proceso se pudieron ir reforzando los aspectos claves de la propuesta de atención, la cual puso énfasis en trabajar vínculos saludables y seguros entre el niño y su cuidador.

“Se pudo conformar un equipo desde la misma MML, especializado en el trabajo comunitario de la Primera Infancia, que pueden dar sostenibilidad a las acciones comunitarias en el marco del acompañamiento a familias con niñas/niños menores de 3 años.”

Isabel Cárdenas, responsable de la estrategia Lima Wawakuna

2) Prácticas de Crianza Positiva con familias:

Se realizaron acciones de atención en Salas (Atención en sesiones de 50min en Casas Comunales) y Visitas Domiciliarias (visita semanal a casa durante 30min) en donde se realizó el acompañamiento temprano a niños menores de 3 años y sus cuidadores (diadas) centradas en los cuidados cotidianos y las interacciones positivas, buscando principalmente fortalecer capacidades en Crianza Positiva entre las familias mediante espacios seguros que ofrecieran las condiciones adecuadas para favorecer el movimiento autónomo y la libre expresión. Un fuerte trabajo de comunicación extra muros permitió reforzar estos mensajes en la comunidad.

3) Líderes comunitarios comprometidos con la primera infancia:

Una estrategia importante de la propuesta fue la de trabajar desde el inicio con los líderes comunitarios con quienes se identificaron a las familias en mayor situación de vulnerabilidad, se fortalecieron capacidades y el rol de liderazgo de los mismos a fin de que pudieran dar continuidad a las acciones del programa cuando el equipo de DAMI culminara las 08 semanas de trabajo en la Casa Comunal.

“Se creó un entorno de trabajo colaborativo y de corresponsabilidad entre las comunidades y el gobierno local. Se logró la construcción conjunta de un proyecto comunitario que proteja a la primera infancia desde las comunidades, es la base de esta estrategia. Asimismo, generó capacidades de gestión a nivel de Primera Infancia (fortalecimiento de capacidades de los líderes comunitarios, madres fortaleza, priorización de acciones de protección y bienestar a en favor de las niñas y niños, desde la gestación hasta los 3 años).”

Isabel Cárdenas, responsable de la estrategia Lima Wawakuna

4) Servicios complementarios en la comunidad:

Asimismo, fue también importante generar alianzas estratégicas con instituciones proveedoras de servicio, tales como DEMUNA, postas de salud, centros de educación inicial, entre otros, a fin de sumar otros servicios que permitiera una atención integral de los niños y sus cuidadores, sujetos de derecho que participaban del programa. Aunque cabe decir, que esta labor no se realizó en todas las comunidades donde se trabajó.

“Se sumaron e integraron diversas acciones gubernamentales para ampliar y brindar los servicios básicos: crianza, salud (física y emocional), asistencia legal, asistencia de protección frente a casos de violencia.”

Isabel Cárdenas, responsable de la estrategia Lima Wawakuna

4.1.2.2 Estrategia 2: Zonas de Calma

La densidad poblacional de Lima Metropolitana es de 5mil habitantes por km², sin embargo, la ciudad sólo ofrece poco más de 2m² de áreas verdes por persona. La OMS estipula que el mínimo adecuado debería ser de 9m² por persona (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Los niños pequeños y familias en situación de pobreza y extrema pobreza habitan entornos que no cumplen con las condiciones mínimas para una vida de calidad, poniendo en riesgo su salud física y emocional. La pandemia puso en evidencia esta realidad cuando las familias tuvieron que atravesar la medida de confinamiento para prevenir el contagio y sólo era posible habitar los entornos próximos. Es en respuesta a esta problemática que nacen, se consolidan y escalan las Zonas de Calma.

Las zonas de calma son espacios diseñados pensando en el desarrollo integral de niños pequeños y las necesidades de sus cuidadores, pero donde también puedan sentirse a gusto personas de diversas edades, con la tranquilidad de poder desplazarse con seguridad y libertad, en contacto con la naturaleza. Municipalidad de Lima (2020)

Como ya se ha mencionado anteriormente, es a partir del trabajo articulado entre varias gerencias, haciendo uso de recursos externos y apalancando recursos públicos que se ponen en marcha las Zonas de Calma. A estas fuerzas se van sumando la voluntad de las comunidades, quienes participan activamente de las intenciones del proyecto, así como de las faenas comunitarias por medio de las cuales se concretó la obra. Es este trabajo consensuado que hace posible las Zonas de Calma.

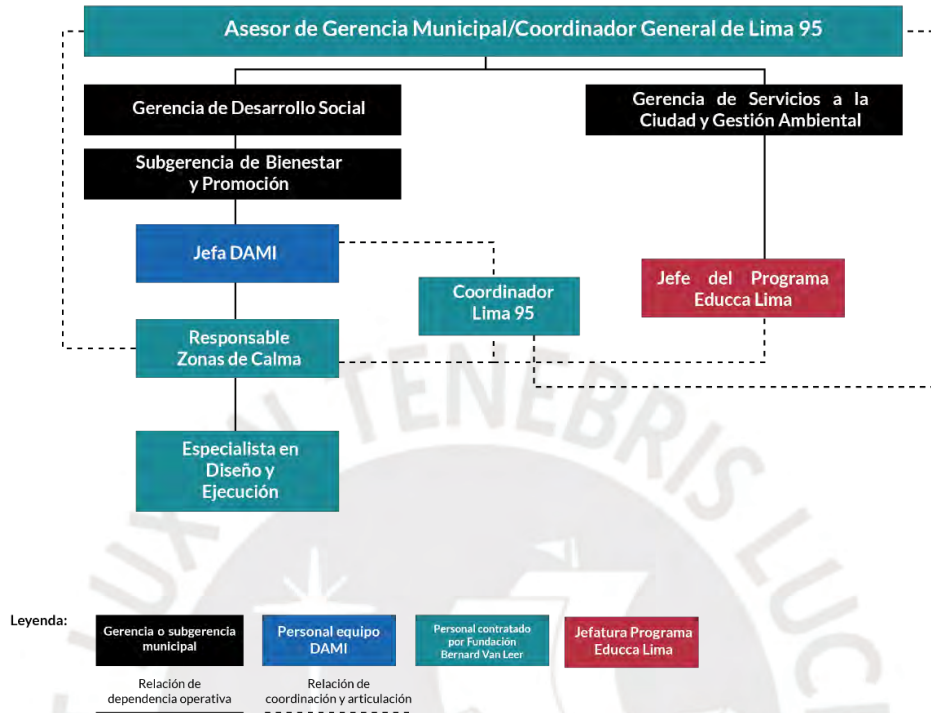
“Cada gerencia municipal tiene un potencial muy grande de transformación aún sin disponer de recursos materiales, se puede comenzar desde las capacidades y la aplicación de ellas a otros campos como las calles y parques. Es importante mapear bien estas habilidades y los recursos de cada gerencia para poder aprovecharlas y hacerlas compatibles entre sí para aprovecharlas al máximo”

Juan Pablo Soto, Responsable de la estrategia Zonas de Calma

Por medio de la coordinación y trabajo articulado con la Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental, así como del Programa Educa Lima, se realizaron labores conjuntas para la recuperación de espacios públicos mediante medidas de rápido impacto. Para ello, se contó con un responsable encargado de la estrategia y una especialista en diseño, ejecución y gestión comunitaria. A ellos, se sumaron contratistas de obra quienes residían en cada comunidad.

Figura 13

Organigrama de Zona de Calma



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la imagen, si bien el equipo de trabajo de la Zona de Calma se incorporó en DAMI, desde el inicio se supo que, tanto su posición allí como la existencia de una estrategia dirigida a la transformación de espacios públicos no sería sostenible por estar fuera de sus funciones orgánicas. Por ello, mantuvo coordinación permanente con la Gerencia Municipal (GM), a fin de contribuir con el Programa Limeños al Bicentenario, gestionado por la GM y la Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental (GSCGA), que sí tenía en sus funciones este tipo de estrategias.

Los mecanismos de incidencia de las Zonas de Calma se pueden resumir en tres centrales:

1) Intervenciones de urbanismo táctico como medidas de rápido impacto para mejorar entornos para la primera infancia: El trabajo se realizó en articulación con el Programa Educca Lima de la GSCGA, quienes contribuyeron habilitando áreas verdes y equipamiento que permitiera el juego libre, el

movimiento autónomo y el vínculo de los niños con sus coetáneos, cuidadores y el entorno.

“Es importante seguir implementando mejoras progresivas a los proyectos de espacio público (a mediano plazo, sobre todo). Porque actualmente el pensar sólo en los proyectos de largo plazo que tardará en implementarse, dejan mucho tiempo desatendidas las necesidades del momento de la comunidad o deja expuesto un espacio público potencial a recuperarse”.

Juan Pablo Soto, Responsable de la estrategia Zonas de Calma

Esta estrategia permitió transformaciones urbanas de bajo costo que tuvieron impacto en las comunidades en corto plazo, además de instalar un conjunto de buenas prácticas en el quehacer de funcionarios, urbanistas y personal de mantenimiento en el gobierno local.

“No trabajamos con las oficinas de diseño de proyectos sino con las áreas de mantenimiento de las gerencias. La gerencia pone los materiales para los vecinos (...) Para capacitar no necesito papel y plumones, necesito piedras y tierra y ese piloto es la oportunidad para capacitar y se hace con la comunidad porque siempre se ha hecho así.”

Carlos Javier Vega, Coordinador General Lima 95 y Asesor Municipal GM- MML

2) Entornos de Proximidad: En el marco de Lima 95, se lograron recuperar 12 espacios en 03 distritos de Lima. Estos espacios son usados por los niños de manera libre, ya que se encuentran en los barrios, cerca de sus hogares, y también son los espacios que se usan y activan por medio de la estrategia de Salidas Seguras. En 02 casos se han implementado Zonas de Calma en el entorno próximo de las Casas Comunes donde se trabaja con niños mediante el Estrategia Lima Wawakuna, en esos casos se ha coordinado con la responsable para movilizar a la comunidad e involucrarla en las faenas comunitarias.

Subirats (2010) señala que el territorio es un elemento central en la acción de los gobiernos y que el ámbito territorial específico viene definido por los elementos de proximidad tanto como por elementos de conectividad.

En ese sentido, la estrategia ZC, a partir de un mapeo urbano recoge los desafíos y oportunidades que ofrece el entorno, interviniendo los “entornos de proximidad”

es decir, espacios con alta población de niños de primera infancia que carecen de espacios saludables de juego y socialización cerca a sus hogares.

3) Procesos de gestión comunitaria: Si bien, se intentó involucrar a los líderes comunitarios desde la fase de diseño a fin de plasmar sus expectativas en la propuesta de transformación, tanto como en las faenas comunitarias para ejecutar la intervención, la presión por realizar proyectos en un plazo muy corto no permitió recoger las expectativas de la comunidad con la dedicación adecuada.

“Considero que faltó conectar más con los deseos previos de la comunidad antes de realizar la transformación física del espacio (...) El ritmo acelerado de implementación a veces desgastaba mucho a los dirigentes”

Juan Pablo Soto, Responsable de la estrategia Zonas de Calma

4.1.2.2.3 Estrategia 3: Salidas Seguras- Redes de Cuidado (SS- RC)

En el 2020 el país es declarado en estado de emergencia debido a la pandemia causada por COVID 19. El país entero vivió una situación de confinamiento severo. Encerrados en sus hogares, los niños y sus familias atravesaron situaciones de estrés, poniendo en evidencia una penosa realidad: la vivienda precaria.

La Evaluación Continua del Impacto del COVID -19 en el desarrollo de niñas y niños menores de 6 años muestra que, durante la pandemia, en Lima 4 de cada 10 padres “siente que no maneja bien el cuidado y la crianza”, 8 de cada 10 “tienen uno o dos indicadores de ansiedad” y 3 de cada 10 “comparten tiempo de juego con sus niños, en muy pocas ocasiones” (Fundación Baltazar y Nicolas, 2020).

Mientras que un estudio de UNICEF (2016) sobre habitabilidad e infancia arrojó que un 44.6% de niños en el Perú, que viven en zonas urbanas, se encuentra en situación de precariedad habitacional grave, y la tercera parte de la población afectada -en los ocho países donde se realizó el estudio- eran niños entre 0 y 4 años.

Para atender esta problemática nace la estrategia Salidas Seguras- Redes de Cuidado, en contexto de pandemia.

“Salidas seguras es un programa que tiene como finalidad generar espacios adecuados de juego libre y calma para la primera infancia y su cuidador/a en el espacio público, promoviendo interacciones a 4 niveles: 1) Interacción diada - espacio público 2) Interacción cuidador/a - infante 3) Interacción entre infantes y 4) Interacción entre cuidadores. Estas interacciones, si son acompañadas, tienen como resultado cambio de comportamientos, principalmente el uso de espacios públicos (zonas de calma) de manera autónoma por parte de las cuidadoras, también la familiarización de las cuidadoras con el desarrollo infantil temprano y la importancia de ciertas acciones para el bienestar de la primera infancia: hablar con respeto, fomentar la autonomía en el infante, recordar su derecho a espacios públicos de calidad, el autocuidado para cuidadores, entre otros”

Rosa Maria Torres, responsable de Salidas Seguras- Redes de Cuidado

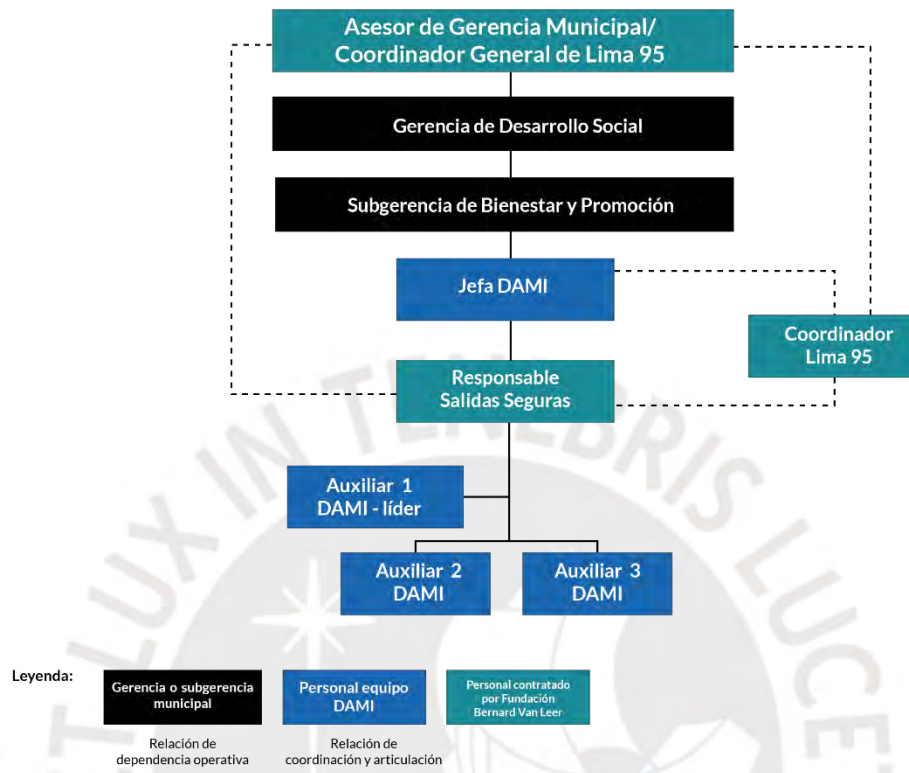
Con la intención de dar sostenibilidad a la estrategia de Salidas Seguras, se crearon las “Redes de cuidado” con el propósito de promover el vínculo entre las cuidadoras que habían participado de la estrategia, acompañándolas para que puedan encontrar en la red una fuente de contención y alivio emocional, así también un soporte de intercambio y aprendizaje en la crianza. Este vínculo fuerte sería la motivación para dar continuidad a las salidas, buscando espacios periódicos de encuentro entre los niños y sus cuidadores.

Subirats, (2010) señala que es necesario ir más allá de la perspectiva individual para hacer foco en la familia y la comunidad, para lo cual se deben encontrar maneras lógicas que impulsen el “acompañamiento vital” y reestructurar los mecanismos para prever servicios basados en la articulación intersectorial que aseguren su proximidad a los ciudadanos.

Justamente, las Salidas Seguras- Redes de cuidado, fueron diseñadas desde el enfoque de familia, poniendo el “vínculo” de los niños y sus cuidadores, así como de los cuidadores entre sí, al centro de la intervención. En ese sentido, el acompañamiento que se realiza apuntó, no al individuo, sino al vínculo, a la “diada” y su interacción en el espacio público. Lo mismo sucedió con la Estrategia Lima Wawakuna.

Figura 14

Organigrama de Salidas Seguras- Redes de Cuidado



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la imagen, se contó con una responsable, quien trabajó con 03 auxiliares de DAMI durante el periodo de cierre de las Cunas Municipales ofreciendo acompañamiento a familias en situación de confinamiento severo a causa de la pandemia. Una de las auxiliares asumió un rol de liderazgo con el propósito de dar continuidad a la estrategia una vez culmine el financiamiento.

Los mecanismos de incidencia de la SS- RC se pueden resumir en 04 centrales, la primera funcionó a nivel de gobierno local y las otras tres a nivel comunitario:

1) Fortalecimiento de capacidades de personal de primera línea: Desplegar un conjunto de prácticas de pedagogía de calle centradas en desarrollar activaciones para promover el juego, el encuentro y el aprendizaje en el espacio público con niños menores de 5 años y sus cuidadores.

“Una contribución importante fue el fortalecimiento de capacidades del equipo DAMI: Capacitaciones/talleres sobre desarrollo infantil temprano, observación de infantes, placemaking para la infancia, líneas pedagógicas sobre primera infancia: Montessori, Reggio, Pikler, Waldorf, entre otros. Psicología infantil e infancia y espacio público”

Rosa María Torres, responsable de Salidas Seguras- Redes de Cuidado

2) Asesoría en Zonas de Calma en Casa: Asesoría mediante visitas domiciliarias y seguimiento telefónico para implementar espacios en casa que permitan el juego, el movimiento y el aprendizaje en edades tempranas.

3) Uso del espacio público para el encuentro y el aprendizaje: Promover como prácticas positivas las salidas periódicas al espacio público donde pudieran fortalecer el vínculo de sus hijos y ofrecer espacios de juego saludables haciendo uso efectivo de espacios públicos y reconociendo su derecho a la ciudad. En cada comunidad se realizaron de 6 a 10 salidas, con una frecuencia de 1 a 2 veces por semana, con una duración de 1 hora. Luego de ello se conformaron las Redes de Cuidado.

4) Fortaleciendo los vínculos para el autocuidado: Las Redes de Cuidado buscaban dar continuidad a las Salidas Seguras, promoviendo prácticas autónomas de autocuidado por medio del encuentro entre cuidadores que permitan redes de contención y alivio emocional, aprovechando las posibilidades de encuentro en el espacio público. Se acompañaron semanalmente en presencial y/o vía teléfono hasta que pudieran funcionar por sí solas. Sin embargo, cabe señalar que la intención de “viralizar” las RC por medio del Programa Limeños al Bicentenario o Lima te Cuida, no permitieron dar la dedicación a cada grupo de cuidadores y en algunos casos no se llegó a realizar la RC.

“No en todos los lugares se ha complementado con red de cuidado, esto debido a que la constancia de cuidadoras no ha sido regular (cada salida segura nuevas familias) o en el caso más complejo ausencia de participación de cuidadoras debido al Programa limeños por límites cortos de intervención (como en la estrategia Lima te Cuida”

Rosa María Torres, responsable de Salidas Seguras- Redes de Cuidado

5) Activaciones con primera infancia que se articulan al paquete de servicios de MML: A los meses que nació la estrategia pudo escalar rápidamente su intervención, debido a que se insertó como un servicio en el paquete de servicios entregado por la Estrategia Lima te Cuida (LTC) y Limeños al Bicentenario. Cabe señalar que, en el caso de LTC, no se pudo llevar a cabo la metodología planteada, y las Salidas Seguras funcionaron más como activaciones temporales del espacio público, por lo cual no se pudo conformar la red de cuidados.

Sin embargo, este formato de activación temporal incorpora una práctica de intervención barrial que permite visibilizar a la primera infancia y su derecho al espacio público. Es importante analizar las ventajas y desventajas de este formato para validar o transformar la estrategia ante la oportunidad de replicarla o escalarla.

“Identificación de aliados y trabajo con otras gerencias que sumen a la intervención de salidas seguras: Aliados como la GPV, Educca ambiental o deportes, han sido parte del proceso en ciertas intervenciones en salidas seguras. Por ejemplo, tener de aliado a GPV nos permite identificar qué actores o líderes sociales por barrio contamos, así como reforzar mensajes y fechas de intervención. Aliados como deportes o Educca ambiental permite tener intervenciones in situ: jornada de sembrados con diadas, baile de cuidadores, entre otros. (...) Identificar en qué zona se realiza o no red de cuidados ha sido un reto basado en la participación activa de las cuidadoras y líder/esa comunitario/a”

Rosa Maria Torres, responsable de Salidas Seguras- Redes de Cuidado

4.1.2.2.4 Estrategia 4: Lima DIT

Sigue siendo un reto para el país instalar y expandir el enfoque por procesos en la gestión pública. Sigue siendo una praxis muy común el trabajo desarticulado atendiendo metas de modo individual, en lugar de integrar servicios bajo modelos de trabajo estratégicos y operativos coordinados.

Gobernar demanda mayor interdependencia entre actores y niveles que abarcan el gobierno. Las instituciones de carácter público deben cumplir la función de facilitadoras de un “gobierno compartido” entre sus diferentes niveles de intervención; ya que la acción pública es el efecto de la intervención en conjunto del medio institucional (Subirats, 2010)

La estrategia Lima DIT abarcó tres iniciativas de carácter intergerencial: la Mesa DIT, el Laboratorio y la Red de Municipalidades Amigas de la Primera Infancia. En su conjunto, demostraron que una visión de gestión integral, implica poder nutrir la agenda de gobierno en conjunto tomando parte en lo que compete a cada ámbito o gerencia.

La iniciativa Mesa DIT nace en el marco de la Ordenanza DIT N° 2278, en la que se convoca a diferentes gerencias a participar de una Mesa Técnica para socializar avances en la promoción del Desarrollo Infantil Temprano en la Municipalidad Metropolitana de Lima.

“La Mesa DIT fue una gran oportunidad y toda la gestión y Ninfa sacándolo adelante en una ordenanza, eso fue una oportunidad gigante inesperada no estaba planteada en el proyecto porque todo el proyecto estaba en las coordinaciones (...) Sirve para poder convocar a las diferentes gerencias, amparado en eso yo convoco, inclusive porque hay un decreto de alcaldía la gente tiene que hacerlo (...) hay un grado de compromiso por ser decreto, pero hay otro lado de voluntad”.

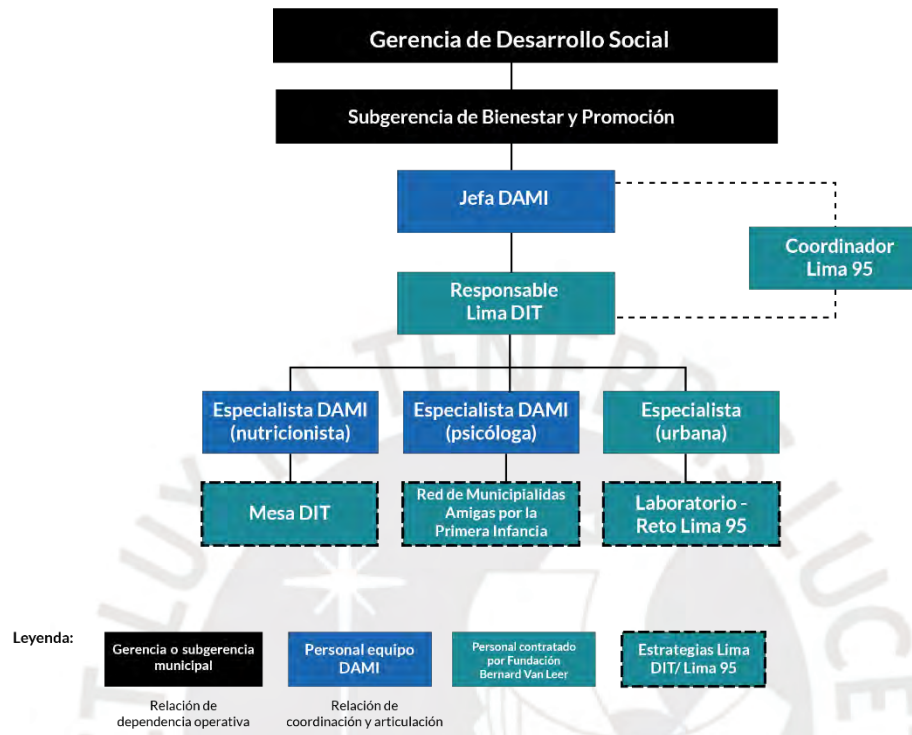
Carlos Javier Vega, Coordinador General Lima 95 y Asesor Municipal GM- MML y Asesor Municipal GM- MML

En el caso del Laboratorio- Reto Lima 95, nace con un Concurso y un fondo semilla dirigido a 05 Proyectos piloto ganadores. Los invitados a postular son las gerencias que participan en la Mesa Técnica DIT. Los ganadores, además de recibir un fondo para implementar el proyecto piloto, son acompañados durante 2 meses por especialistas para asegurar que la transformación y activación de espacios públicos pueda tener enfoque de primera infancia.

La Red de Municipalidades Amigas de la Primera Infancia, fue activada un mes después de la Mesa DIT, convocando a gerencias y especialistas de diferentes gobiernos distritales en Lima Metropolitana. Sin embargo, la alta rotación de los participantes y falta de compromiso, así como estrategia clara no le permitió consolidarse.

Figura 15

Organigrama de Lima DIT



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la imagen, el equipo de Lima DIT estuvo conformado por personal financiado por el programa y personal de la MML, con el propósito de fortalecer capacidades y liderazgos para sostener los componentes de estas estrategias.

Cabe destacar que, el perfil requerido para liderar el laboratorio requería de una *expertise* específica, con experiencia en urbanismo y primera infancia; además, la labor de acompañar a otras gerencias para implementar proyectos con enfoque DIT. Estas condiciones hacían difícil garantizar un presupuesto para sostener esa estrategia.

Los mecanismos de incidencia de la Mesa DIT se pueden resumir en tres centrales:

1) Medidas por la Primera Infancia: Se logró contemplar el carácter multidimensional de la atención a la primera infancia, tanto como la necesidad de

articulación y trabajo conjunto. Producto de ello, se lograron validar y aprobar un conjunto de 10 Medidas de gestión y acción por la Primera Infancia, que tenían como propósito impulsar acciones específicas para atender las diversas y particulares problemáticas relacionadas a la primera infancia.

Figura 16

Medidas por la Primera Infancia para Lima Metropolitana



2) Articulación intergerencial: Tanto la Mesa DIT como el Laboratorio permitieron el diálogo y colaboración para el despliegue de acciones de promoción para la primera infancia, las que permitieron visibilizar y atender problemáticas asociadas al DIT, tales como: la calidad del aire; la movilidad urbana; la salud física, mental y sexual de la primera infancia; el acceso a servicios educativos y el acceso a nutrición adecuada. Fue clave el respaldo de la Gerencia Municipal para impulsar a las gerencias de línea a incorporar el enfoque DIT.

“El contar con el apoyo y el compromiso de la alta dirección a nivel de la Gerencia Municipal Metropolitana ha sido, digamos, una estrategia interesante para poder articular con las otras gerencias y que puedan incorporar también este enfoque en las diferentes intervenciones, no desde la perspectiva urbana del mismo desarrollo urbano del trabajo de parques, de recuperación de espacios públicos e inclusive en los temas de deporte, educación, en fin, para poder trabajar con los más pequeños, en cada una de sus estrategias (...) la transversalidad del trabajo con

la primera infancia se ha debido básicamente a una decisión primero política y luego que se ha deslizado a través de la Gerencia Municipal Metropolitana”.

Roxana Alvarado, Subgerente de Bienestar y Promoción- GDS/MML

3) Metodologías ágiles: Mediante el laboratorio se realizó el acompañamiento y asistencia técnica a 05 equipos conformados por integrantes de diferentes gerencias para implementar 05 proyectos de rápido impacto. Esta metodología desplegó procesos inductivos que partían del enfoque y propuesta base de cada equipo, para luego, transferir un conjunto de herramientas orientadas a: robustecer los procesos de diagnóstico, el diseño centrado en las personas, la articulación con actores, la incorporación de criterios de diseño con enfoque de primera infancia y el recojo de indicadores orientados al cambio de comportamiento.

“La primera estrategia era plantear desde sus propias iniciativas, programas y acciones cómo podemos integrar el enfoque DIT. No les dimos un proyecto que desconocían, sino de algo que ellos ya trabajaban. Nos enmarcamos en sus propias capacidades y funciones (...) Más que todo la teoría era mínima, toda la teoría estaba aplicada a la práctica, no fue sistema de charlas sino de experimentación.”

Andrea Loyola, responsable de Laboratorio Reto Lima 95

Como resultado del Laboratorio se seleccionaron, acompañaron e implementaron 05 proyectos:

Nombre	Gerencias	Objetivos
“Mi Ruta Inclusiva” Primer Puesto	Subgerencia de Estudios, regulación y seguridad vial Subgerencia de Organizaciones Vecinales Gerencia de Educación y Deportes	Mejorar la accesibilidad y seguridad de los infantes en edad temprana con alguna discapacidad, madres gestantes y comunidad en general por medio de la recuperación de una vía de acceso al PRITE “María Montessori”
“Lima Protege la Primera Infancia”	Subgerencia de Salud Pública- Gerencia de Desarrollo Social	Contribuir con la salud integral de la primera infancia, mediante el fomento de vínculos afectivos, la lactancia materna, la promoción de

Segundo Puesto		los controles CRED y la educación sexual.
“Al Aire Limpio” Tercer Puesto	Subgerencia de Gestión Ambiental- Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental	Transformar entornos próximos a los colegios de Lima Metropolitana a fin de permitir a los niños gozar de aire limpio en espacios que habitan cotidianamente
“Los Activadores lúdicos” Cuarto puesto	Subgerencia de Deportes y Recreación	Intervenir un área del Centro Deportivo con el objetivo de ofrecer servicios a niños de 1 a 5 años de edad, mediante zonas activadoras e intervenciones de paisaje.
“Aprendiendo Juntos: un jardín para los niños”	Gerencia de Participación Vecinal- Área Interdistrital	El objetivo fue promover el equipamiento de pequeñas escuelas infantiles en las ollas comunes interviniendo espacios próximos a las ollas comunes para que puedan conformar espacios educativos, seguros y lúdicos para la primera infancia

En balance, la Mesa DIT ha logrado ser un espacio que dé a conocer la relevancia del DIT, sin embargo, el formato mensual basado en la escucha no ha tenido logros tan trascendentales. Más bien, el Laboratorio ha permitido ser más efectivo en la acción.

“Al líder de la Mesa DIT, lo que ha faltado era decir “que interesante estos pilotos, voy a cogerme uno exitoso lo voy a trabajar hasta que se vuelva un gol de la MML, hacia afuera en potencia”. El desafío de la Mesa DIT tiene que ver con que el liderazgo sea fuerte y potente. A nivel de la corporación municipal, hay temas que se vuelven potentes por sí solos porque hay un líder que lo coge y no lo suelta, un tema como el centro histórico, el turismo, las ciclo vías o la recuperación de espacios públicos.”

Carlos Javier Vega, Coordinador General Lima 95 y Asesor Municipal GM- MML y Asesor Municipal GM- MML

En base a los logros de incidencia de la primera etapa, la Mesa DIT podría tomar proyectos piloto, los más exitosos del Laboratorio, por ejemplo y escalarlos por medio de la MESA DIT, como un espacio de trabajo y acción.

4.1.3 Contribuciones con la Institucionalización y sostenibilidad

4.1.3.1 Marco normativo: Ordenanza DIT

El desarrollo infantil temprano es un proceso que inicia en la etapa de la gestación hasta los 5 años de vida. Se entiende como un proceso evolutivo, multidimensional, integral y adecuado, que permite a las niñas y niños ser personas con capacidades y habilidades competentes, fortalecer su autonomía y una saludable interacción con su entorno en pleno ejercicio de sus derechos (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, s.f)

Uno de los logros más importantes de la institucionalización y sostenibilidad de las acciones y resultados del programa, ha sido la Ordenanza DIT. La Ordenanza DIT establece como política metropolitana la adaptación de la estrategia de gestión territorial “Primero la Infancia”, promoviendo el trabajo articulado de las diversas entidades, fortaleciendo las sinergias, de acuerdo con sus roles y capacidades para promover el Desarrollo infantil temprano en la provincia de Lima.

La incidencia tiene como fin último transformar las condiciones de vida de las personas, especialmente de aquellas social e históricamente excluidas. En ese caso, la incidencia política se traduce en mejoras en los marcos normativos o en la creación o ajuste de políticas públicas que respondan a los problemas prevalentes de la sociedad. (Subirats, 2010)

Apostar por la población de la primera infancia, históricamente relegada, se hace cada vez más una tarea impostergable. El marco normativo que ofrece la ordenanza, junto a la estrategia de la MESA DIT, propician escenarios de diálogo interdisciplinar para la creación, implementación y evaluación de proyectos gestionados por gobiernos locales, con foco en los primeros 05 años de vida.

Una gran labor articulada de incidencia fue la que permitió poner en valor los aprendizajes y logros de las estrategias piloto de la primera etapa del programa, para preparar un terreno fértil que permita el consenso con respecto a este marco normativo.

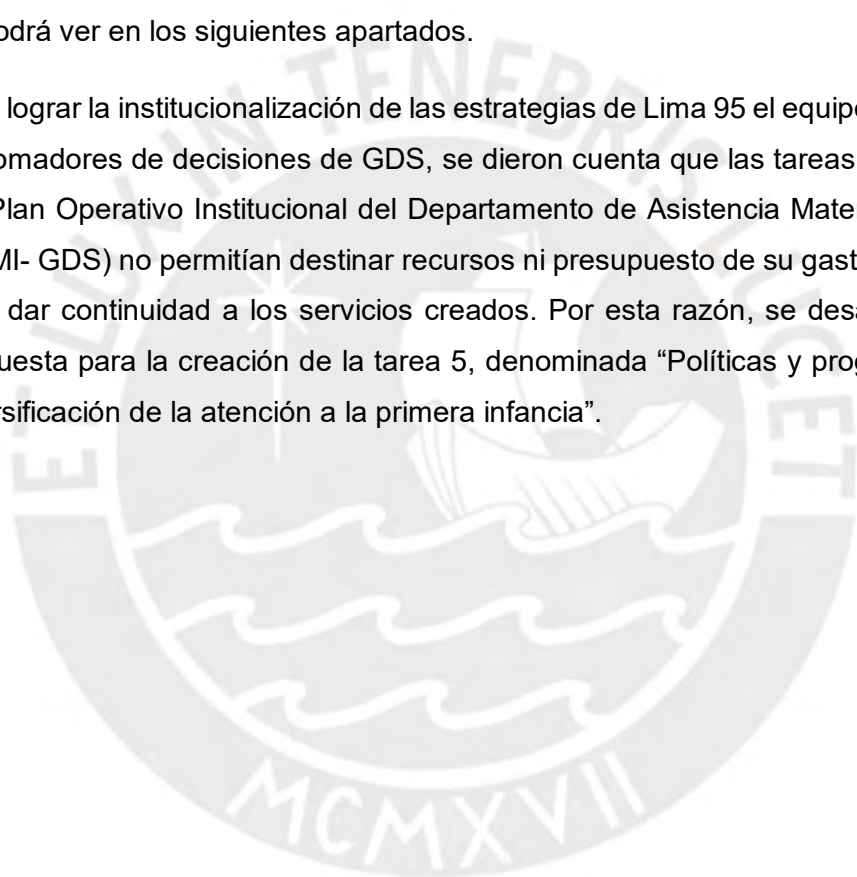
4.1.3.2 Incorporar nuevos servicios comunitarios: Modificar el POI de DAMI

Shonkoff (2019) menciona que la arquitectura del cerebro en los primeros años de vida es más propensa a la influencia de experiencias y relaciones. Fortalecer relaciones responsivas entre cuidadores y niños es indispensable para el

desarrollo adecuado del cerebro, y ofrecerá mayores capacidades para amortiguar sucesos adversos que producen estrés dañino. Más bien, los contextos que ofrecen limitadas condiciones para la primera infancia interrumpen la vitalidad, productividad y sostenibilidad de un país.

Las estrategias de Lima 95 ofrecen espacios e interacciones saludables orientadas a reducir el estrés, proveer alivio emocional y poner al centro el vínculo sano y seguro entre los niños pequeños, sus cuidadores y su entorno. Sus principales ganancias en cuanto a la sostenibilidad se encuentran en relación al fortalecimiento de prácticas en operadores de servicio y sujetos de derecho, como se podrá ver en los siguientes apartados.

Para lograr la institucionalización de las estrategias de Lima 95 el equipo junto con los tomadores de decisiones de GDS, se dieron cuenta que las tareas existentes del Plan Operativo Institucional del Departamento de Asistencia Materno Infantil (DAMI- GDS) no permitían destinar recursos ni presupuesto de su gasto corriente para dar continuidad a los servicios creados. Por esta razón, se desarrolló una propuesta para la creación de la tarea 5, denominada “Políticas y programas de diversificación de la atención a la primera infancia”.



POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE DIVERSIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN A LA PRIMERA INFANCIA.

Acciones:

5.1. Incidencia, asistencia técnica y acompañamiento a gerencias y empresas municipales encargadas de la intervención física del espacio público para la inclusión del enfoque de primera infancia en el diseño de proyectos.

5.2 Atención y fortalecimiento de capacidades a niñas y niños menores de 5 años y sus cuidadores en situación de vulnerabilidad.

5.3. Participación de niños menores de 5 años y cuidadores en actividades de uso y disfrute de espacios públicos de proximidad.

5.4. Fortalecimiento de redes comunitarias de cuidado en espacios públicos de proximidad.

5.5 Organización de encuentros entre funcionarios y trabajadores municipales para la promoción del DIT.

5.6 Incidencia, asistencia técnica y acompañamiento a gerencias y empresas municipales para la creación de nuevas actividades, proyectos y programas en beneficio del DIT en Lima Metropolitana.

5.7 Incidencia y participación en foros y grupos de trabajo que involucren a instituciones públicas, privadas, empresas y organizaciones de la sociedad civil para la obtención de recursos adicionales.

Fuente: Tomado de "Tarea 5 en POI- DAMI", documento interno DAMI- GDS/MML 2021

La iniciativa se centra en habilitar una partida presupuestal para la ejecución de una nueva tarea en el Departamento de Asistencia Materno Infantil DAMI, necesarios para implementar la política metropolitana con nuevas metas para ejecutar desde DAMI. Esta tarea permitirá la incorporación de las estrategias Lima Wawakuna y Salidas Seguras- Redes de Cuidado.

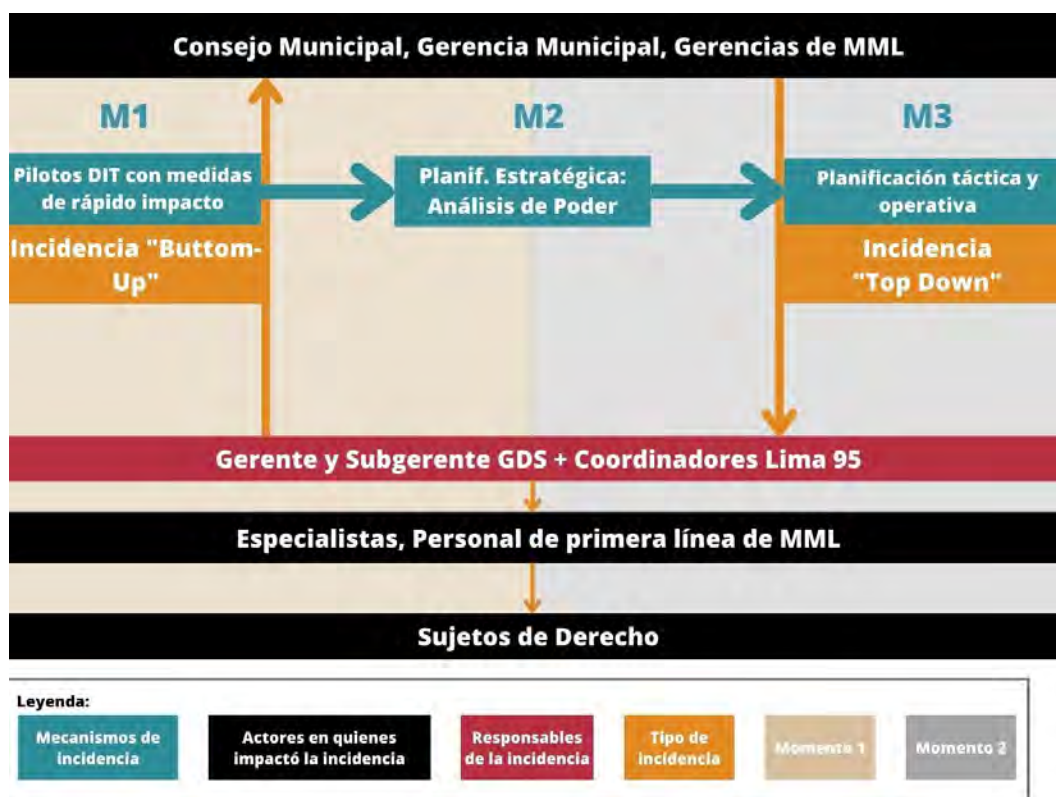
Para el caso de las Zonas de Calma, esta estrategia sumó esfuerzos al Proyecto Limeños al Bicentenario, por medio del cual se realizaron dos ediciones de la Escuela Limeños al Bicentenario. La Escuela, diseñada e implementada por Anidare, como socio estratégico, dejó capacidad instalada en el Programa Educca Lima de la GSCGA, así como la Subgerencia de Juventudes de la Gerencia de Participación Vecinal para desplegar un programa formativo dirigido a promotores ambientales y organizaciones juveniles, para implementar 14 intervenciones enfocadas en primera infancia.

Todas las Estrategias de Lima 95 se sistematizaron y se convirtieron en un conjunto de toolkits que mostraran el paso a paso. Con dichos toolkits también se desarrollaron reuniones de transferencia de Lima Wawakuna con las divisiones de DAMI y Casas Comunales y en el caso de Salidas Seguras con DAMI.

Con toda la información expuesta, se puede señalar que los mecanismos que han contribuido con los procesos de institucionalización se resumen en el siguiente diagrama.

Figura 17

Mecanismos de Incidencia en la gestión



Fuente: Elaboración propia

En la imagen se aprecian los tres mecanismos de incidencia claves:

- 1) Desarrollo de pilotos DIT con medidas de rápido impacto, que han movilizadado esfuerzos de diversas gerencias y actores, permitiendo procesos inductivos de sensibilización respecto al enfoque DIT y aprendizaje sobre la gestión intergerencial.
- 2) Planificación estratégica: El análisis de poder que ha permitido identificar oportunamente a actores que puedan sumar fuerzas técnicas y recursos, para la toma de decisiones y reorientaciones de tácticas.

- 3) Planificación táctica y operativa: para idear estrategias “fuera de la caja”, gestionados inter-gerencialmente y operados creativamente con el recurso disponible (gasto corriente). En este último mecanismo, se ubican cada una de las 04 estrategias nombradas y sus aportes específicos.

Tipos de incidencia:

Los mecanismos nombrados han ejercido un rol de incidencia “bottom up” (de abajo hacia arriba) y “top down” (de arriba hacia abajo), funcionando de manera concatenada y cíclica. Difícilmente hubieran funcionado por separado.

En primer lugar, los “Proyectos Piloto” que permiten demostrar soluciones de rápido impacto para problemáticas específicas de la primera infancia y esquemas de trabajo articulado, fueron los que ejercieron la incidencia de “bottom up”, permitiendo el “aprender haciendo”.

Luego, el análisis de poder funcionó como estadio intermedio, abriendo un espacio de reflexión y decisión oportuna para capitalizar los aprendizajes del primer mecanismo y orientar mejor las acciones de planificación estratégica y táctica. De esta manera se pudieron incorporar perfiles propicios que fortalecieran los liderazgos intermedios en el organigrama para fortalecer el capital humano y dar forma a las líneas de acción del programa.

El tercer mecanismo, tuvo el efecto “top down”, puesto que una vez planificadas las estrategias e instaladas al interior de DAMI- GDS por parte de las cabezas de gerencia, las oficinas y especialistas se disponen para operar de manera integrada con el equipo de Lima 95.

Lo mismo sucedió con los proyectos de Limeños al Bicentenario y Lima te Cuida, que nacieron del aprendizaje que dejó la experiencia intergerencial con los proyectos piloto y, luego, la participación de otros funcionarios hizo evolucionar los proyectos para convertirlos en servicios “bandera” de la MML, gestionados desde la Gerencia Municipal.

Momentos de la incidencia:

Los mecanismos de incidencia se han ido consolidando en dos momentos (los que no necesariamente calzan con las dos etapas del programa). El primer momento, al que podemos llamar “exploratorio”. El equipo parte de la implementación de

proyectos piloto, que, por medio de un análisis de poder, logra identificar actores claves dentro de la MML para sumar fuerzas e introduciéndose en las diferentes gerencias que permitan concretar los objetivos y hacer crecer el proyecto.

El segundo momento, al que podemos llamar “programático”, se logran consolidar y escalar las 04 estrategias: Lima Wawakuna, Salidas Seguras, Zonas de Calma y Proyectos Intergerenciales, por medio del Laboratorio Lima DIT.

Condiciones de incidencia:

Dos condiciones han jugado un papel clave en los procesos de incidencia: 1) Un convenio interinstitucional, sustentado en un fondo flexible destinado a intervenciones con foco en DIT. 2) Liderazgo y corresponsabilidad por parte de funcionarios y tomadores de decisiones

En relación al segundo punto, han jugado un papel clave en los procesos de institucionalización: el liderazgo y visión compartida de los coordinadores del programa Lima 95 y de los funcionarios de la GDS, quienes fueron guiando paso a paso las estrategias para que pudieran tener la incidencia esperada. Asimismo, la apertura y flexibilidad de otros tomadores de decisiones desde Alcaldía y Gerencia Municipal, como de otras gerencias para acoger y apropiarse de la visión de Lima 95.

Los factores que limitaron los procesos de institucionalización y sostenibilidad se relacionan a la corta duración del programa que no permitió dejar capacidades totalmente consolidadas. Así como aspectos burocráticos y fuera del control del programa tales como el temprano cambio de gobierno que no permitieron dejar las estrategias propuestas en los documentos institucionales para movilizar recursos de modo permanente, colocando a la primera infancia al centro.

Efecto de la incidencia en la institucionalización y sostenibilidad:

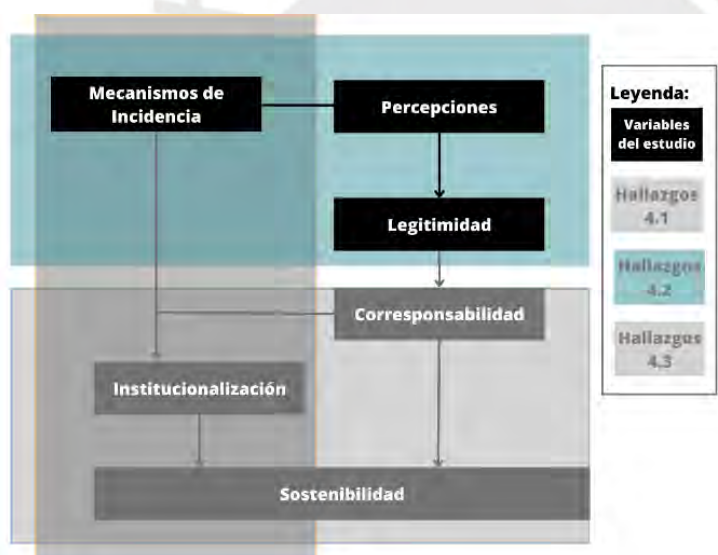
Se han hecho esfuerzos por institucionalizar formalmente las estrategias, una de ellas relacionada a la incorporación de la Tarea 5 de DAMI, así como la modificación del ROF y MOF de la MML para asegurar el trabajo intergerencial. Aunque no hay evidencia de que se hayan podido cumplir dichos procedimientos, sí se tiene registro de la continuidad de algunas estrategias.

Al finalizar el financiamiento, se han continuado implementando las estrategias Lima Wawakuna y Salidas Seguras, ampliando los servicios que ofrece DAMI con un enfoque comunitario.

También se han replicado, consolidado e impulsado normativas a partir de los proyectos del Laboratorio: “Lima protege la Primera Infancia” en la Subgerencia de Salud, “Aire Limpio para la Primera Infancia” en la División de Calidad del Aire de la GSCGA y “Cole Caminos” en la Gerencia de Movilidad Urbana.

Si bien es posible señalar que dichas estrategias se han institucionalizado en la medida que el gobierno local se ha “apropiado” de las mismas y ha encontrado las formas para continuar su gestión e implementación; su sostenibilidad no es asegurada ante un cambio de gobierno.

4.2 Percepción de los actores y la legitimidad que otorgan al programa



Conocer la opinión y la postura de los diferentes actores que participan en la implementación de una intervención es clave para comprender los intereses de las personas, el tipo de intervenciones ofrecidas para responder a esos intereses, así como, el tipo y nivel de involucramiento en la ejecución de la intervención.

En este sentido, la investigación ha permitido escuchar a cada uno de esos actores, como son, los sujetos de derecho, los funcionarios y personal de primera línea. Conocer las percepciones de cada uno de ellos ha ayudado a determinar el nivel de legitimidad sobre las acciones, es decir, los beneficios que perciben y la valoración que entregan al programa.

4.2.1 Percepciones de sujetos de derecho y funcionarios sobre los beneficios del Programa

Para conocer las percepciones de los sujetos involucrados directamente en el programa se realizaron una serie de entrevistas. Se considera entre los beneficiarios, tanto a los sujetos de derecho como a los funcionarios y personal de primera línea quienes fortalecieron sus capacidades y no participaron directamente en el diseño del programa, pero si en la operación de algunas acciones.

4.2.1.1 Cuidadoras disponibles emocionalmente, niños que aprenden con autonomía y libertad en entornos seguros

A lo largo de este documento se ha denominado “cuidador/as” a todos aquellos adultos que ejercen el rol principal en la crianza de los niños pequeños, en su mayoría las madres. En los primeros tres años de vida, la crianza está llena de desafíos y estos se agudizan cuando no existen las condiciones adecuadas a nivel económico, social, y también emocional.

La pandemia agudizó no solo las brechas de acceso al trabajo y fuentes económicas para las familias, sino también el acceso a servicios, todo lo cual causó estragos en la salud mental y emocional de los cuidadores.

Según un estudio realizado por la PUCP (2021), durante la pandemia, el estrés parental apareció o incrementó en el 27% de los cuidadores entrevistados y un 29% estaba muy preocupado del aprendizaje o desarrollo de su niño. En relación a las redes de apoyo, el 49% de los cuidadores entrevistados no tenía apoyo en la crianza, el 95 % de ellas eran madres. Para el caso de los niños, 51% solo jugaba en casa sin espacio abierto, el 30% tenía un factor de riesgo en el lugar de juego dentro de casa, mientras que el 26% tenía, al menos, un factor de riesgo en el lugar de juego fuera de la casa.

Las estrategias del Programa Lima 95, fueron una respuesta al cierre de los servicios para infantes, en el intento de superar las dificultades por la restricción de salidas en medio de la crisis sanitaria por el Covid-19, en el que niños y niñas ven limitadas sus posibilidades de aprendizajes e interacción social y conexión con el entorno comunitario y el espacio público. Además de fomentar el desarrollo de los niños, conformó una oportunidad para reducir los niveles de estrés tóxico

tanto del cuidador como del niño pequeño, como uno de los factores indispensables para fomentar un apego seguro.

Estos hallazgos se obtuvieron a partir del análisis de percepciones de los sujetos de derecho que participaron del programa, para ello, se realizaron entrevistas a 19 cuidadoras, se organizó la frecuencia de sus respuestas y se determinaron los patrones en las mismas. Separaron las percepciones de las 14 cuidadoras de LWWK y SS- RC de las de 05 cuidadoras de ZC, puesto que la experiencia en Zonas de Calma ha sido diferente, centrada en el uso del espacio público transformado, sin acompañamiento específico.

Tabla 8

Frecuencia de las percepciones de cuidadoras en las estrategias LWWK y SS-RC

CUIDADORAS LIMA WAWAKUNA Y SALIDAS SEGURAS- REDES DE CUIDADO				
Percepciones	Beneficios para los niños		Beneficios para las cuidadoras	
	N°	%	N°	%
Desarrollo de la autonomía del niño/a	5	36%		
Estimulación y desarrollo sensorial	5	36%		
Cuidados del niño/a (alimentación, higiene, salud- vacunas)	4	29%		
Socialización del niño o niña	1	7%		
Seguridad	1	7%		
Tener más paciencia			5	36%
Mejorar mi tono de voz para mi hijo/a			3	21%
La importancia de un espacio de juego			3	21%
Priorizar un tiempo para mi hijo/a			2	14%
Estar al día en el CRED			2	14%
Darle libertad a mi hijo/a			1	7%
Aprendizaje en nutrición			1	7%

Fuente: Elaboración propia

En relación a los beneficios percibidos, 05 de las cuidadoras (36%) coincidieron en que sus niños y niñas habían tenido la oportunidad de desarrollar su “autonomía”, así como “estimular y desarrollar sus sentidos” y 04 de ellas (29%) refirió sentir como beneficio “los cuidados” que sus hijos recibían en relación a la alimentación, la higiene y atención en salud.

“Me gustó mucho porque **había muchos juegos, ellos eran libres de escoger lo que querían**, era lindo el lugar, bien limpio, sin ningún problema, me gustaba que se quitaran los zapatos, porque es otra sensación. Yo también me divertía jugando.”

Kelly, Cuidadora, Estrategia Lima Wawakuna

En relación al beneficio que las cuidadoras percibían hacia ellas, 05 de las cuidadoras (36%) mencionaron que consideraban que habían **podido desarrollar la “paciencia”** y 03 de ellas (21%) consideraba que había podido mejorar su **“tono de voz”** para comunicarse con ellos. Asimismo, 03 de las entrevistadas un 21% reportó que reconocían la importancia de un espacio de juego.

“Me gusta porque me enseñan cosas, es bueno para los niños. Por ejemplo, me han enseñado cómo tratar a mi hija, como trabajar un berrinche, como jugar con mi hija, nos han enseñado a comprender a los niños”

Celita, Cuidadora, Estrategia Lima Wawakuna

Las cuidadoras perciben como un beneficio importante que el programa Lima95 les ofreció un espacio adecuado para que puedan dedicar tiempo exclusivo para sus niños, tiempo para acompañar sus juegos y reconocer sus emociones, intereses y necesidades. Así también, reconocer sus propias emociones en la crianza y así estar disponibles emocionalmente para ellos.

Según la percepción de las cuidadoras el programa ha tenido beneficios tanto para sus niños, como para ellas en relación a la crianza. Han aprendido prácticas para acompañar el movimiento autónomo de sus hijos y promover el aprendizaje en base al juego libre.

Mediante el juego y el movimiento los niños desarrollan la capacidad de representación de sus vivencias, evocan en su mente situaciones que no están presentes por medio de imágenes mentales. Esto solo es posible si los niños juegan y exploran con libertad (INEI, 2022).

A la capacidad de los niños de representación se le conoce como “función simbólica” y conforma el tercer resultado DIT de la política “Primero la Infancia”. Las oportunidades que ofrece el Programa a los niños para interactuar con juegos

y plantear juegos con libertad, le permite desplegar experiencias que van a enriquecer su bagaje cognitivo, así como también su lenguaje.

Por otro lado, las cuidadoras reconocen como un beneficio el haber logrado prácticas relacionadas al “buen trato” con sus hijos, a lo que ellas nombran como tener “más paciencia”, mejorar su “tono de voz” y tener “más tiempo” para jugar e involucrarse con ellos.

Según UNICEF (2021) el buen trato en la crianza gesta un vínculo saludable entre el cuidador y el niño. El cuidador debe contar con las habilidades para responder e identificar las necesidades del niño de manera respetuosa, cariñosa, sensible y empática. La importancia de la presencia parental sin ningún tipo de violencia es fundamental para acompañar y criar ciudadanos saludables.

En una ciudad como Lima Metropolitana, con altos niveles de violencia en niños, incorporar la variable de “buen trato” en la crianza pasa a ser un referente en programas preventivos que eviten los casos de violencia desde tempranas edades.

Las responsables de las estrategias LWWK y SS-RC han puesto en marcha procesos de acompañamiento cuidadosos justamente con la intención de asegurar el desarrollo integral de los niños pequeños, fortaleciendo el vínculo con sus cuidadoras. Estas percepciones son valiosas para considerar que mecanismos de incidencia son no negociables cuando las estrategias se transforman, se repliquen y/o escalen.

“En necesario tener una ruta de trabajo para que el programa sea consistente, de calidad y se logre profundizar en aspectos de crianza respetuosa, DIT y el uso del espacio público de parte de las diadas junto al trabajo de los líderes comunitarios. No basta con hacer una salida segura (una activación aislada) sino tener un trabajo previo con las familias y post también”

Rosa Maria Torres, responsable de Salidas Seguras- Redes de Cuidado

La buena atención a la primera infancia también pasa por ofrecer espacios seguros, espacios adecuados y bien implementados, porque ello ayuda al aprovechamiento de los conocimientos transferidos a los niños.

Tabla 9*Frecuencia de las percepciones de cuidadoras en las estrategias ZC*

CUIDADORAS DE ZONA DE CALMA				
Percepciones	Beneficios del Espacio transformado para los niños		Beneficio del espacio transformado para el cuidador	
	N°	%	N°	%
Mi hijo puede explorar y jugar con los elementos de las áreas verdes	4	80%		
Mi hijo puede construir con elementos de madera	3	60%		
Mi hijo puede interactuar con la infraestructura lúdica adecuada para que jueguen	3	60%		
Las áreas verdes			3	60%
Disfrute de que su niño juegue en espacio adecuado			3	60%
Espacio para relajarse e interactuar entre cuidadoras			2	40%
Tranquilidad y seguridad sobre el espacio			1	20%

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las Zonas de Calma, de los 05 cuidadores entrevistados, 04 (80%) señalaron que sentían que el espacio beneficiaba a sus hijos porque **podían explorar y jugar con las áreas verdes**, 03 (60%) de ellos coincidieron en que sus hijos podían “construir con elementos de madera” y “jugar con la infraestructura lúdica adecuada”. Asimismo, 03 (60%) cuidadoras señalaron que sentían que el mayor **beneficio era “las áreas verdes”** y “el disfrute que ellas sentían al ver que su hijo jugaba en espacio adecuado”, 02 (40%) señalaron que sentían que, para ellas, era un “espacio para relajarse e interactuar entre ellas”

El crecimiento acelerado de las urbes ha llevado a que la actual generación de niños y niñas vean restringido su vínculo con la naturaleza en su cotidianidad. Estudios evidencian que la falta de acceso a parques urbanos tiene relación con una serie de factores, una de ellas es el incremento de las tasas de obesidad infantil. Mientras quienes sí tienen acceso a estos espacios tienen otras oportunidades de aprender y relacionarse con las personas y su entorno. (Wolch et al., 2011).

Es importante destacar que, además de los beneficios que las cuidadoras refieren en relación al juego de los niños y la interacción con las áreas verdes, ellas valoran mucho la “sensación de alivio y tranquilidad” que les entrega un lugar seguro para sus niños. Este alivio proviene también de la oportunidad que el espacio ofrece para el encuentro entre cuidadoras en el espacio público. Estos factores son claves considerando las necesidades de “cuidado al cuidador” que fomentan mayor “disponibilidad emocional” para una crianza respetuosa y saludable.

*“Es tranquilo, tengo la seguridad que mi hija va a jugar y no corre peligro. La **tranquilidad genera confianza**. El espacio le ayuda a recrearse, a explorar e interactuar con las cosas que están ahí. Mi niña personalmente aprendió a caminar dentro de casa e ir a la zona segura es algo nuevo, ella se divierte al cien por ciento”*

Melisa, cuidadora Estrategia Zona de Calma

*“Antes era feo, era arena, solo era local y no había para sentarse y también hicieron el mirador que daba a la playa. Me gusta mucho el mirador a la playa, y darse un espacio para las mamás, para llevar a sus hijos y para que ellas se distraigan. Es importante porque, **como mamá, estás estresada por la casa y en el lugar conversabas con otras mamás y hablamos sobre nuestros hijos y te aconsejan**. Cada día que nos juntábamos, los bebés hacían cosas diferentes e iban avanzando (...) Yo me sentí feliz, porque lo veía feliz, disfrutaba el momento, porque se sentía bien. **Nos alivia un poco la tensión** porque en ese momento estábamos en plena pandemia, conversábamos entre las mamás y nos distraíamos”*

Johana, cuidadora Estrategia Zona de Calma

La relación entre el contacto con la naturaleza y el alivio es una afirmación sostenida por varios autores, así, por ejemplo, Páramo y Mejía, (2004) señalan que se han registrado diferentes beneficios producto del vínculo con la naturaleza, algunos de ellos se relacionan con el soporte emocional, la seguridad, la mejora de la autoestima y la recuperación física y mental, lo cual demuestra las ventajas adaptativas de interactuar en áreas verdes.

Con todo lo mencionado, podemos decir que los cuidadores perciben con claridad los beneficios que han recibido sus hijos y ellos en relación a una “crianza

positiva”; traducido en el desarrollo de la “autonomía” de sus niños, las oportunidades de “juego y aprendizaje”, las prácticas de “buen trato”, la sensación de “alivio emocional” y el “disfrute en contacto con la naturaleza”.

Sumamente importante que los gobiernos locales puedan ofrecer servicios cercanos a las familias, pues generan beneficios bilaterales, tanto en los niños pequeños como en sus cuidadores, aseguran no solo el cumplimiento de sus derechos, sino que es un apoyo para que los cuidadores cumplan con su responsabilidad relacionada a la salud integral y seguridad emocional plena en la crianza.

Destaca como hallazgo la contribución que tiene el modelo del programa para concentrar sus esfuerzos en el vínculo cuidador- bebé, lo cual es altamente valorado por los cuidadores y brinda impacto en menor tiempo, a que si trabaja con cada uno por separado.

Según Fernández & Schwindt (2022), la crianza positiva requiere un adulto disponible a conectar con su hijo y a calmar las emociones del niño o niña que aún no pueden regular. Exige la comprensión de las necesidades de los niños, de acuerdo a la etapa que se encuentren y están orientadas a fortalecer personalidades seguras, autónomas y empáticas.

Además de beneficiar prácticas positivas en la crianza, apuntar al “vínculo” garantiza una relación de cuidado basada en la empatía, la sensibilidad y el respeto, habilidades blandas que todo cuidador requiere para acompañar la educación de los hijos a lo largo de la vida.

Es aconsejable que programas como este puedan contar con evaluaciones de entrada y salida que permitan validar los efectos del programa en variables como la crianza positiva, el alivio emocional y su repercusión en los resultados DIT en niños y niñas, especialmente en apego seguro, regulación de emociones y función simbólica, donde se han centrado los beneficios percibidos.

Es probable que, aun cuando los efectos del programa hayan sido evidentes en el corto plazo, lo ideal es que el tiempo de duración de la intervención en la comunidad se prolongue para asegurar la consolidación de las prácticas en las familias.

4.2.1.2 Funcionarios fortalecidos con enfoque DIT

Si bien los sujetos de derecho fueron los principales beneficiarios del proyecto, los funcionarios y personal de primera línea, tales como auxiliares DAMI, involucrados en la operación -no en el diseño, ni gestión del programa- recibieron un conjunto de beneficios. Estos se relacionan al fortalecimiento de conocimientos y prácticas para atender a la primera infancia, en el marco de sus roles y funciones, dentro del gobierno local. Por esta razón, se ha recogido información de estos actores.

En el caso del personal de primera línea, se realizaron entrevistas a 06 auxiliares de educación que atienden en el Departamento Materno Infantil (DAMI), quienes fueron el total de personas que operó en las estrategias de LWWK y SS- RC junto con las responsables de Lima 95.

Tabla 10

Frecuencia de percepciones del personal de primera línea de LWWK y SS- RC

PERSONAL DE PRIMERA LINEA DE LIMA WAWAKUNA Y SALIDAS SEGURAS- REDES DE CUIDADO				
PERCEPCIONES	Beneficios del programa a los beneficiarios		Aportes del programa a DAMI	
	N°	%	N°	%
Orientación, escucha y guía para conocer y acompañar a las familias	6	100%		
Acompañamiento para fortalecer el vínculo entre el cuidador y el niño (soporte emocional)	6	100%		
Espacio adecuado en la comunidad y oportuno en contexto de pandemia	4	67%		
Atención del desarrollo de los niños mediante el juego	4	67%		
Atención integral: nutrición, emocional, capacidades	3	50%		
Atención a la primera infancia			5	83%
Trabajo con familias y comunidades			4	67%
Metodologías de abordaje de atención a la primera infancia difieren			4	67%
Articulación para atención en salud			2	33%
Ambiente cómodo			1	17%

Fuente: Elaboración propia

El total de las auxiliares refieren que los dos beneficios que más destacaron en la implementación de los servicios fueron el de **“orientación, escucha y guía para conocer y acompañar a las familias”**, así como el **“acompañamiento para fortalecer el vínculo entre el cuidador y el niño”**. Por otro lado, 04 (67%) de las auxiliares mencionaron que también consideraban como beneficio valioso el **“espacio adecuado y oportuno”** a las que los niños y sus cuidadores pudieron acceder durante la pandemia”, igualmente la **“atención del desarrollo mediante el juego”**.

También, 05 (83%) auxiliares mencionaron que los aportes del programa a DAMI se relacionaba a la **“atención a la primera infancia”** y 04 (67%) de ellas indicó que lo fue el centrarse en el **“trabajo con familias y comunidades”**, así como sumar en la **“metodología para abordar la atención a la primera infancia”**.

“Lima Wawakuna, para mí, ha ayudado en la primera infancia dándoles un espacio en un contexto de pandemia, un espacio de juego para interactuar con su cuidador y puedan disfrutar momentos que ha sido observado y guiado por el cuidador presente en las sesiones (...) Las comunidades han sido beneficiados al acceder un servicio de la municipalidad para un buen desarrollo infantil temprano. En cuanto a la nutrición, emocional, ser un soporte emocional para las familias, con las orientaciones tanto para los gestantes y niños y niñas. Un gran beneficio para la comunidad porque hemos llegado a lugares vulnerables. Hemos brindado una atención integral a los niños.”

Rosario, Auxiliar de Estrategia Lima Wawakuna

Las auxiliares consideran que el programa ha ofrecido un conjunto de estrategias de acompañamiento por medio de la cual se ha brindado orientación a las familias poniendo al centro el vínculo entre los niños y sus cuidadoras. También valoran que el programa haya llegado a familias en situación de vulnerabilidad en un contexto de pandemia, donde se han acrecentado las brechas de atención a la primera infancia.

Los programas que fortalecen los vínculos de adulto y niño en cuidados cariñosos y sensibles pueden potenciar efectos positivos en el desarrollo en la primera infancia. Estos programas, en la mayoría de los casos, utilizan diversidad de técnicas y cambios en los comportamientos. Los cuidados cotidianos toman importancia en actividades de juego y comunicación saludable que se recomienda

a las y los cuidadores principales para fortalecer sus capacidades de percibir señales de las niñas y niños, imitar sus gestos validar y valorar con afecto los esfuerzos de ellos. De esta manera, se promueven respuestas que se conocen como servir y devolver en las interacciones a temprana edad, las que son importantes para el desarrollo integral de niñas y niños, y que fortalecen el vínculo, así como la seguridad afectiva y social (UNICEF, sf.)

Las auxiliares reconocen como un beneficio para los niños y niñas y sus cuidadoras las oportunidades de fortalecer el vínculo afectivo, pero para ellas, eso ha significado el desarrollo de nuevas habilidades para acompañar ese vínculo. Todo lo cual va configurando una cadena de “buen trato” en la atención de la primera infancia en las comunidades.

En relación a los funcionarios, se entrevistaron a 05 miembros de la Mesa DIT y 06 del Laboratorio Reto Lima 95, los cuales ofrecieron sus percepciones sobre las fortalezas y desafíos del programa.

La estrategia Lima DIT, desarrolló espacios de reflexión, trabajo y fortalecimiento de capacidades con funcionarios, por medio de la Mesa DIT y el Laboratorio Reto Lima 95. En ambos casos, los funcionarios recibieron beneficios que rescatan a continuación.

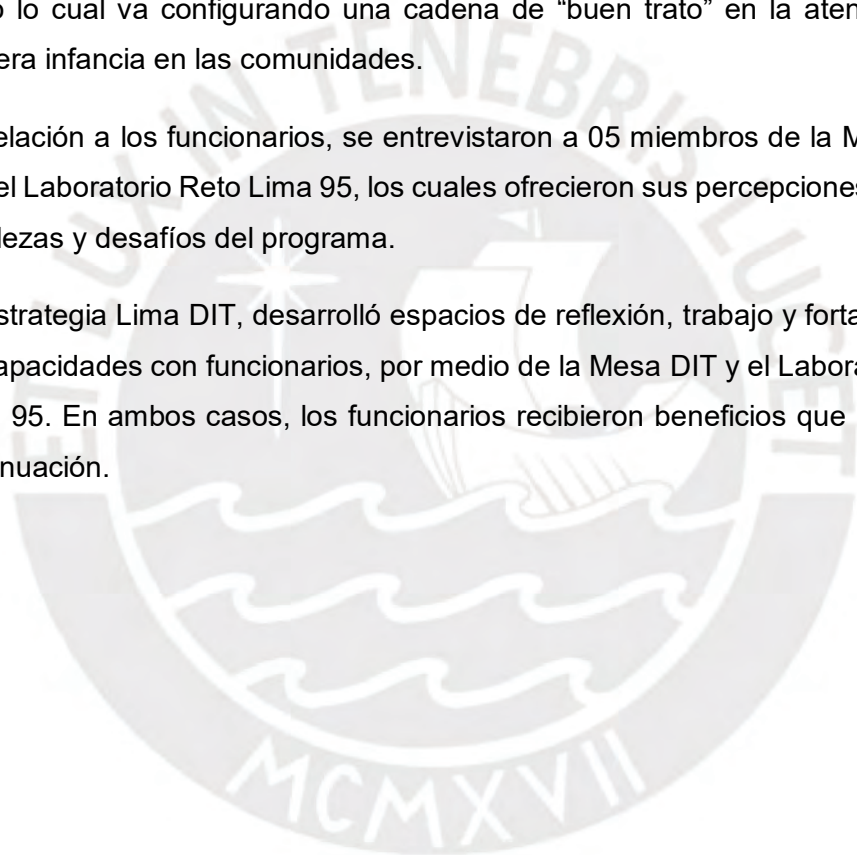


Tabla 11

Frecuencia de las percepciones en funcionarios de la MESA DIT

FUNCIONARIOS MESA DIT				
PERCEPCIONES	Fortalezas y desafíos de la Mesa DIT		Sugerencias	
	N°	%	N°	%
Capacidad de retroalimentación	2	40%		
Transversalizan el enfoque DIT	2	40%		
Necesidad de generar esfuerzos para institucionalizar criterios e instrumentos desde enfoque DIT	2	40%		
Falta mayor apoyo, especialmente recursos para impulsar	1	20%		
Logran generar espacio de intercambio entre municipalidades	1	20%		
Falta nutrirse de otros enfoques	1	20%		
Enfocar o iniciar proyectos en la oficina para que estén dirigidos a primera infancia			3	60%
Desarrollo de mesas de trabajo con diferentes gerencias para incorporar la data para el diseño de soluciones integrales			1	20%
Construcción de red fortalecida de diferentes instituciones para contribuir con proyectos DIT			1	20%
Articulación entre áreas			1	20%
Identificación de servicios y programas con primera infancia			1	20%

Fuente: Elaboración propia

Entre los entrevistados de la MESA DIT, 02 (40%) de ellos destacaron las cualidades de liderazgo de los actores responsables de la estrategia en relación a su **“capacidad de retroalimentar a las diversas gerencias”** y **“transversalizar el enfoque DIT”**, pero que es un desafío aún el “generar esfuerzos por institucionalizar los criterios e instrumentos compartidos desde el enfoque DIT”.

Díaz (s.f) sostiene que la agenda pública se configura a partir de un conjunto de cuestiones priorizadas, respecto de los cuales se despliegan procesos sociales donde se entrecruzan las decisiones y acciones tanto de actores sociales como estatales.

Transversalizar el enfoque DIT ha sido uno de los aportes más importantes de la Mesa DIT porque las diversas gerencias “toman parte” de lo que pueden hacer sobre la primera infancia desde cada uno de sus ámbitos de trabajo. Que el desarrollo infantil temprano se convierta en problemática compartida, es un paso importante para ser reconocido como un problema público de prioridad para el gobierno local.

En el caso del Laboratorio, los entrevistados hicieron mención sobre las expectativas que tuvieron al participar y los aportes que el Laboratorio les había entregado a la implementación de proyectos piloto enfocados en primera infancia.

Tabla 12

Frecuencia de las percepciones de los funcionarios que participaron en Laboratorio Reto- Lima 95

FUNCIONARIOS LABORATORIO- RETO LIMA 95				
PERCEPCIONES	Expectativas frente al Lab		Aportes del Lab	
	N°	%	N°	%
Incorporar el enfoque DIT en la labor de la gerencia	4	67%		
Beneficiar a la primera infancia por medio del mejoramiento de su entorno	3	50%		
Recibir apoyo e incentivo para el proyecto	3	50%		
Visibilizar y fortalecer la gestión de la oficina y equipo a cargo del proyecto	2	33%		
Iniciar o continuar el trabajo articulado con la comunidad	2	33%		
Proyecto basado en data	1	17%		
Directiva de oficina superior	1	17%		
Desarrollo de encuestas y entrevistas para recoger información			3	50%
Reuniones y talleres participativos con líderes comunitarios y vecinos			3	50%
Articulación con otras gerencias de la Municipalidad para implementación de acciones			3	50%
Articulación con aliados de la sociedad civil			2	33%

Fuente: elaboración propia

En 04 (67%) de los funcionarios la principal motivación para participar del Lab se relacionó con **“incorporar el enfoque DIT en la labor de la gerencia”**, y en la mitad de los participantes se debió al interés por **“beneficiar a la primera infancia por medio del mejoramiento de su entorno”** y hacerlo por medio de **“recibir un apoyo e incentivo para implementar el proyecto”**.

El Laboratorio fortaleció sus capacidades en articulación con actores, en ese sentido, la mitad de los participantes coincidió que reconocían como aporte el **“desarrollo de encuestas y entrevistas para recoger información”**, así como los “talleres participativos con líderes comunitarios y vecinos” y la “articulación con otras gerencias de la Municipalidad” para implementar las acciones.

“Era importante “personificar” a las personas que estaban afectando con sus programas, entender el contexto de la comunidad, esas nociones de cuidador e infantes son cosas que no habían desarrollado antes. Nos tomó tiempo entender al actor de primera infancia, lo estaban tomado como sujeto pasivo y el lab les permitió verlo como sujeto activo. De allí comenzamos a entrar al territorio, no había noción clara, porque a veces los programas se aplican igual en todos lados. Acá comenzamos a entender el territorio con fortalezas y problemáticas particulares. Que podía impactar en el programa que ellos tenían”

Andrea Loyola, responsable del Laboratorio- Reto Lima 95

Díaz (s.f) sostiene que no basta con “identificar” el problema, es más bien un trabajo de “construirlo” esclareciendo su definición social, sus alcances, la relevancia social, determinando también el interés que pueda tener ese problema para la gestión, con preguntas tales como: “¿para quién (es)? ¿para cuántos?... y esos cuántos, ¿cuánto importan?”

El laboratorio tuvo como aporte un conjunto de herramientas que permitían responderse estas preguntas no solo en el gabinete, sino sobre todo en campo, hacer un mapeo de las infancias, comprender la problemática que las envuelve desde la identificación de sus rutinas y trayectorias cotidianas en el territorio.

Por otro lado, los hallazgos permiten señalar que, a nivel estratégico y táctico, los funcionarios reconocen que los aportes se centraron en relación a conocimientos y fundamentos teóricos y científicos sobre la relevancia de la problemática social centrada en la primera infancia y el desarrollo infantil temprano, así como

herramientas que les permitieron reconocer y contextualizar estas problemáticas en el territorio, en el marco de sus funciones y enfoque de actuación gubernamental.

A nivel operativo, el personal de primera línea encontró como un gran beneficio en el conjunto de prácticas de acompañamiento y orientación a cuidadores, traducidas en la adquisición de habilidades profesionales de escucha y contención emocional, que, desde un enfoque de cuidado sensible y cariñoso, les permitieron asegurar un vínculo saludable y buen trato entre el cuidador y sus hijos.

Efectivamente, es evidente la transformación que han tenido las auxiliares (personal de primera línea) en su forma de acompañar el desarrollo de los niños en las salas, si bien ha sido un gran reto para ellas, es notorio que la mayoría han ganado habilidades de observación que les permiten valorar las pequeñas conquistas que de manera encadenada van logrando los niños, visibilizándolas ante los cuidadores y ayudándolas, así, a valorar el proceso de su aprendizaje con respeto.

También han ganado una mirada más sensible en el trabajo con las familias, su relación con los cuidadores ya no es de solicitar o exigir ciertas prácticas, sino de escucharlas, comprender sus desafíos, plantearles “pequeñas metas” y motivarlas a cumplirlas y valorar los pequeños logros.

Esto es un gran logro para la atención a la primera infancia que ofrece la MML por medio de DAMI, ya que tanto dentro de las Cunas Municipales, como en entornos comunitarios se genera una cadena de “buen trato” que se va reproduciendo para impactar positivamente en el crecimiento sano de los niños desde el inicio de sus vidas.

4.2.2 Valoración y legitimidad sobre el Programa

La legitimidad de la acción pública es producto de los procesos de interacción que las instituciones despliegan buscando el acuerdo y la cooperación ciudadana, escuchando los intereses colectivos y negociando con diversos actores en el territorio (Subirats, 2010)

Identificar y recoger aquellos aspectos del proyecto que son considerados como “legítimos” por parte de sujetos de derecho y actores beneficiados, permite validar y reafirmar la contribución de los mecanismos de incidencia del proyecto, en caso

se desee recrear, replicar o escalar. A continuación, se han recogido los aspectos que más valoran los sujetos de derecho, como del personal de primera línea y funcionarios en relación al programa.

4.2.2.1 Comunidades sensibles con la primera infancia: cuidadores y líderes comunitarios

Lograr que los sujetos de derecho legitimen las acciones y resultados del programa es un paso importante para que el programa pueda asegurar la sostenibilidad de los cambios a los que ha apuntado, tales como prácticas coherentes y afectuosas que promuevan una crianza saludable.

Por ello, se recogen los aspectos que los sujetos de derecho: cuidadores y líderes comunitarios valoran y legitiman de LWWK, SS-RC y ZC. Para ello, además de las entrevistas a cuidadoras se realizaron entrevistas a 08 líderes comunitarios que participaron de las diferentes estrategias.

Tabla 13

Frecuencia de percepciones de las cuidadoras sobre la legitimidad que otorgan a las estrategias LWWK y SS- RC

CUIDADORAS LIMA WAWAKUNA Y SALIDAS SEGURAS- REDES DE CUIDADO				
Legitimidad	Valoración del programa		Labor de las Educadoras	
	N°	%	N°	%
El programa contó con diversidad de juguetes	5	36%		
El apoyo emocional para los cuidadores en bienestar de sus niños	4	29%		
Las actividades del programa.	3	21%		
El espacio adecuado y limpio	3	21%		
El aprendizaje que adquirieron madres e hijos	2	14%		
La accesibilidad (cercanía, al encontrarse dentro de su comunidad)	2	14%		
El personal era amable y paciente			7	50%
El personal nos enseñaban sobre crianza y buen trato			6	43%
El personal ayuda a los niños a aprender y desarrollarse			5	36%
El personal generaba confianza			3	21%
El personal era ordenado y seguro			3	21%
El personal era activo y atento			2	14%
El personal era capacitado			1	7%

Fuente: elaboración propia

Las entrevistas arrojaron que 05 (36%) de las 14 cuidadoras valoraron la “**diversidad de juguetes**” que disponía el programa para las actividades. Esto es altamente reconocido por la necesidad de juego que tienen los niños que no puede ser cubierta con objetos adecuados, sobre todo, en zonas altamente vulnerables.

Una característica de estos juguetes es que entraban en la categoría de “no estructurados”, cuyas formas, texturas, temperaturas y colores permitían diferentes usos, tales como cubos, telas, bolas, cintas, elementos de paja, etc. Estos juguetes son propicios para fomentar el juego simbólico o de representación.

Entre las cuidadoras, 04 de ellas (29%) señalaron que consideraban altamente valioso el “**apoyo emocional**” que recibían para el cuidado de sus hijos.

“Lo que más me gustó es el tiempo, el tiempo de estar con mi hijo, el tiempo que estaba solamente para él, el tiempo que le dejaban para expresar lo que quería él, pedirme algo, alcanzarme algo. Dedicarme en ese tiempo una vez por semana solo para él. Es la experiencia más bonita que tuve”

Eveline, Cuidadora, Estrategia Lima Wawakuna

Según, Lecannelier y Zamora (s.f). El apego seguro conforma una necesidad biológica de todo bebé para sobrevivir y desarrollarse. Implica la búsqueda de contención, regulación, comunicación y protección en situaciones de estrés, en su figura de apego (estos pueden ser madres, padres o adultos significativos). Esto permitirá que el niño o niña pueda adaptarse a diversas condiciones de estrés posteriormente.

Ha sido un aspecto crucial que el programa ofrezca a los adultos el apoyo emocional para que ellos, a su vez, puedan satisfacer las necesidades emocionales de los niños de formas adecuadas, desarrollando así su sentido de seguridad y protección frente al mundo.

“El programa demostró que las familias acompañadas en la crianza mejoran sus niveles de estado emocional, la interacción con sus niñas y niños. Por tanto, es aconsejable continuar con un servicio, como lo ha logrado hacer Lima Wawakuna, que visibilice esta atención sobre todo en las comunidades con mayor vulnerabilidad.”

Isabel Cárdenas, responsable de Lima Wawakuna

Según Duhalde et al. (2020) desde los años 80 numerosos autores coinciden que la “disponibilidad emocional” se relaciona con la capacidad de respuesta emocional de una persona, capaz de aceptar y responder a una amplia gama de emociones en el marco de la vinculación diádica (adulto- bebé). Resalta la sensibilidad del adulto cuidador en relación a las señales del niño con percepciones claras y “no distorsionadas” del adulto lo que contribuye con la regulación afectiva y la integración del psiquismo en la estructuración del infante. De esta manera, la respuesta sensible del cuidador conforma un “organizador psíquico” del infante.

Las cuidadoras coinciden en que el valor agregado del programa se encuentra en el “alivio emocional” que ellas han sentido en relación al acompañamiento y crianza. Ese soporte se ha traducido en “disponibilidad emocional” en relación a la crianza, pero sobre todo al vínculo con su niño, para atender oportunamente cada situación de frustración o necesidad de contención de sus niños pequeños.

Esto concuerda con la valoración que las cuidadoras otorgan a la labor de las auxiliares, 07(50%) indican que el **personal era “amable y paciente”**, 06 (43%) de las cuidadoras refiere que el personal les “enseñaban sobre crianza y buen trato” y 05(36%) de ellas indica que el personal ayudaba a sus hijos a “aprender y desarrollarse”.

Las cuidadoras son conscientes y valoran el “**soporte emocional**” que les ha brindado el programa **por medio del acompañamiento de las auxiliares**, el que se ha visto en coherencia no solo con el discurso, sino sobre todo en su trato con ellas y sus hijos. Este trato se caracterizaba por ser “paciente, amable, cariñoso” y que “daba confianza”.

*“Lo que más me gusto fue **la confianza**, yo me sentí así desde el primer día, mi hija también se sintió así con las señoritas y con el lugar”*

Cindy, Cuidadora del Estrategia Lima Wawakuna

“Me gusta todo. Siento que es un área complementada adecuadamente, es bastante organizada y las acompañantes son amables y buena gente conmigo. Me han dado mucho soporte emocional”

Vania, Cuidadora del Estrategia Lima Wawakuna

Ostrom (2014) destaca que la confianza juega un papel clave para la solución de los dilemas sociales, contribuyendo en el incremento de la cooperación. Su principal atributo se centra en la retroalimentación y la reciprocidad, ya que el comportamiento de las otras personas se hace “previsible” y eso fortalece el aprendizaje y adopción de nuevas normas y prácticas, aunque eso signifique alto “costos” en la superación de situaciones difíciles.

Las acompañantes han ofrecidos espacios de confianza donde las cuidadoras han podido desarrollar capacidades y gestionar sus emociones durante la crianza, aunque estas implicaran un “alto costo”.

Un claro ejemplo se sitúa en la regulación de emociones. Las cuidadoras que, en algunos casos han estado acostumbradas a detener un “berrinche” de sus hijos pequeños a partir de los gritos o castigos; ahora se disponen a ponerse a la altura del niño, hablar con suavidad, darle su tiempo para que se calme, aunque eso signifique mayor dedicación, un esfuerzo por mantener ellas mismas la calma y mayor tiempo. Están dispuestas a pagar este “costo” porque ellas mismas tuvieron un espacio de escucha y validación por parte de las auxiliares que reforzó esta práctica positiva y además vieron disminuida la culpa que produce las prácticas de violencia en la crianza y los logros de que su hijo se calmara desde la paciencia y el respeto.

No es posible promover la “sensibilidad” en los cuidadores, si es que ellos no reciben un acompañamiento “sensible” por parte de las especialistas. En el caso del programa destaca las habilidades de las auxiliares (personal de primera línea) para generar espacios y relaciones basadas en la “confianza” las que han permitido, quizá más allá de los conocimientos, lograr que eso se traduzca en prácticas sensibles y positivas de crianza por parte de los cuidadores.

En una iniciativa como la de Lima 95, la legitimidad es relevante en tanto los sujetos de derecho cambian su rol de “beneficiarios” por el de “agentes de cambio”, la legitimidad permite que estén convencidos de las ganancias de su participación en el programa y el beneficio que tiene cambiar su comportamiento. La legitimidad asegura su participación activa, pero sobre todo su predisposición para transformar auténticamente sus relaciones con sus niños pequeños.

Como se ha podido ver, los aspectos del programa que han sido más efectivos en garantizar la legitimidad de los sujetos de derecho se encuentran en relación al “buen trato”. Un servicio que no solo “cumple” con preocuparse de la “educación temprana” de sus niños, sino de los emociones y afectos que atraviesan la crianza.

El programa se ha asegurado de favorecer un clima de confianza y seguridad con las familias por medio de visitas domiciliarias, atención en sala, mejoramiento de sus entornos públicos y acompañamiento permanente, todo mediante un trato cuidadoso y carismático. Para seguir fortaleciendo dichas acciones, se podrían sumar fuerzas con las acciones promovidas por la Estrategia “Ponte en Modo Niñez”, aprobado con DS N°020-2021 publicado por el Diario Oficial El Peruano (2021), que prioriza el sistema de protección de niños en situación de vulnerabilidad y toma también como eje la transformación de espacios públicos para atender esta problemática promoviendo el buen trato.

Tabla 14

Frecuencia de las percepciones de los líderes comunitarios sobre la legitimidad que otorgan a las estrategias LWWK, SS- RC y ZC

LÍDERES COMUNITARIOS DE LIMA WAWAKUNA, SALIDA SEGURA Y ZONA DE CALMA						
Legitimidad	Valoración del programa		Contribuciones del programa		Liderazgo del Equipo	
	N°	%	N°	%	N°	%
Orientación y aprendizaje a madres y padres	3	38%				
Fortalece el vínculo madre/ hijo/a	2	25%				
Soporte emocional a las familias	1	13%				
Apoyo en aspectos de salud infantil	1	13%				
Acceder a un espacio público transformado y seguro	1	13%				
Trabajo comunitario	1	13%				
Mejor del espacio comunitario y las áreas verdes del entorno			4	50%		
Aprendizaje sobre el desarrollo y estimulación de las niñas y niños			3	38%		
Fortalecer vínculo emocional madre e hijos			2	25%		
Beneficio para la comunidad			2	25%		
Promover prácticas de salud			1	13%		
Unión vecinal			1	13%		

Al Promover la crianza con buen trato en las familias					3	38 %
En el Apoyo y coordinación con la comunidad					3	38 %
Generación de valor relacionado al profesionalismo del equipo					2	25 %
En la concientización del cuidado de los espacios de la comunidad					2	25 %
En la convocatoria y movilización de familias					1	13%

Fuente: Elaboración propia

En las entrevistas realizadas a 08 líderes comunitarios, 03 (38%) de ellos coincidieron con los cuidadores en que, aquello que valoraban más del programa, era la **“orientación y aprendizajes logrados de madres y padres”** y 02 (25%) de ellos reportaron que lo que más valoraban era que el programa había **“fortalecido el vínculo entre madre e hijo/a”**.

Por otro lado, en relación a las contribuciones del programa, la mitad de los líderes entrevistados refirió la **“mejora del espacio comunitario y las áreas verdes del entorno”** y 03 (38%) de los líderes consideraba que era el **“aprendizaje sobre el desarrollo y estimulación de las niñas y niños”**. Esto se encuentra ligado al liderazgo del equipo a cargo del programa, siendo así que 03 (38%) de ellos refirió que el equipo se encargó de **“promover la crianza con buen trato entre las familias”** y brindar **“apoyo coordinando de cerca con la comunidad”**.

“Lo más importante es la formación emocional, que no siempre es considerada como importante para las familias. El factor emocional es muy importante sobre todo en los niños, las mamás se centran en lo económico y no en el acompañamiento emocional y el programa ha sido un gran aporte en ese sentido”

Gabriela, Lideresa comunitaria Estrategia Lima Wawakuna

“Los beneficios han sido con la comunidad, hemos tenido profesionales que han venido. El beneficio han sido las áreas verdes, sembramos ahora en el huerto, tenemos un huerto. Un logro es unir más a los vecinos, ser más unidos ahora los vecinos pueden visitar”

Moisés, Líder comunitario Estrategia Lima Wawakuna

Los líderes comunitarios también reconocen, de manera consciente, los aportes del programa, especialmente relacionados al “soporte emocional” que las

cuidadoras han recibido. Así como también, la transformación de la Casa Comunal en un espacio de juego y el entorno transformado ofreciendo áreas verdes.

“ Súper valioso el crecimiento conjunto con la comunidad dejarlos tener esa comunicación con el espacio, reconocer que la gente tenía ese divorcio con el espacio público, que tenían que reencontrarse (...) Apropiación real de los procesos por parte de las personas en la calle, cada espacio tiene su propia responsabilidad sus componentes y demostrar que no son grandes proyectos de inversión pero eso no significa que vivas en un sitio no digno, importante devolver dignidad en las calles en proceso de apropiación con los vecinos, con la comunidad.”

Vanesa Laínez, responsable de FBVL en Perú

Estos testimonios son evidencia de un aporte importante del programa: transformar las relaciones de la municipalidad con la comunidad. Un programa que es capaz de sembrar relaciones de respeto entre los niños, sus cuidadores, vecinos y con su entorno. Esto contribuye con el sentido de identidad, pero también empodera a los ciudadanos sobre el trato que merecen en su vida cotidiana y en su ciudad. Estos son aspectos que solo se pueden aprender desde la experiencia vivida.

4.2.2.2 Gobierno local con mirada DIT, integral e inclusiva

La legitimidad que los funcionarios y el personal de primera línea puedan otorgar al programa, conforma una condición indispensable para dar sostenibilidad a las prácticas, acciones y estrategias a favor del DIT en el gobierno.

Tabla 15

Frecuencia de las percepciones del personal de primera línea sobre la legitimidad que otorgan a las estrategias LWWK y SS- RC

PERSONAL DE PRIMERA LINEA DE LIMA WAWAKUNA Y SALIDA SEGURA				
LEGITIMIDAD	Valoración del Programa		Liderazgo asumido	
	N°	%	N°	%
Clima laboral, comunicación y apoyo entre compañeras	4	67%		
Aprendizaje en relación a temas DIT	4	67%		

Experiencia nueva, significativa y valiosa	4	67%		
Desafío en el acceso y distancia para atender en las Casas Comunales	3	50%		
Acondicionar el espacio	1	17%		
Desarrollo de habilidades de comunicación (escucha) y contención emocional para fortalecer el vínculo			4	67%
Oportunidad de convocar, conocer y acompañar (seguimiento) a las familias			4	67%
Fomento de la autonomía desde el acompañamiento respetuoso			4	67%
Desarrollo de habilidades de observación durante el acompañamiento			3	50%
Aprender a trabajar en equipo			2	33%
Acompañar el desarrollo de niños de primera infancia centrada en los cuidados cotidianos			2	33%
Acondicionar adecuadamente el espacio			1	17%

Fuente: elaboración propia

En relación a la valoración del personal de primera línea sobre el programa, 04 (67%) de las auxiliares mencionaron que valoraban el **“clima laboral, la comunicación y apoyo entre compañeras”**, así como el **“aprendizaje en relación al enfoque DIT”** que lograron y el hecho de haber sido una **“experiencia nueva, significativa y valiosa”** para ellas.

“Ha sido una experiencia nueva para mí y creo que, para todas, porque nosotras hemos trabajado siempre en aula y es la primera vez que trabajamos en el espacio público. Hemos experimentado cosas nuevas, hemos aprendido nuevas miradas, por ejemplo, hemos aplicado nuevas teorías Montessori, Pikler, generar autonomía. Un desafío, ha sido llegar a las familias, que lleguen porque algunas mamitas tenían miedo de llegar al espacio público. Saber llegar a ellas, por ejemplo, en el asesoramiento, trata de cambiar ese chip, cambiar esa mirada sensible hacia el infante para que puedan entenderlos. Hemos cambiado ese chip de las mamitas, ha sido todo un reto”

Silvia, Auxiliar de Estrategia Salidas Seguras

Entre las entrevistadas, 04 (67%) de ellas consideran que entre las principales contribuciones del programa está el **“desarrollo de habilidades de**

comunicación (escucha) y la contención emocional para fortalecer el vínculo”, así como la “oportunidad de convocar, conocer y acompañar a las familias” y el “fomento de la autonomía desde el acompañamiento respetuoso”. En el caso de 03 (50%) de ellas consideraron que ha sido muy valioso el **“desarrollo de habilidades de observación durante el acompañamiento”**, mientras que 02 (33%) de las auxiliares refieren que fue “aprender a trabajar en equipo” y “acompañar el desarrollo de los niños a partir de los cuidados cotidianos”.

“...desarrollo personal (...) creo que he desarrollado mucho mis habilidades de escucha y de contención emocional. A veces los casos que se ven en la comunidad son delicados y no puedo ponerme a llorar. Siento que es importante considerar que la experiencia en DAMI y LWWK es distinta, siempre buscamos a las familias, y que siempre estén participando. Debemos ser un equipo, junto la otra DAMI, la especialista y la coordinadora (...) El trabajo comunitario te exige muchas cosas, que conozcas a la junta directiva, pensar en lo que necesitan las familias, las necesidades que pueda tener. Siento que he aprendido mucho de las especialistas, tengo otras formas de ver las cosas y de cómo hacer mi trabajo más respetuoso.

Yhadira, Auxiliar de Estrategia Lima Wawakuna

Las auxiliares consideran que ha sido una experiencia formativa novedosa. Mencionan que uno de los aprendizajes más valiosos que ellas han tenido se encuentran relacionada a su capacidad de “contención emocional”, a la escucha y sensibilización de los cuidadores para la atención adecuada de sus niños. Reconocen que ello ha sido un gran aporte en su desarrollo profesional y por medio de ellas se han podido beneficiar los niños y sus familias.

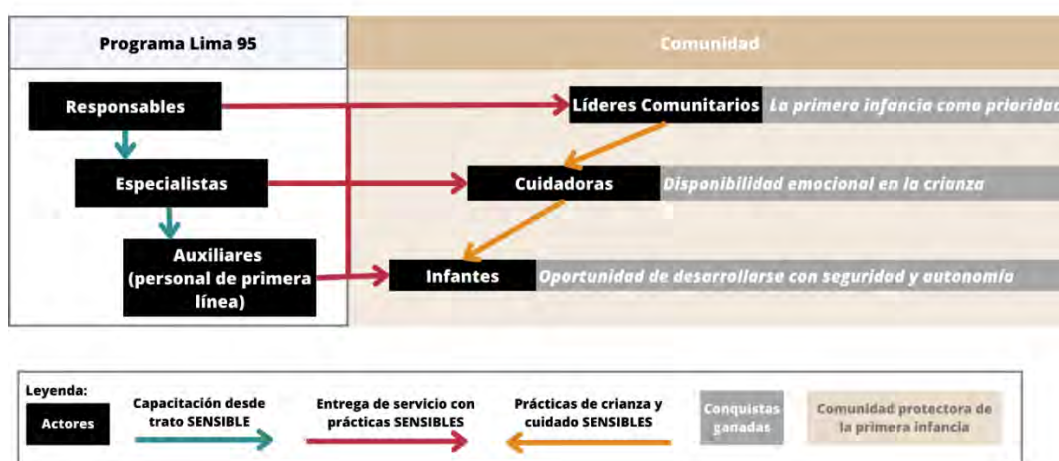
“El trabajo con “DAMIS” desde el plano formativo, sus observaciones eran rígidas, no interactuaban con los cuidadores, les costaba tomar iniciativa y plantear soluciones en ciertas acciones “dependiendo” de la figura de coordinadora (mi persona). Ahora, luego de un mayor vínculo laboral, talleres y capacitaciones, la intervención es interactiva no invasiva y son autónomas en sus acciones como equipo. Proponen que acciones realizar, qué elementos llevar, entre otros. También se identifica mayor confianza en sí mismas cuando en intervenciones de espacio público se trata.

Rosa María Torres, responsable Salidas Seguras- Redes de Cuidado

Con toda la información compartida hasta acá, es importante destacar la incidencia del programa en una cadena de “buen trato” que transita de actor en actor, generando comunidades que protegen a la primera infancia. Que los sujetos de derecho legitimen el “buen trato” como un componente clave, ya conforma una evidencia de la apropiación de “otra mirada” sobre la primera infancia, así como otra forma de “acercarse a ella”.

Figura 18

Comunidad protectora de la primera infancia gestada a partir de la transferencia de un trato sensible



Fuente: Elaboración propia

Es interesante visualizar el trabajo en cascada por el medio del cual se transfieren no solo conocimiento, sino habilidades blandas, traducidas en un conjunto de actitudes, gestos, hábitos y prácticas basadas en un “trato sensible” para que, desde el responsable del programa, pasando por el especialista, el personal de primera línea, pueda llegar a las comunidades: líderes comunitarios, cuidadores y niños, brindándoles la oportunidad de transformar sus relaciones desde el inicio de sus vidas.

Cabe señalar que este no ha sido un camino fácil, y todos en la cascada, han necesitado un trabajo personal consciente para desenvolverse con coherencia en un programa que pone al centro los vínculos saludables. No ha sido un camino libre de tensiones, aunque eso no haya sido explicitado por los actores durante las entrevistas.

En relación a los funcionarios de la Mesa DIT, a continuación, se exponen los aspectos que más valoran y las principales contribuciones del programa.

Tabla 16

Frecuencia de percepciones de funcionarios de la Mesa DIT sobre la legitimidad que otorgan a la Mesa DIT

FUNCIONARIOS MESA DIT				
LEGITIMIDAD	Contribuciones del programa		Valoración del programa	
	N°	%	N°	%
Aproximarse a nuevos enfoques y metodologías de trabajo	3	60%		
Ayudar a enfocar las intervenciones y servicios en primera infancia	1	20%		
Tener información y data para ajustar las intervenciones y servicios	1	20%		
Articulación de intervenciones	1	20%		
Faltó motivar más la participación			3	60%
Didáctico ya que se ha intercambiado información clave			2	40%
No es suficiente la inspiración, se requiere llevar la mesa a la acción			2	40%
Útil para desarrollar estrategias relacionadas a la primera infancia			1	20%
Impulsar concursos y estímulos para el desarrollo de proyectos			1	20%

Fuente: Elaboración propia

En relación a las contribuciones, 03 (60%) de los entrevistados consideran que les permitió **“aproximarse a nuevos enfoques y metodologías de trabajo”**, mientras que uno de ellos (20%) coincide en que también aportó en “Ayudar a enfocar las intervenciones y servicios en primera infancia”, así como “tener información y data para ajustar servicios” y “articular intervenciones”.

“Conocer diferentes sistemas de trabajo, modelos y, por otra parte, lo que más ha resaltado es el hecho de que tenemos servicios para nuestros usuarios con discapacidad, pero no tenemos o contamos con un servicio especializado a personas de este rango de edad (0 a 5 años)”

Alessandra Hilser, Servicio Especializado en Psicología- Subgerencia de Inclusión y Accesibilidad para las personas con Discapacidad- Gerencia de Desarrollo Social/ MML

“(Valoro) el mejoramiento de mis capacidades técnicas, información metodología, ir aterrizando el contexto”

Jhonatan Acuña- Responsable de la Gerencia Participación Vecinal/ MML

La mayoría de los participantes coinciden en que la Mesa DIT ha sido un espacio de intercambio valioso entre las gerencias que les ha permitido, no solo conocer diferentes experiencias, sino también fortalecer capacidades relacionadas al enfoque de desarrollo infantil temprano para poder incorporarlo en su labor.

Según Vargas (2015) en la gestión política, la coordinación inter- organizativa es clave para obtener los resultados esperados, ya que aún los directivos dependen de otros actores que muchas veces están fuera de su ámbito de control e influencia directa, como, por ejemplo: superiores, autoridades específicas o los miles de ciudadanos.

Es por eso que la MESA DIT tiene un doble rol de acercar al ciudadano de la primera infancia al funcionario y acercar al funcionario con sus autoridades. Es en este espacio en el que se construye la relevancia social del desarrollo infantil temprano a nivel estratégico y a nivel operativo.

Según Tello (2021), la posibilidad de recibir apoyo y legitimidad en las acciones ejecutadas tiene relación con la capacidad de operar involucrando a los diversos actores y generando visiones comunes sobre las perspectivas e intereses. Es importante actuar con inteligencia y emoción por medio de actuaciones coherentes con quienes están involucrados en los proyectos. La confianza y el compromiso es un requisito. El mismo que ha buscado transmitirse por medio de la MESA DIT.

En este sentido, de los 05 entrevistados, 03 (60%) refieren que faltó motivar la participación, mientras 02 (40%) de ellos coinciden en que, si bien la Mesa fue **“didáctica, ya que se intercambié información clave”, “no es suficiente la inspiración y requiere llevar a la Mesa a la acción”**.

La labor de promover el intercambio de información fue clave para conocer la puesta común y la visión conjunta sobre la transversalización del enfoque DIT en la MML, sin embargo, la agenda de trabajo propuesta por la MESA DIT no logró concretar la acción conjunta, este esfuerzo se quedó en el planteamiento de Lineamientos. Es en la acción donde se gesta el compromiso.

“Pero creo que tiene que ir más allá de la inspiración, me va a inspirar la mirada similar, pero, (por ejemplo) INVERMET no define mucho su cartera (de proyectos) viene de gerencia municipal. Estamos ligados para dar el siguiente paso (...) no hay que esperar a que las gerencias lo hagan (...) tiene que salir desde la gerencia municipal (...) Por ejemplo, estos son los 20 proyectos con los cuales se pueden hacer obras con INVERMET, SERPAR, EMAPE”

Erik Salkled, Responsable del Fondo Metropolitano de Inversiones (INVERMET-MML)

Es importante considerar los mecanismos de planificación estratégica y gestión en una institución pública, puesto que, para llevar a cabo planes de trabajo y acciones nuevas, en este caso desde un enfoque DIT, requieren de respaldo, liderazgo y apuesta decisiva de las autoridades superiores.

En ese sentido, la MESA DIT cuenta con el respaldo de la Ordenanza N°2278, impulsada por la Gerencia de Desarrollo Social, pero sumaría más fuerza si es que se la Gerencia Municipal ofreciera directivas formales y específicas para que las gerencias implementen proyectos DIT.

Tabla 17

Frecuencia de las percepciones de los funcionarios y la legitimidad que otorgan al Laboratorio Reto- Lima 95

FUNCIONARIOS LABORATORIO- RETO LIMA 95				
LEGITIMIDAD	Valoración del programa		Contribuciones del programa	
	N°	%	N°	%
Metodología clara y dinámica	5	83%		
Innovador e interesante	4	67%		
Acompañamiento permanente	4	67%		
Enfoque basado en las necesidades personas	3	50%		
Formulación de indicadores de monitoreo	3	50%		
Formular proyectos a partir de la problemática	2	33%		
Cambio de comportamiento	2	33%		
Diseño de espacios con foco en primera infancia	1	17%		

Incorporación del enfoque DIT en nuestra labor, desde perspectiva inclusiva			4	67%
Identificación y recojo de opinión de actores claves de la comunidad			3	50%
Desarrollo de objetivos y estrategias claras			3	50%
Uso de nuevas metodologías			2	33%
Identificación de la problemática			2	33%
Conocer buenas prácticas de Lima y otros países			2	33%
Urbanismo táctico y sostenible			2	33%
Seguimiento permanente			1	17%
Sostenibilidad de las estrategias			1	17%

Fuente: Elaboración propia

En el caso del Laboratorio, se entrevistó a un total 06 funcionarios, 05 de ellos (83%) reportaron que la **“metodología le pareció clara y dinámica”**, mientras 04 (67%) de las y los entrevistados coincide en señalar que le pareció **“innovador e interesante”**, así como valoran el **“acompañamiento permanente”**. La mitad de los participantes coincide en que fue muy valioso que el “enfoque estuviera basado en las necesidades de las personas” y que les ayuda en la “formulación de indicadores de monitoreo”.

“El seguimiento fue muy bueno, nunca había tenido ese seguimiento antes, hubo charlas semanales, pudimos aterrizar las ideas, plasmar objetivos, incluir encuestas que no utilizábamos y ahora sí los utilizamos para Educca y Calidad del Aire. Me ha gustado mucho que ha sido dinámico que no ha sido solo conversar, sino el tema de Miró y era muy visual y luego podíamos repasarlo (...) Fue muy bonito, lo estoy incorporando en los proyectos y los indicadores que vamos a medir, muy contenta con el trabajo del Lab”

Kyara Díaz- División de Calidad del Aire- Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental/ MML. PROYECTO LAB: Aire limpio para la primera infancia

De los entrevistados, 04(67%) de ellos refieren que una gran contribución de la estrategia del Laboratorio fue la **“incorporación del enfoque DIT en su labor, desde la perspectiva amplia de inclusión”**. Asimismo, la mitad de los participantes señaló que un aporte importante fue que les ayudaron a **“identificar y recoger la opinión de actores claves de la comunidad”**, así como **“desarrollar con claridad objetivos y estrategias”** del proyecto piloto.

“Ha sido algo totalmente nuevo para nosotros, venimos de una tradición de tener foco técnico e ingenieril, pero cuando hablamos de movilidad debemos incluir el tema social y la metodología ha sido bastante clara y asimismo innovadora para saber cómo tener una realidad más concreta de los proyectos, no solo una realidad técnica, sino entender de verdad el problema (...) A veces tenemos indicadores numéricos cuántos niños, adultos, pero se busca en estos el impacto y saber cómo medir ese impacto (en el comportamiento) que no es tan tradicional pero es lo que buscamos para hacer ese cambio (...) que bueno, ahora queremos aprender y aplicar”

Jessica Huaylinos, Especialista en Movilidad Urbana y Seguridad Vial-Subgerencias de Estudios, Regulación y Seguridad Vial- Gerencia de Movilidad Urbana. PROYECTO LAB: Botones de Inclusión

Los procesos de gobernanza parten del reconocimiento, aceptación e integración de la diversidad de valores objetivos y preferencias que traen cada uno de los diferentes actores que forman parte del quehacer político (Subirats, 2010).

En esa línea, ha sido sumamente interesante cómo cada uno de los cinco proyectos ganadores que fueron acompañados por el Lab responden a necesidades y variables diferentes en el ámbito de la primera infancia: la mejora de la calidad del aire, la promoción de la salud mental y sexual desde tempranas edades, la movilidad urbana inclusiva, el cierre de brechas en educación y el acceso a espacios de deporte desde la primera infancia. El Lab puso en marcha un conjunto de estrategias y herramientas que pudieran acompañar las prioridades y enfoques de cada proyecto, sin perder de vista el punto de convergencia: el desarrollo integral.

En el camino de búsqueda hacia la gobernanza, es posible señalar como logro de incidencia: el espacio de trabajo intergerencial y el “acercamiento” de los funcionarios y personal de primera línea a los ciudadanos.

El laboratorio, al ser un espacio de trabajo práctico, desarrolla un trabajo “inductivo” que parte de lo que trae cada idea de proyecto, para incorporar el enfoque DIT de manera transversal. Destacan el conjunto de herramientas para atender e incluir a la población de primera infancia. Esto se ha traducido en la incorporación de instrumentos de recojo de información de esta población, la elaboración de objetivos y estrategias pertinentes. También fue un aporte el uso

de métricas e indicadores basados en el comportamiento. Todo ello, en el marco de las funciones de cada gerencia.

Con todo lo expuesto hasta acá, aplicamos el enfoque de “legitimidad de entrada” y “legitimidad de salida” sustentado por Sharpf y expuesto en el marco conceptual, para analizar los hallazgos obtenidos en este apartado.

Desde el enfoque de “legitimidad de entrada”, relacionada a la capacidad de un programa de recoger las necesidades de la población. El programa Lima 95 ha desplegado acciones explícitas y formales, así como otras implícitas y no formales para recoger el conjunto de necesidades que en sus diferentes manifestaciones mostraron los beneficiarios: sujetos de derecho y funcionarios, en cada una de las Estrategias del proyecto.

Mientras que desde el enfoque de “legitimidad de salida”, que se relaciona con la capacidad del programa de entregar servicios pertinentes a las demandas. Los actores involucrados reconocen la competencia de los gestores y operadores del programa para concientizar sobre las necesidades integrales de la atención a la primera infancia. Aunque reconocen que el programa debía dar “ese siguiente paso” en el posicionamiento DIT a nivel estratégico y operativo, impulsando aún más los espacios para la acción.

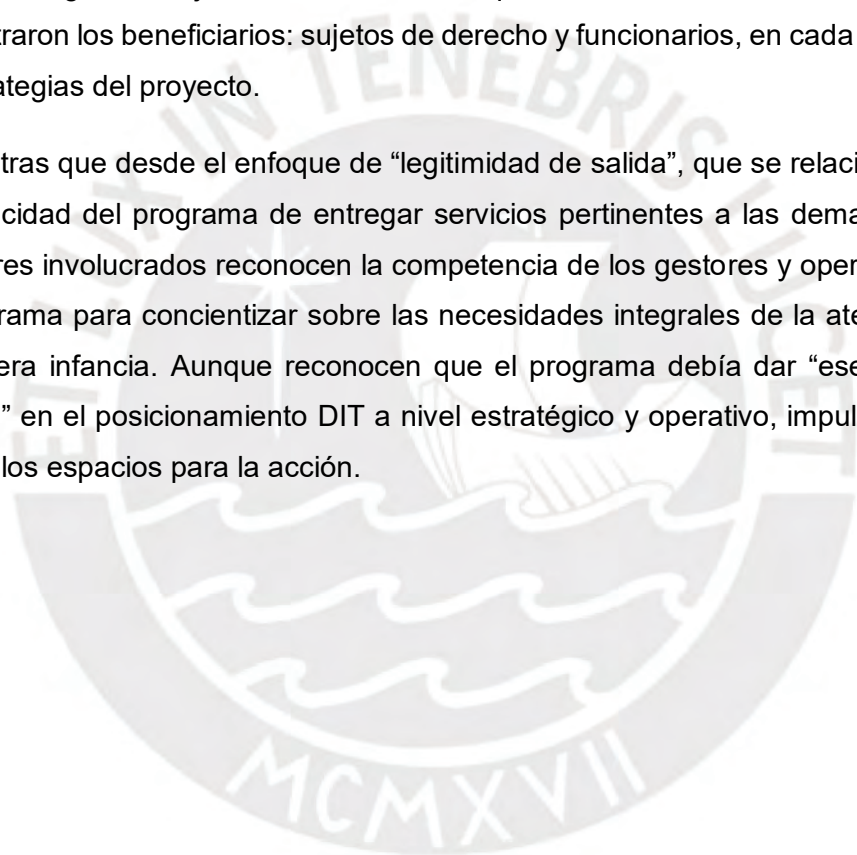


Figura 19

Procesos de Legitimidad de entrada y de salida de Lima 95



Fuente: Elaboración propia

Legitimidad de entrada: Relacionada a la capacidad de un programa de recoger las necesidades de la población

- **Acciones explícitas y formales:**
- **Herramientas de mapeo urbano y social,** tales como planos, mapas, encuestas, etc. Para recoger las necesidades de los sujetos de derecho involucrados en las 04 estrategias y los proyectos del Laboratorio.
- **Observación participativa y escucha:** para recoger las necesidades de los cuidadores y los niños pequeños en la interacción, en el marco de Lima Wawakuna, Salidas Seguras y ZC
- **Acciones implícitas e informales:**
- **Sensibilidad:** Recojo de información tácita, tales como actitudes, prácticas, gestos y habilidades blandas, en el marco de Lima Wawakuna, Salidas Seguras y ZC
- **Flexibilidad y permeabilidad:** para “leer” e interpretar los estilos de liderazgo, prácticas instaladas, oportunidades o limitaciones en el

accionar, en el marco de las posibilidades que ofrece cada oficina o gerencia en MML.

Legitimidad de salida: Relacionada con la capacidad del programa de entregar servicios pertinentes a las demandas.

- **Habilidades blandas:** Tanto cuidadores, como líderes comunitarios y personal de primera línea dan fe de los beneficios en relación a habilidades blandas que les permiten ser más “sensibles” para acercarse a los niños pequeños. La confianza ha sido una llave clave para generar estos cambios. Se puede apreciar una actitud más “cercana” de los funcionarios para plantear proyectos desde el “terreno”

“...han entendido la priorización de trabajar con los actores comunitarios o con los niños, no solo como “producto”, sino como “proceso”.”

Andrea Loyola, responsable del Laboratorio Lima 95

- **Metodologías ágiles:** Las metodologías ágiles y activas usadas en los diversos escenarios de capacitación han sido de gran utilidad, sobre todo para llegar a funcionarios que en un inicio no se identificaban con la primera infancia o la relevancia del problema como prioridad. Esto ha sido manifestado explícitamente por los funcionarios de la Mesa DIT y del Lab como contribución del proyecto.

“La puerta de entrada: fue no hablar de primera infancia. Cuando se hizo “Ruta la cuna” que implica el cambio de giro donde nace Limeños al Bicentenario. Con ese proyecto no se “habló de primera infancia” se centró en como todas las áreas podían coordinar y trabajar juntas para recuperar el espacio público (...) A nivel técnico, no es que todos los días sentábamos a los funcionarios a enseñarles esta es la ciudad, así se gestiona “la gente sabe su chamba” lo que no se había probado era trabajar juntos. A la hora de juntarlos todos por una sola iniciativa, estaban casi obligados para poder trabajar juntos que bajo nuestro liderazgo aportaba a la primera infancia, cuando terminaba se dan cuenta del beneficio y allí salía esta idea de que yo sin darme cuenta estaba trabajando esto para los niños”

Vanesa Laínez, representante de FBVL en Perú

- **Transversalización del DIT:** El trabajo articulado ha dado pasos importantes para incorporar el DIT como un eje transversal en la gestión de la MML. Los funcionarios llevan un enfoque más claro de las implicancias y ganancias de incluir a la primera infancia en el diseño e implementación de los servicios que vayan a ofrecer, comprendiendo que la etapa de 0 a 5 años compone un punto de partida en políticas y acciones que incluyen a todos los ciudadanos. Así también, se ha logrado visualizar la necesidad y relevancia del “entorno” y el rol que juega en el DIT.

“A mí me ha marcado muchísimo el tema de ciudad, el tema del trabajo y condiciones a cuidadores y lo otro de cómo podíamos adaptar en pandemia en aquellas condiciones (...) Me iré con esas lecciones y esa responsabilidad, no como funcionario público de poder trabajar en otros ámbitos, digamos este tipo de iniciativas era algo que particularmente, te lo digo sinceramente, no lo tenía, digamos como que mapeado como gestora social. Entonces este sí, ese es el aporte. Y eso que trabajo el desarrollo social”

Roxana Alvarado, Subgerente de Bienestar y Promoción GDS/MML

“Si bien las áreas no estaban como muy seguras de cómo ellas podían aportar al DIT desde sus tribunas, en su momento mucha gente dijo “eso no es un tema mío”, han tenido la apertura para explorar y experimentar e incluir este enfoque. Hoy en día, más que un programa es una “forma de trabajar” después de hacerlo no hay nada que quede como “oficina Urban 95” tienes Urban en distintas áreas en deportes, en ambiental, en DAMI, un poco en GMU, en PROLIMA. Muchos, sin darse cuenta no te van a decir “yo estoy trabajando con criterios Urban95” pero ya tienen un enfoque de “ciudades para la gente y pueden atender la vulnerabilidad donde esté incluida la infancia. Hay algunos que son completamente conscientes del enfoque otros no, pero igual aportan”.

Jose Cepero, Coordinador Lima 95

La información recogida en este apartado permite destacar que las principales percepciones de los actores en relación al programa son positivas y reconocen los beneficios que han recibido de éste y la legitimidad que otorgan al programa.

Las cuidadoras refieren sobre las prácticas de crianza basadas en un buen trato, la oportunidad de que sus niños crezcan seguros y con autonomía, pero sobretodo

hay una valoración común en relación al “alivio emocional” y la “disponibilidad emocional” como principales ganancias del programa en relación a la crianza.

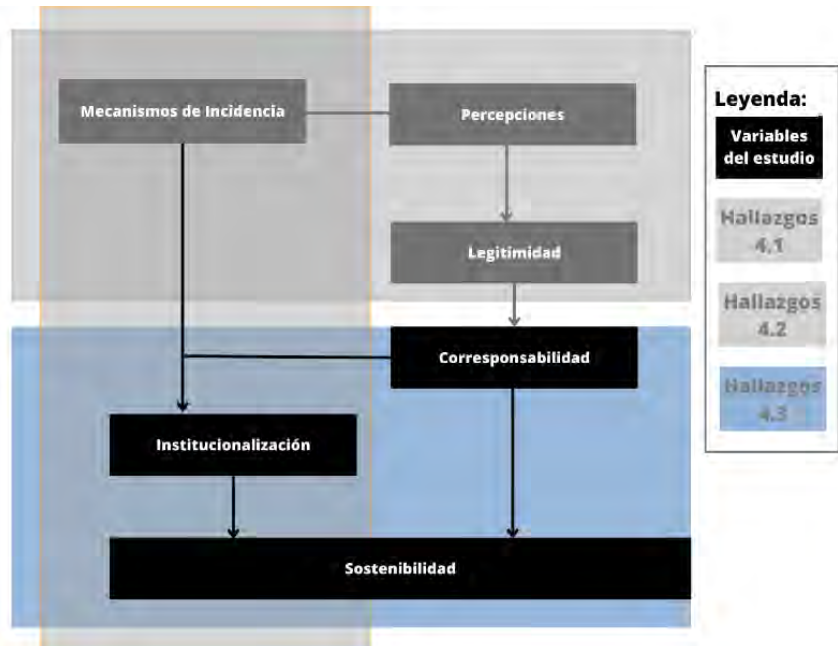
El personal de primera línea refiere sobre un conjunto de prácticas basadas en la observación y contención emocional para acompañar la diada cuidador- bebé, que se traduce en el desarrollo de habilidades blandas traducidas en una “mirada más sensible” sobre los niños pequeños y los cuidadores.

Los funcionarios mencionan sus conquistas sobre la importancia de incluir a la primera infancia, reconocer las diversas problemáticas que afectan su desarrollo integral y soluciones basadas y coordinadas con las comunidades para que puedan ser pertinentes y sostenibles.

También reconocen aquellas limitaciones del programa como su corta duración, la necesidad de generar más espacios de acción o la dificultad que para ellos significa el movilizar recursos o contar con el respaldo de sus gerencias para dar continuidad a las estrategias.

Es importante garantizar la legitimidad de los actores sobre el programa, porque cuando estos están convencidos de la efectividad de sus acciones, se involucran en las mismas, toman parte en ellas, se apropian y las asumen como compromisos. La legitimidad hace posible el sentido de “responsabilidad compartida”, también llamado corresponsabilidad tanto en la continuidad de las acciones, como de sus resultados. La legitimidad es el primer escalón, la corresponsabilidad el segundo, en suma, ambos son condicionantes del impacto y sostenibilidad de un programa.

4.3 La corresponsabilidad como una oportunidad para la sostenibilidad del programa



Hasta aquí, se ha puesto de relieve qué aspectos y estrategias de incidencia del programa han sido más efectivas para lograr el convencimiento y legitimidad, tanto de sujetos de derecho como de personal de primera línea y funcionarios. En este apartado se compartirán los hallazgos sobre cómo el “sentido de responsabilidad compartida” por parte de los actores conforma una oportunidad para la institucionalización y sostenibilidad tanto de las acciones como de los resultados del programa.

La corresponsabilidad se encuentra relacionada al sentido de responsabilidad compartida entre quienes lideran el programa y los actores involucrados para dar continuidad y sostenibilidad al programa.

La sostenibilidad del programa debe verse desde dos frentes: a) la continuidad de los resultados y cambios de prácticas en la atención a la primera infancia, a todo nivel y b) la continuidad de las acciones del programa.

A continuación, se presentan los hallazgos en relación al sentido de responsabilidad compartida de los actores: sujetos de derecho y funcionarios, reconociendo también el conjunto de condiciones que se requieren para asegurar la viabilidad y continuidad del programa.

4.3.1 Contribución a la sostenibilidad según el tipo de responsabilidad

4.3.1.1 Sujetos de derecho: corresponsabilidad sobre los cambios y resultados

A continuación, se presentan los motivos por los cuales los sujetos de derecho: cuidadores y líderes comunitarios, consideran que el programa debe continuar, las responsabilidades que ellos han asumido en esa línea y las recomendaciones que consideran para que la sostenibilidad sea viable.

Tabla 18

Frecuencia de las percepciones de cuidadores en relación a la continuidad de las estrategias LWWK y SS- RC

CUIDADORAS DE LIMA WAWAKUNA Y SALIDA SEGURA				
Condiciones para la continuidad del programa	Importancia de dar continuidad al programa		Recomendaciones	
	N°	%	N°	%
Necesaria la existencia de un espacio amplio, limpio y seguro en la comunidad	5	36%		
Necesidad de coordinación entre las familias y líderes comunitarios.	3	21%		
Desde que acabó el programa no se usa la sala	2	14%		
El programa debería volver	2	14%		
Sí usan el espacio una vez por semana	1	7%		
El programa vuelva			7	50%
Corto tiempo del programa			4	29%
Corto tiempo de la sesiones			4	29%
Que hayan más programas iguales			2	14%
Ofrecer diversidad de horarios			1	7%

Fuente: Elaboración propia

En relación a las condiciones para la continuidad del programa, 05 (36%) cuidadoras coincidieron en mencionar que era **“necesaria la existencia de un espacio amplio, limpio y seguro en la comunidad”** donde sus niños pudieran desarrollarse, mientras que 03 (21%) cuidadoras mencionaron que para lograr ello se **“necesitaba coordinación entre las familias y los líderes”**.

“Somos tres las que nos juntamos y salimos con los niños, se juntan en mi casa. En la sala (casa comunal) no, porque no queremos pedir la llave a la señora dirigente”.

Maria, cuidadora del Estrategia Lima Wawakuna

Entre las recomendaciones 07 (50%) de las cuidadoras destacaron que era importante que el **“programa vuelva”** y 04 (29%) de ellas coincidieron en que el **“programa debería extender su duración”** y asimismo debían “extenderse la duración de sesiones del programa”.

“Me hubiera gustado que vuelvan, ha sido muy interesante, yo he aprendido mucho sobre la crianza de mi bebé, he ido con mi esposo porque también le interesa (...) muy poco tiempo, me gustaría que se quede más tiempo”

Kelly, cuidadora del Estrategia Lima Wawakuna

En el primer caso, el nivel de responsabilidad de las cuidadoras en continuar el cambio que han experimentado en la crianza es consciente y notorio, según sus respuestas. En algunos casos, las acciones promovidas por el programa se han sostenidos como hábito de cuidado.

En relación a la sostenibilidad de los cambios y resultados, si bien el programa hizo un intento por recoger dichas prácticas, sin embargo, esta data no se incorporó en el sistema de monitoreo, por lo cual no se puede contar con resultados cuantitativos, solo cualitativos. Esta data es clave para evidenciar la corresponsabilidad de las cuidadoras, traducidas en cambio de comportamiento sostenido.

En relación a la sostenibilidad de las acciones del programa, las cuidadoras consideran que una condición para que el programa continúe es la presencia de especialistas adecuados, que ellas “solas no pueden” dar sostenibilidad, solo pueden abrir la sala, pero ello no es suficiente.

Como parte de la planificación del programa se realizó un trabajo para convertir a algunas cuidadoras seleccionadas, por su perfil, cualidades e intereses, en “madres fortaleza” que pudieran asumir un rol de liderazgo en algunas comunidades donde se intervino.

Se creó un entorno de trabajo colaborativo y de corresponsabilidad entre las comunidades y el gobierno local. Se logró la construcción conjunta de un proyecto comunitario que proteja a la primera infancia desde las comunidades, es la base de esta estrategia. Asimismo, generó capacidades de gestión a nivel de Primera Infancia (fortalecimiento de capacidades de los líderes comunitarios, madres fortaleza, priorización de acciones de protección y bienestar a en favor de las niñas y niños, desde la gestación hasta los 3 años).

Isabel Cárdenas, responsable de Lima Wawakuna

Por medio de una entrevista realizada a la actual Jefa de DAMI (año 2022), quien sucedió a Ninfa Chávez, responsable de DAMI durante el periodo del programa Lima 95, se ha podido encontrar que el programa se ha sostenido en dos Casas Comunales y que el trabajo con las “madres fortaleza” dio frutos en esas dos comunidades. Además, que es un trabajo que se sigue consolidando.

“La estrategia se vino desarrollando (el 2021) con el personal solamente auxiliar porque el año pasado no se hacían actividades presenciales con las cunas. Este año (2022) ya se ha podido contar ya con significativo presupuesto para contar con madres con cierto perfil, actualmente contamos con dos espacios donde lideran las madres de familia con perfil requerido. Una madre que estudia educación inicial y otra madre psicóloga en “Reubicados de Santa Rosita” en el distrito de San Juan de Lurigancho y otra en Villa el Salvador. Además, el equipo de DAMI tiene a cargo Salidas Seguras en 03 casas comunales en Reubicados, Cerro Papa y Rosa de Santa María”

Elizabeth Rivera, actual (2022) Jefa de DAMI- GDS/MML

El modelo de cogestión del Programa Nacional Cuna Más (PNCM), ha demostrado que es posible trabajar con madres que puedan ser fortalecidas para realizar un adecuado acompañamiento temprano. Este es un ejemplo de corresponsabilidad. Siguiendo ese modelo, la comunidad ejerce un rol de vigilancia ciudadana importante que permite no solo monitorear la calidad del programa, sino estar pendiente de las necesidades de la primera infancia en la comunidad.

El modelo de “madres fortaleza” de Lima Wawakuna tiene similitudes al modelo del PNCM. Sería recomendable revisar los aspectos a mejorar en el PNCM relacionado al fortalecimiento de capacidades, como las condiciones de trabajo

para que el modelo replique éxitos y no falencias, en caso ese sea el camino para la sostenibilidad.

Tabla 19

Frecuencia de las percepciones de Líderes comunitarios en relación a LWWK, SS-RC y ZC

LÍDERES COMUNITARIOS DE LIMA WAWAKUNA, SALIDA SEGURA Y ZONA DE CALMA				
Condiciones para la continuidad del programa	Importancia de dar continuidad		Recomendaciones	
	N°	%	N°	%
Se cuenta con un encargado que lidera el uso del espacio	4	50%		
El espacio está abierto y es accesible	4	50%		
Se requiere de un especialista	3	38%		
Se requiere un encargado del espacio y sus materiales	1	13%		
Se necesita apoyo de especialistas			3	38%
Apoyo de la Municipalidad para reactivar			2	25%
Ninguno			1	13%
Preservar los espacios transformados			1	13%
Espacios para niños más grandes			1	13%

Fuente: Elaboración propia

La mitad de los líderes entrevistados sostuvieron que, cuando terminó el apoyo de la Municipalidad, se continuó el programa **“con un encargado que lidera el uso del espacio”** y que **“el espacio está abierto y es accesible”**. Mientras que 03 (38%) de los líderes refieren que se requiere del “apoyo de especialistas” en el programa y 02 (25%) de ellos mencionan que se necesita el “apoyo de la Municipalidad para reactivar el programa” en las comunidades donde el espacio se ha cerrado.

“Es muy importante en la realidad, porque lo ex directivos nunca han tenido un trabajo como nosotros. Es un trabajo constante por ejemplo empezamos un 24 de junio, ahora el local comunal se ha vuelto mi casa (...) Esto debe continuar para más cambios en Santa Rosita (...) La biblioteca ahora está abierta, los bios-huertos (zona de calma), mientras que yo esté en la directiva estaré apoyando. Solo me falta un año en caso termine mi cargo, enseñar a los que continúan para que continúe”.

Ernesto, Líder comunitario de la Estrategia Zonas de Calma

En muchos casos, los líderes muestran su compromiso y sentido de responsabilidad para que los espacios habilitados continúen disponibles acogiendo a los niños y sus familias, tanto la Casa Comunal transformada en Lima Wawakuna, como los entornos transformados en Zonas de Calma. Consideran que esta labor es nueva y sienten la responsabilidad de seguir.

“Eso tendría que coordinar con los encargados. Lo importante es que los profesionales acompañen las actividades. Es importante dar continuidad, he visto el vínculo de las madres y los hijos, algo que ya hemos perdido mucho las madres, a veces le damos el celular y con eso se entretienen. Para mí es muy importante en la vida de cada niño, creo que debiéramos dar prioridad a todas estas actividades que hace la municipalidad. El local siempre está abierto y ojalá que no sea la primera vez, me gustó que hagan la wawakuna y que se hayan contactado conmigo porque el local está abandonado y recién ha hecho esto”

Mercedes, Líder comunitario del Estrategia Lima Wawakuna

“Se tendría que dar continuidad para que el trabajo ya realizado no se pierda, aprovechar el programa para el beneficio de los niños porque es un espacio más seguro para ellos, un espacio donde los niños se desenvuelven porque es de acuerdo a su edad”.

María, Líder comunitario de la Estrategia Zonas de Calma

Los líderes comunitarios coinciden en la necesidad de que las estrategias continúen, pero que sean implementadas por profesionales, en coordinación con ellos. Los líderes se encuentran dispuestos a liderar el acompañamiento, pero consideran que los aportes del programa son especializados y por ello es necesario un apoyo externo.

El rol de los líderes comunales ha sido y es transversal en toda intervención, porque son los canalizadores de las personas de su comunidad con los servicios y con quiénes las implementan. Su rol ha sido clave al inicio y después de las acciones del programa. Al inicio, porque permitieron el mapeo de los niños y familias en situación de mayor vulnerabilidad, dar a conocer sus problemáticas, así como sus dinámicas, establecer mecanismos viables de coordinación y trabajo conjunto, entre otros.

Las Casas Comunales son co- administradas por los líderes comunales con los promotores de la División de Casas Comunales de la MML, y son los líderes quienes plantean las temáticas de mayor interés y necesidad en la comunidad para los proyectos conjuntos con la MML. En ese sentido, que los líderes hayan puesto al centro a la primera infancia ha sido sumamente beneficioso no solo para los niños pequeños, sino para las familias que los acogen.

Cabe señalar, sin embargo, que los líderes asumen su liderazgo de diferentes maneras y traen también sus propios intereses. En ese sentido, es importante considerar otros miembros de la comunidad, quienes puedan o no pertenecer a la junta directiva, y puedan sumarse a la co- gestión de las acciones del programa, garantizando así una participación democrática y activa en las acciones del mismo.

Bajo la lógica del modelo de sostenibilidad donde las “madres fortaleza” pueden asumir un rol protagónico para dar continuidad a las acciones, los líderes comunitarios deben mantener enlace con el gobierno local en los procesos de monitoreo y acompañamiento, asumiendo su rol en la vigilancia ciudadana, pero también contribuyendo en la adecuación y mejoras en la entrega del servicio.

Incidir en la participación del gobierno local -de cada territorio- para ser parte de la estrategia conjunta y respaldar el cumplimiento de las metas de atención con calidad (...) Establecer mayor vínculo de interacción con la Jefatura DAMI para tener respuestas efectivas.

Carlos Javier Vega, Coordinador General Lima 95 y Asesor Municipal GM- MML y Asesor Municipal GM- MML

Como estrategia para la sostenibilidad los ejecutores del programa consideran que lo óptimo es trabajar con los gobiernos locales de los distritos en donde se encuentran ubicadas las casas comunales donde opera el programa Lima Wawakuna, para que puedan sumar fuerzas técnicas y recursos para el fortalecimiento y continuidad del programa.

Subirats (2011) afirma que la auténtica corresponsabilidad se genera cuando las personas y entidades se involucran en procesos de participación ciudadana y articulación comunitaria, independientemente de un “impulso institucional”. De esta manera, las personas lideran soluciones sobre asuntos públicos.

Es importante reconocer que promover procesos de participación y articulación ciudadana pueden ser muy costosos, y no solo monetariamente; por lo cual, es necesario que las instituciones puedan generar estrategias sólidas que den soporte a los esfuerzos de la comunidad, garantizando el ejercicio de sus derechos y el acceso a servicios básicos, desde una mirada de responsabilidad compartida.

“Es importante el lenguaje claro e intenciones específicas en el barrio desde un inicio: ¿cuánto tiempo estaremos?, ¿qué pasos realizaremos?, ¿por qué es importante el programa? y ¿qué esperamos de los líderes y cuidadores/as para que no se tenga una mirada asistencialista y superficial de la intervención? Esta acción permite que se refuerce la presencia de cuidadores en las intervenciones y combatir la idea que es un espacio de juego donde dejo a mi hijo jugar con la 'miss' y hago otra cosa mientras tanto”.

Rosa Maria Torres, Responsable Salidas Seguras- Redes de Cuidado

Para asegurar la responsabilidad compartida, es indispensable que los especialistas y acompañantes expongan con claridad sus intenciones y que, a lo largo de toda la intervención, se fomente el liderazgo para que puedan “tomar parte” en la sostenibilidad del programa.

Es necesario señalar que la duración de 08 semanas de intervención en un territorio no entrega las suficientes herramientas, ni permite recoger las auténticas iniciativas de las personas para tomar parte del asunto y hacerse cargo. Este es un aspecto a revisar para quienes sostener o replicar el programa.

4.3.1.2 Personal de primera línea y funcionarios: corresponsabilidad sobre la continuidad de las acciones

A continuación, se presentan las consideraciones de los funcionarios y personal de primera línea para dar continuidad al programa y sus acciones, qué oportunidades y condiciones se requieren para ello, incluyendo el compromiso que ellos podrían asumir y qué recomendaciones tienen para ello.

Tabla 20

Frecuencia de las percepciones del personal de primera línea sobre la sostenibilidad del programa

PERSONAL DE PRIMERA LINEA DE LIMA WAWAKUNA Y SALIDA SEGURA				
Condiciones para la continuidad del programa	Oportunidades		Recomendaciones	
	N°	%	N°	%
Llevar la metodología a la cuna municipal	2	33%		
Necesario fortalecer las alianzas para mejorar las condiciones del programa	1	17%		
Necesario que haya especialistas para fortalecer capacidades de manera continua en personal de primera línea	1	17%		
Necesidad de garantizar condiciones técnicas y monetarias en el personal			4	67%
No es sostenible por la necesidad de garantizar condiciones en las casas comunales			1	17%
Necesario garantizar el compromiso por parte del personal			1	17%
Necesario garantizar acompañantes en casa comunales			1	17%
Llevar la metodología a la cuna municipal			1	17%

Fuente: Elaboración propia

En relación a las condiciones para la continuidad del programa, 02 (33%) de los entrevistados opinan que la manera en que el programa pueda seguir funcionando es si se “llevara a las cunas municipales”. Mientras que, 04 (67%) de ellos, recomiendan que es necesario “garantizar condiciones técnicas y monetarias en el personal” que vaya a seguir implementando el programa en las comunidades.

“Que dentro de la cuna se haga lo mismo. Para que los padres de la cuna se involucren (...) invitando a los papás a que hagan salidas seguras en la cuna. Muchas veces los padres se descuidan por el trabajo y se está perdiendo el apego seguro, se pierde ese vínculo entre ellos.”

Silvia, Auxiliar de Estrategia Salidas Seguras

“...las cunas y las comunidades son distintas, para el trabajo comunitario se debe tener ciertas condiciones básicas: luz, agua, pero no siempre es así. Las distancias son lejanas y es peligroso en muchos casos. Entonces, al menos,

considero que el respaldo debe ser en varios sentidos, económicos, de seguridad y respeto a nuestro trabajo. Si DAMI no tiene un presupuesto destinado para cubrir estos aspectos, no creo que sea viable (...) Se debe tener claro los requisitos (...) porque también debe haber un espacio de contención para nosotras.

Yhadira, Auxiliar de Salidas Seguras

Las auxiliares consideran que la principal manera en que el programa continúe es que la metodología de Lima Wawakuna y Salidas Seguras se lleve a las Cunas Municipales, donde ellas laboraban inicialmente antes de pandemia. Consideran que solo sería viable que continúen atendiendo en las comunidades siempre y cuando se garantice una serie de condiciones básicas a nivel logístico, administrativo y salarial.

“Yo aprendí mucho, yo siento que he aprendido a valorar, organizarme en el tiempo, trabajar en equipo, he aprendido hacer las visitas, he aprendido temas de cómo aportar y hacer un seguimiento, investigar, autonomía, cuidados cotidianos. Aprendí office por ejemplo usar Drive, como argumentar, cómo escribir las observaciones, la importancia de trabajar en equipo, aprender a escuchar y sobrellevar las cosas para buscar una solución. Me sirvió mucho las capacitaciones de observación y juego (...) Por ejemplo, en Lima Wawakuna aprendí que cuando el niño llega el espacio debe ser adecuado y estar condicionado, ofrecerle espacios a la altura del niño por sectores y no amontonarlo de juguetes. Por ejemplo, todo eso es algo que yo voy hacer cuando regrese a la sede (Cuna Municipal), acondicionar el espacio para el juego de acuerdo a su edad. Aprendí la observación. Ahora voy a trabajar más sobre la autonomía, voy aplicar lo ha aprendido.

Charo, Auxiliar de Lima Wawakuna

Cabe señalar, que a pesar de que el programa no ha podido continuar en las mismas condiciones, el personal ha logrado fortalecer sus capacidades y es consciente de sus aprendizajes.

Así mismo, destaca el compromiso y su deseo de poder aplicarlos en las Cunas Municipales donde originalmente laboraban antes de la pandemia, durante muchos años. En ese sentido, el enfoque y metodología del Programa podría continuar por medio de las auxiliares tanto a nivel de la transformación de los

espacios educativos, como de las dinámicas y prácticas educativas y de acompañamiento temprano en los espacios donde laboran.

“Tomó mucho tiempo y dedicación el consolidar el trabajo comunitario en el equipo de DAMI, se trabajó con 08 auxiliares de educación, de las cuales, 05 lograron el perfil de trabajo comunitario”.

Isabel Cárdenas, responsable de Lima Wawakuna

Para el caso de la atención por medio de Casas Comunales, es necesario considerar el perfil previo, puesto que, si bien muchas Auxiliares se vieron en la necesidad de cumplir esta labor durante la pandemia, por el cierre de Cunas, su experiencia y vocación no necesariamente estaban alineados a esta estrategia. A pesar de que consideran valiosos los aprendizajes, se requieren de otras habilidades para el ejercicio de acompañamiento en entornos comunitarios.

“Es necesario que el personal esté sensibilizado y nutrido sobre enfoque de primera infancia y espacios públicos, en tener una mirada respetuosa del infante, su cuidador/a y al líder comunitario. El trabajo comunitario implica pensar y actuar basado en el contexto social del ser humano, y es necesario un personal sensible a ello.”

Rosa María Torres, Responsable de Salidas Seguras- Redes de Cuidado

Mediante una entrevista a la actual Jefa de DAMI (2022), se ha podido rescatar también que parte del equipo formado en el programa Lima 95 ha dado continuidad a la Estrategia de Salidas Seguras en 03 comunidades, ubicadas en 03 distritos de Lima: en San Juan de Lurigancho, en Villa El Salvador y en Cercado de Lima.

Tabla 21

Frecuencia de percepciones de funcionarios de Mesa DIT en relación a la continuidad del programa

FUNCIONARIOS MESA DIT				
Condiciones y compromisos para dar continuidad	Importancia de dar continuidad		Oportunidades y compromisos	
	N°	%	N°	%
Vinculación del enfoque DIT con las estrategias de su propia gerencia en beneficio de la primera infancia	5	100%		
Institucionalización de la estrategia en la propia gerencia u oficina para que incluyan a la población de primera infancia	2	40%		
Interactuar con diferentes gerencias por medio de espacios de trabajo y acción			2	40%
Desarrollar proyectos desde mi gerencia			2	40%
Participaría ampliando el enfoque y población de primera infancia			1	20%
Visibilizando y aportando desde el enfoque que trae mi oficina			1	20%

Fuente: Elaboración propia

En relación a la Mesa DIT, el total de miembros, que fueron 05 entrevistados, coincidieron en que era importante dar continuidad a la estrategia a fin de asegurar la “vinculación del enfoque DIT con las estrategias de su propia gerencia en beneficio de la primera infancia”. Por otro lado, 02 de ellos (40%) señalaron que era necesario continuar para “institucionalizar la estrategia en cada gerencia para que en sus servicios incluyan a la población de primera infancia” de manera sistemática.

“Me gustaría participar, si bien nuestra área no tiene un servicio especializado para la primera infancia (...) te mentiría diciendo que para el año que viene lo vamos a realizar porque no depende de mí. A veces, necesitamos servicios más generales, no solo de primera infancia, sino infancia en general (...) sería ideal trabajar con madres gestantes, no contamos con población de primera infancia, nuestros servicios son más generales, podemos segregar con niños, jóvenes adultos, pero no tan delimitado”

Alessandra Hilser, Servicio Especializado en Psicología, Subgerencia de Inclusión y Accesibilidad para las personas con Discapacidad- Gerencia de Desarrollo Social/MML

Los integrantes de la MESA DIT muestran interés en incorporar el enfoque DIT para ampliar el alcance de la población atendida incluyendo la población de primera infancia. Sin embargo, como se mencionaba anteriormente, no “depende de ellos”, requieren que las autoridades superiores puedan dar las consignas y prioridades para planificar e implementar acciones con ese enfoque.

Asimismo, 02 (40%) de los entrevistados recomienda que para continuar la estrategia se debería convertir “en un espacio de trabajo para que las diferentes gerencias puedan interactuar y “desarrollar un plan de acción”, así como podría sostenerse al “desarrollar proyectos desde su propia gerencia”.

“Por supuesto, me gustaría participar porque no es algo que se tiene que hacer de manera temporal (...) que no genere saturación de las agendas, que esto se pueda mantener. Cuando el conocimiento está en contacto (se aplica), permite que se retenga el aprendizaje. Que este intercambio de experiencias y habilidades permita mejorar las experiencias de otros, ayuda a crecer y retroalimentar su iniciativa”

Jhonatan Acuña- Responsable de la Gerencia Participación Vecinal/ MML

“Así como hay canteras de proyectos que se generan por presupuesto participativo, podría ser esta otra cantera, de todas las que se han logrado en Cercado y fuera (...) se podría hacer evaluación del proceso, incremento de satisfacción, presencia, todo eso puede evaluarse y de allí salen espacios que puedan intervenir con proyectos de intervención e IOARR”

Erik Salkled, Responsable del Fondo Metropolitano de Inversiones (INVERMET-MML)

Los miembros de la MESA DIT muestran interés de continuar participando en este espacio siempre y cuando se convierta en una “mesa de trabajo” que permita realizar “planes de trabajo para llevar a la acción”. Esta puede ser una “cantera de proyectos” basado en el uso y gestión de datos.

En paralelo a la implementación del programa Lima 95, se llevaban a cabo el programa Lima te Cuida, de la Gerencia Municipal, siendo el Coordinador General de Lima 95, quien lideraba dicha estrategia, junto con otros gerentes y tomadores de decisiones, algunos de los cuales participaban de la Mesa DIT. Dicha estrategia utiliza una herramienta llamada “Geo impactos urbanos” (**ver Anexo N°4**) que permite identificar en el territorio la presencia de mayor densidad poblacional en condición de vulnerabilidad, uno de los criterios de prioridad es el de población de 0 a 5 años de edad (Municipalidad Provincial de Lima, s.f)

La identificación de dicha población por medio de la estrategia LTC permitió incluir en el paquete integrado de servicios, una oferta dirigida a “primera infancia”, tales como: vacunación, atención en anemia, “Zonas de Calma” y “Salidas Seguras”. Estas dos últimas estrategias se llevaron a cabo a partir de la identificación de espacios públicos barriales que requieran intervenciones urbanas de rápido impacto con enfoque de primera infancia (Zonas de Calma), para luego ser activadas llevando a los niños pequeños y cuidadores a jugar y aprender en dicho espacio transformado (Salidas Seguras).

“Definitivamente es mi interés hacerlo (...) dentro de la gestión municipal se está sumando la ciudad inteligente y básicamente parte del hecho que las decisiones que se toman en la infancia partan de data para que cada funcionario de la municipalidad tome decisiones. Considero que esta realidad se vaya plasmado en todos los lugares, es parte de mi mandato ayudar, el que se pueda institucionalizar la iniciativa que ha sido una especie de piloto (...) la data ayuda a ver una solución integral”

Daniel Romero, responsable del Instituto Metropolitano de Planificación (IMP)-MML

Es altamente positivo que dentro de la MML haya quedado instalado un espacio articulado de gestión intergerencial, que desde una mirada inclusiva identifica y atiende a población de primera infancia en el territorio. Este canal puede marcar la ruta de trabajo en caso la Mesa DIT pueda cambiar de formato, poniendo al centro el eje de desarrollo infantil temprano de la estrategia Lima te Cuida.

Tabla 22

Frecuencia de percepciones de funcionarios del Laboratorio en relación a la continuidad del programa

FUNCIONARIOS LABORATORIO- RETO LIMA 95				
Condiciones y Oportunidades para la continuidad	Importancia de dar continuidad		Desafíos y oportunidades de dar sostenibilidad	
	N°	%	N°	%
Oportunidad de Intercambio de información y enfoques entre gerencias	5	83%		
Oportunidad de transversalizar un enfoque inclusivo	3	50%		
Beneficiar a la primera infancia desde diferentes gerencias	2	33%		
Trabajo articulado entre gerencias	2	33%		
Fortalecer al personal de línea y nombrado	1	17%		
Oportunidad de sumar a otras instituciones	1	17%		
Oportunidad en el trabajo articulado con otras oficinas o gerencias			3	50%
Desafío a nivel de gestión dentro de la Municipalidad			2	33%
Oportunidad en el trabajo articulado con actores de la comunidad			2	33%
Necesidad de recurso humano y financiero			2	33%
Oportunidad al contar con data que sustenta la necesidad del proyecto			1	17%
Oportunidad de espacios que ya acogen la población de primera infancia y personas vulnerables en el espacio público			1	17%

Fuente: elaboración propia

Para el caso del Laboratorio, 05 (83%) de los entrevistados consideran importante continuar con la estrategia porque les da la **“oportunidad de intercambiar información y enfoques”**, así como **“transversalizar un enfoque inclusivo”**. La mitad de los participantes lo ven como una oportunidad para dar sostenibilidad al **“trabajo articulado con otras oficinas y gerencias”**.

“En realidad, ha sido siempre poder trabajar en relación a la salud infantil, mi motivación en relación al área fue eso, continuar y fortalecer el trabajo que se viene haciendo en cuanto al DIT y sobre todo para fortalecer las acciones (...) Primero que el equipo pueda centrarse un poco más en el trabajo dirigido a niños

pequeños, ya que solo el equipo responsable de nutrición se dirigía más a ese grupo, así que queríamos que el resto conozca más de ese enfoque y ese fue la motivación y el equipo estuvo con bastante disposición como algo nuevo que se va desarrollando (...) la Idea de participar en un concurso los motivaba, el que puedan tener un premio, ya que el tema de los recursos es escaso, también eso les motivaba

Gabriela León. Jefa del Departamento de la Promoción de la Salud. Subgerencia de Salud Pública. Gerencia de Desarrollo Social

“Veo 100% posible (continuar el trabajo dentro de la gerencia), es el objetivo final del Proyecto Aire limpio para la infancia, transformar los espacios de los infantiles a uno muchísimo mejor en base a los datos de Calidad del aire (...) Este primero que estamos realizando en San Juan de Lurigancho, el primero de muchos que queremos realizar, diferentes sensores con diferentes niños, resultados de estos sensores un proyecto que tenemos que escalar, veremos las gestiones del presupuesto. El presupuesto nos ha facilitado igual, con la gerencia seguimos sacando cosas que nos faltan, pero este tema se tiene que replicar el año que viene (...) para que sea viable es necesario sumar actores empresas interesadas, voluntarios, las gerencias nos apoyan en algunas cosas, pero no al 100%, es importante contactar con empresas para seguir realizando el trabajo”

Kyara Díaz- División de Calidad del Aire- Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental/ MML. PROYECTO LAB: Aire limpio para la primera infancia

Asimismo, 02 (33%) de ellos considera que es una **“oportunidad la articulación con actores de la comunidad”**, pero que considera como *desafío la “gestión de la estrategia dentro de la Municipalidad”* y el **garantizar “el recurso humano y financiero”** para que sea posible continuar.

“Una mesa de trabajo, daría espacio para intercambiar información eso es lo que falta, no conocemos lo que sucede en otras gerencias por la cuales no pueden hacerse algunas acciones (...) si se pudiera intercambiar información de cómo se administran las vías, de cómo generar estrategias de comunicación y tener decisiones más informadas, daría más impulso para el proyecto de PRITE con apoyo de todos los de la mesa”

Jessica Huaylinos, Especialista en Movilidad Urbana y Seguridad Vial-Subgerencias de Estudios, Regulación y Seguridad Vial -Gerencia de Movilidad Urbana. PROYECT LAB: Botones de Inclusión

“Sí, un espacio de trabajo. Sería muy bueno que participen otras instituciones, mientras más instituciones se articulen para ello y metan mano en el proyecto, si le damos la figura correcta podemos colaborar entre todos porque cada área tiene visión distinta y tiene competencias diferentes para proyectos que tienen enfoque específico, algunas pueden sumar otros pueden dar otra perspectiva, podría sumar algo más potente”

Kyara Díaz- División de Calidad del Aire- Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental/ MML. PROYECTO LAB: Aire limpio para la primera infancia

Los miembros del Laboratorio también ven potencial en convertir a la Mesa DIT en ese “espacio de trabajo” donde se diseñen e implementen proyectos de carácter intergerencial. En una primera instancia podría ser un espacio de intercambio de información, pero basado en los proyectos para incluir enfoques diversos, en otra instancia podría ser un proyecto gestionado por varias gerencias.

“El Laboratorio, tal cual, no va a continuar porque necesita un actor descentralizado. Porque ¿cómo haces que una gerencia integre otras gerencias? Siempre van a sentir que no está dentro de sus funciones (...) El liderazgo lo tomó un programa externo incrustado que tiene especialistas en desarrollo urbano y primera infancia. En un principio hubo un vínculo con DAMI con el propósito de transferir el programa, para que ellos puedan quedarse liderando el lab. Pero no funcionó porque no creyeron que el lab estaba dentro de sus competencias. No se encontró un aliado que pueda co-facilitar el laboratorio para que este proceso pueda quedarse dentro de las acciones en GDS (...) El proceso de laboratorio debe insertarse en un área con capacidades de articulación con mantenimiento y ejecución de obras (...) Es importante tener un líder técnico con conocimiento en Primera infancia, DIT y urbanismo que pueda acompañar la concretización de los proyectos.”

Andrea Loyola, responsable Laboratorio- Reto Lima 95

En suma, tanto los participantes de la Mesa, como del Laboratorio han mostrado su interés y compromiso, pero requieren que la Mesa pueda contar con respaldo

de autoridades superiores, tales como la Gerencia Municipal para que pueda ser un espacio efectivo de trabajo, donde se pueda priorizar la atención a la población de la primera infancia y se pueda transversalizar el enfoque en diálogo con otros enfoques manejados por cada gerencia. Esta voluntad política podría permitir la asignación de recursos, pero también permitiría la articulación con otras instituciones a fin de movilizar fondos que hagan posible la implementación de dichos proyectos.

4.3.2 Contribución a la sostenibilidad según el alcance de la responsabilidad

Coordinadores, responsables y funcionarios a cargo de la ejecución del programa, comparten el conjunto de acciones y recomendaciones sobre los procesos de institucionalización y sostenibilidad del programa, el cual fue implementado por un periodo de poco más de dos años.

Según Subirats (2010) la gobernanza requiere de un sistema de gobierno que se basa en la participación de actores diversos y busca la conformación de redes plurales. Un sistema “multinivel” que permite decisiones compartidas entre diferentes niveles institucionales y “transversal” a fin de lograr que diferentes departamentos se relacionen para gestionar proyectos comunes y que “fomenta la participación social”, reubicando las responsabilidades colectivas en un espacio común.

En el caso de Lima 95, los mecanismos de incidencia han asegurado una gestión “multinivel” fortaleciendo capacidades en los niveles de gestión estratégica y operativa enfocadas en el desarrollo infantil temprano; así como una gestión “transversal” que ha permitido desarrollar espacios de diálogo y acción de carácter intergerencial.

“Cada área persigue sus objetivos y es dueña de un tema, cuando trabajan todos juntos en un proyecto, uno lo ve de un lado es cultural, pero del otro lado es educativo, del otro lado es niños pequeños, hay cruces y se van a dar, pero tienes que “dejar ser” a las personas, lo bonito es que, al final, todas las áreas saben que no pueden lograr el resultado final solos”

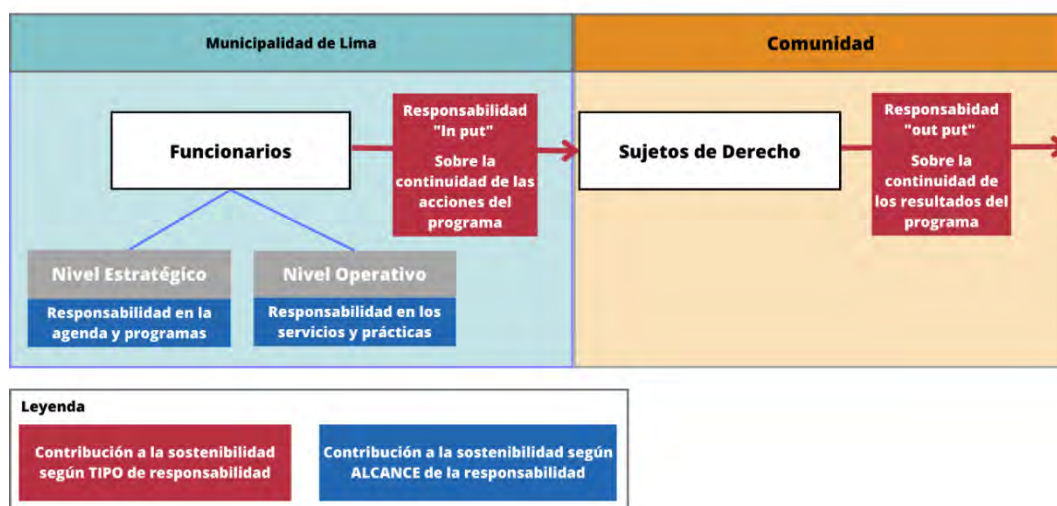
Carlos Javier Vega, Coordinador General Lima 95 y Asesor Municipal GM- MML y Asesor Municipal GM- MML

Los procesos de trabajo colaborativo en la gestión han permitido que los operadores y gestores tomen parte en el programa. Por eso, la legitimidad conforma un primer escalón valioso para asegurar la sostenibilidad y continuidad tanto de las estrategias del programa, como de los logros del mismo. El segundo escalón tiene relación con la corresponsabilidad.

La contribución de la “corresponsabilidad” en relación a la “sostenibilidad” se manifiesta de dos maneras: a) Según el tipo de responsabilidad b) Según el alcance de la responsabilidad. Esta diferenciación se debe a los roles que asumen dichos actores en función al programa. El siguiente diagrama explica estas variables.

Figura 20

Corresponsabilidad según tipo y alcance



Fuente: Elaboración propia

a. Contribución a la sostenibilidad, según el tipo de la responsabilidad: La responsabilidad según quienes ejecutan el proyecto y dan continuidad a las estrategias y acciones (input o entrada), que vendrían a recaer en los funcionarios de la MML y a la responsabilidad de quienes dan continuidad a los cambios o resultados del programa (output o salida), que vendría a recaer en los sujetos de derecho.

En relación a la responsabilidad y compromiso por parte de los sujetos de derecho, tal como se ha mencionado anteriormente, ellos declaran su compromiso en

relación a dar continuidad a las prácticas ganadas. Ameritaría una evaluación de salida o de impacto para verificar ello. Asimismo, se ha mencionado ya la continuidad de la estrategia Lima Wawakuna con el apoyo de las madres fortaleza.

Es valiosa la oportunidad de que las madres continúen el programa, toda vez que contribuye con el desarrollo personal y profesional, desde el enfoque de economía del cuidado, siempre y cuando sean remuneradas. Asimismo, contribuye con el desarrollo local generando oportunidad de soporte de cuidado para que otras madres puedan trabajar o desarrollar otras actividades que fomenten su bienestar.

b. Contribución a la sostenibilidad, según el alcance de la responsabilidad: Esto tiene que ver con el alcance de las funciones de quienes ejecutan el programa: a nivel estratégico y operativo.

Desde el nivel estratégico, los funcionarios pueden dar continuidad colocando al desarrollo infantil temprano en el centro de sus agendas y decisiones políticas, en el diseño de programas o incluyendo a la población de la primera infancia como parte de su público objetivo.

Desde el nivel operativo, tanto especialistas como el personal de primera línea, pueden dar continuidad a las metodologías y prácticas que promuevan una mirada sensible sobre la primera infancia, por ejemplo, prácticas responsivas entre los cuidadores y los niños, así como soluciones comunitarias que pongan al centro las necesidades del binomio cuidador- niño.

Cabe decir que, las disposiciones institucionales y la voluntad política conforman un marco importante para dar continuidad al ejercicio de las responsabilidades. A continuación, se ahondará en esta segunda manifestación de la corresponsabilidad y su contribución con la sostenibilidad a nivel estratégico y operativo

4.3.2.1 Alcance de la responsabilidad: Nivel estratégico

En todo programa, los ejecutores del mismo tienen interés en dar continuidad, a fin de lograr que los cambios se hagan sostenibles en la mejora de las condiciones de vida de las personas. Pero no siempre se tiene garantizado que los actores que van a beneficiarse del programa asuman esta responsabilidad.

En el caso del Programa Lima 95, apenas este es incorporado en la MML -por medio del Convenio interinstitucional con la FBVL- comenzando por el Alcalde, hasta el Gerente de Desarrollo Social, la Jefa de DEMUNA y la Jefa de DAMI asumen responsabilidades para co- gestionar el proyecto. Este primer momento de corresponsabilidad fue clave para que el proyecto pueda tomar el rumbo que tomó desde el inicio.

Sin embargo, cuando un programa se adhiere, adjunta o incorpora al marco institucional de una entidad estatal las condiciones de continuidad deben ser estudiadas cuidadosamente para que no sufran ante los eventuales cambios de gobierno.

Según Abreu y Cruz (2011) promover una cultura de innovación en toda la ciudad, requiere liderazgo, pero sobre todo estabilidad institucional que asegure que los procesos de aprendizaje se consoliden y luego se transfieran. Innovar en el sector público requiere lidiar con la complejidad que significa superar el miedo al cambio, la falta de recursos y las políticas con metas a corto plazo. Problemas comunes en los escenarios de decisión pública.

Uno de los desafíos más importantes que enfrenta el programa Lima 95 es la institucionalización entendida como la incorporación de las estrategias y acciones a favor del Desarrollo Infantil Temprano en la planificación estratégica y/o operativa del gobierno local, reorganizando las metas con el presupuesto ya existente. Superar el miedo al cambio implica para el personal de la MML una actitud flexible en la gestión que les permita visualizar con creatividad formas de incorporar el enfoque DIT en las diferentes gerencias del gobierno local.

“Se tiene que institucionalizar se está conversando en Gerencia Municipal y tenemos que dejar con resolución de alcaldía el modelo de trabajo de gerencias (...) todo ese cuadro de perfiles y roles repartidos se tiene que dejar institucionalizado. No es un programa en sí que tenga su propio presupuesto, no es un área funcional nueva de la MML, sino un esquema de coordinación, como debería funcionar y quien coordina qué, qué servicios deberían estar institucionalizados. En GDS está funcionando, hay un equipo que ya lo entiende, en GM va a quedar un grupo contratado con roles para seguir trabajando desde la MML, el primero que ha entrado es Paolo (responsable de Gestión de Data), cuando se acabe el proyecto vamos a ir entrando como contratados de la MML”

Carlos Javier Vega, Coordinador General Lima 95 y Asesor Municipal GM- MML y Asesor Municipal GM- MML

Las intenciones de los responsables de institucionalizar están orientadas a dejar un “modelo de trabajo” instalado, más que un programa en sí mismo. Esta estrategia es interesante porque podría dejarse sentado un conjunto de roles y funciones que aseguren el despliegue de prácticas orientadas al trabajo intergerencial para el desarrollo de un paquete integrado de servicios, con foco en población vulnerable que incluye a la primera infancia. Esta estrategia de institucionalización podría afrontar de modo más efectivo la inestabilidad institucional ante un eventual cambio de gobierno¹⁴.

“...lo importante no es la atribución de funciones y responsabilidades a un determinado nivel de gobierno o a cierto ente público o privado, sino la política que se pretende impulsar o los objetivos que ésta persigue. Alrededor de esta política, los diferentes actores y las diversas instancias gubernamentales comparten responsabilidades y funciones” (Subirats, 2010)

En esta línea, los esfuerzos de la última década relacionadas a atender las problemáticas de la población de niños de 0 a 5 años han estado principalmente enfocados en aspectos nutricionales y de salud. Atender el desarrollo infantil temprano, requiere de un abordaje integral y, por ende, de un trabajo articulado y coordinado de diversos frentes. La lógica de trabajo intergerencial ha sido uno de los logros más importantes de incidencia del programa y al que se espera dar continuidad.

“El nivel de escalamiento (incidencia) de la estrategia no solo es a nivel territorial, sino a nivel institucional, ha sido asumido desde la propia Gerencia Municipal, ya tiene esto muy claro y lo incorpora en los planes de desarrollo de equidad y por eso tenemos ese compromiso de las propias áreas y ha permitido incorporar en las diferentes etapas de vida”

Ninfa Chávez, Jefa de DAMI- GDS/MML

¹⁴ A la fecha de la redacción de esta tesis (noviembre del 2022), el alcalde había sido destituido sorpresivamente por ocupar otro cargo público durante el 2019, lo que trajo como consecuencia el retiro de todas las personas ocupando cargos de Gerencia y algunas jefaturas.

Tal como se mencionó en el primer hallazgo, la modificación en el MOF y el MAPRO, podría sumarse a los avances institucionales, tales como la Ordenanza DIT, para dar continuidad al modelo de trabajo coordinado e integral por medio del cual se ha implementado las diferentes estrategias del programa en la Municipalidad de Lima. El formato que tome el programa que traduzca dichas funciones y operaciones puede variar, siempre y cuando se emplee dicha lógica.

La Ordenanza DIT aprueba la política metropolitana para garantizar el efectivo cumplimiento y acceso del paquete integrado de servicios en la provincia de Lima. Dispone como su principal mecanismo la conformación del grupo de trabajo “Lima DIT” -al que se ha llamado “Mesa DIT” a lo largo del documento-. Por medio de este mecanismo legal, es posible seguir generando acciones para dar continuidad al trabajo integral.

“La Mesa DIT puede dar un pasito más de lo que ya hacen al contemplar primera infancia (...) también es posible sabernos integrar entre todos, es cuestión de tener aportes por parte de todos (...) convertirlo en Comité o Grupo Técnico DIT con especialistas de las diferentes áreas (...) podría evolucionar”

Karla Taboada, Jefa de EDUCA Lima- GSCGA/MML

Asimismo, hay que señalar que el equipo encargado del Programa estuvo preparando una propuesta de incidencia dirigida al Gobierno Central con el propósito de que el Programa Presupuestal por Resultados DIT pueda ser el marco para el diseño e implementación de un Sello Municipal DIT. Esta podría ser una de las labores que lidere un Comité Técnico DIT.

El Sello Municipal es un reconocimiento público no monetario, dirigido a gobiernos locales y reconoce el cumplimiento de metas priorizadas. El Sello Municipal podría enfocarse en metas DIT priorizadas. Con este incentivo, los gobiernos locales pueden motivarse también a identificar e implementar acciones destinadas a promover el desarrollo infantil temprano, puesto que uno de los retos más grandes es el de contar con presupuesto para actividades que generalmente no han sido priorizadas, como es el caso del DIT (Plataforma digital única del Estado Peruano , s.f).

4.3.2.2 Alcance de la responsabilidad: Nivel táctico y operativo

La gestión operativa tiene que ver con la forma en que se manejan los recursos económicos, legales, humanos y materiales, pero también contempla el perfil de las personas que operan, ello incluye: su motivación, autoestima, capacidad de comunicación, de manejar conflictos y de desplegar estrategias de trabajo colaborativas para lograr los objetivos propuestos (Tello, 2021)

En el marco de Lima 95, tanto jefes de área y especialistas involucrados han evidenciado su compromiso por dar continuidad a la operación de las estrategias del programa. Esto es evidencia del sentido de corresponsabilidad para asegurar la sostenibilidad en tres momentos: 1) Réplica de proyectos DIT 2) Consolidación y escalamiento de proyectos DIT 3) Incidencia en la normativa que contribuya a resolver la problemática DIT.

4.3.2.2.1 Réplica de intervención que promueven la salud y la educación que incluyen la mejora del entorno

El caso de las Estrategias Lima 95

A partir de las últimas entrevistas realizadas este año, se ha podido confirmar que, durante el presente año, han continuado tanto la Estrategia de Lima Wawakuna, en dos Casas Comunales, para lo cual se ha dispuesto recurso para contratar a dos “madres fortaleza”. En relación a las Estrategia de Salidas Seguras, estas se realizan dos veces con apoyo de las auxiliares o personal de primera línea que ahora ha retornado a las Cunas Municipales.

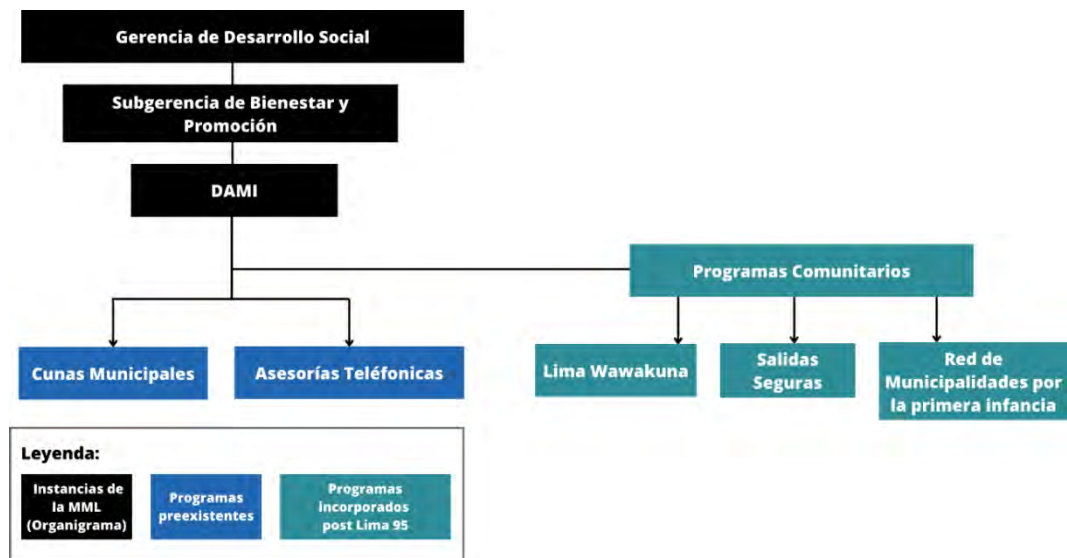
“Primero que los espacios ganados en la comunidad se han conservado. Nosotros estamos atendiendo en las Wawakunas (...) La intervención de San Juan de Lurigancho sigue. Seguimos activando y haciendo este por acciones comunitarias de acuerdo a una programación con diferentes áreas de la municipalidad, trabajando los temas con la infancia y cuidadores.”

Roxana Alvarado, Subgerente de Bienestar y Promoción Social – GDS/MML

A continuación, se muestran las estrategias comunitarias, que posterior a Lima 95, han logrado sostenerse en DAMI.

Figura 21

Servicios que se han sostenido en la Gerencia de Desarrollo Social después de culminado el programa



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la imagen, si bien la Mesa DIT ha quedado desactivada temporalmente desde Julio, la Red de Municipalidades amigas de la Primera infancia ha continuado realizando acciones de sensibilización en 04 distritos por medio de reuniones mensuales y una feria DIT.

Se ha sumado a una “Coordinadora de Espacios Públicos y Monitoreo”, quien se encuentra a cargo de la gestión de las estrategias comunitarias que ponen el foco en los espacios públicos.

El retorno a la presencialidad ha generado que el personal de primera línea retorne a sus labores en las Cunas Municipales, aplicando las metodologías aprendidas. Así como también siguen promoviendo las Salidas Seguras a un ritmo de dos veces a tres veces por semana. Asimismo, se sigue brindando atención una a dos veces por semana en el Wawa Lab, sala habilitada en la Cuna Municipal del Mercado Central que funciona como una bebeteca para que los niños menores de 5 años puedan ir a jugar con diversos juguetes no estructurados.

Las características de la estructura organizacional van a facilitar o limitar los procesos de gestión operativa. Esta estructura puede ser burocrática, rígida y

jerárquica o, lo opuesto, ágil, flexible y horizontal. Dependiendo de sus atributos la gestión operativa se convertirá en un obstáculo o un propulsor para responder a los desafíos sociales (Tello, 2021)

El impacto que se dejó en la estructura organizacional en DAMI es un indicador relevante para la sostenibilidad, esto se ve en los resultados posteriores a la culminación del programa. A pesar de los movimientos intempestivos tras la salida del alcalde, un año después de culminado el financiamiento de la FBVL, el equipo DAMI ha logrado movilizar recursos y motivar la participación de su personal para que sumen a sus roles orgánicos, funciones y tareas relacionados a acciones comunitarias en el espacio público.

Si bien el proceso para hacer que estos cambios en el organigrama pueden significar un recorrido desafiante por lo burocrático, es posible reconocer el liderazgo y sentido de responsabilidad compartida del equipo operativo a cargo.

El caso de Proyecto “Lima Protege la Primera Infancia” del Laboratorio

(ver Anexo N° 5)

El proyecto “Lima Protege la Primera Infancia” nace como una iniciativa de la Subgerencia de Salud para incorporar en las campañas de salud mensajes orientados a mejorar las prácticas con los niños menores de 5 años, relacionados a la lactancia, el apego seguro y la salud mental de los cuidadores.

A partir del acompañamiento del Laboratorio se incorpora la “transformación del espacio público” como un componente importante para lograr los objetivos de la campaña. El espacio público se convierte en “portavoz” de mensajes que promueven interacciones saludables en el entorno, así como el encuentro y el derecho a “dar de lactar en público”.

La iniciativa se viene replicando por medio de la articulación intergerencial con la Gerencia de Participación Vecinal, Seguridad Ciudadana, Servicios a la Ciudad y Deporte. A la fecha, la estrategia ha logrado intervenir en 03 espacios más: Comunidad del AA. HH Santa Rosa II- Barrios Altos, Comunidad del Parque Sta. Rosa – Chacra Río Sur en Mirones y Comunidad de la Plazuela Buenos Aires en Barrios Altos, todas en el distrito de Cercado de Lima.

4.3.2.2.2 Consolidación y escalamiento de modelo de intervención de movilidad urbana en entornos escolares (ver Anexo N° 5)

El Proyecto “Botones de Inclusión” nace de identificar los desafíos de niños menores de 03 años con discapacidad y sus familias para acceder al servicio educativo del PRITE¹⁵.

A partir del trabajo intergerencial entre las Gerencias de Movilidad Urbana, Participación Vecinal y Gerencia de Educación y Deportes, se logró una intervención que recoge las necesidades de la población y propone mejoras para la movilidad urbana, en los ejes de: Seguridad, accesibilidad, atención al Covid e Integración

Para el presente año, el proyecto pudo consolidarse y escalar, ahora bajo el nombre de “Colecaminos”, desarrollando un modelo de intervención participativo que mejorara las oportunidades de movilidad urbana y caminabilidad segura para los niños y niñas y la comunidad en los entornos escolares.

Se han incorporado como ejes de acción: la implementación de “Zonas 30” para la reducción de la velocidad en entornos escolares, así como el mantenimiento de sardineles y señaléticas, así como acciones para promover la seguridad vial entre los transeúntes. El proyecto ha tenido reconocimiento internacional y se proyecta culminar el año con la proyección de mejorar el entorno en 86 Instituciones Educativas.

4.3.2.2.3 Incidencia en normativa para promover la calidad del aire en la primera infancia

En octubre del presente año se dispone la publicación del proyecto “Ordenanza que Promueve el Aire Limpio para la Primera Infancia en la Provincia de Lima” con Resolución de Alcaldía N° 606-2022 El proyecto nace en la Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental, mucho antes del Laboratorio, por medio de un convenio con entidades internacionales que ponen de relieve la importancia de realizar acciones para prevenir o mejorar la calidad del aire. El proyecto llamado

¹⁵ Servicio educativo que brinda atención especializada no escolarizada de prevención, detección y atención educativa oportuna, intercultural y de calidad a niños menores de tres años con discapacidad o en riesgo de adquirirla, así como a las familias y a la comunidad

“Aires Nuevos para la Infancia en Lima” tiene como una de las fortalezas, el manejo de data sobre la calidad del aire haciendo uso de dispositivos especiales y una plataforma que permite hacer monitoreo constante (Diario Oficial El Peruano, 2022)

A partir de dicha data se selecciona una de las instituciones educativas ubicada en San Juan de Lurigancho con cifras dramáticas de calidad del aire y nace el Proyecto “Al Aire Limpio” que es postulado y seleccionado para participar en el Laboratorio. Así, se logró la primera intervención urbana basada en data con foco en primera infancia.

Hasta el momento, el proyecto se había centrado en la gestión de data y actividades de sensibilización y capacitación a instituciones educativas diversas, promoviendo buenos hábitos para manejar un aire limpio. Con el financiamiento y acompañamiento se logró la primera implementación de una “Zona de Baja emisión” en un entorno sensible de la ciudad, en una zona residencial y cercana a una institución educativa.

A partir de la experiencia y logros del proyecto, se incluye en el modelo de trabajo preexistente, las “intervenciones urbanas” como paso importante en las fases del mismo. El proyecto logra consolidarse y escalar en diferentes puntos de la ciudad, por medio del trabajo articulado con gerencias. Hoy, el proyecto sigue creciendo y ha puesto en marcha la etapa final orientada a impulsar la Ordenanza Municipal de Aire Limpio por la Infancia

El cambio de mandato genera cambios en el nivel estratégico y de alto mando, pero el personal de primera línea, generalmente, continúa y es en ellos en quienes recae la interacción cotidiana con las familias y los niños pequeños. En este sentido, si bien las estrategias pueden detenerse dependiendo de la voluntad política del nuevo gobernante, el personal de primera línea tiene una posición más privilegiada para dar continuidad a las buenas prácticas que ha instalado el programa en sus labores cotidianas.

“...tenemos el enfoque, yo creo que se pueden dejar cosas, está bien encaminada, pero si viene un alcalde que no la ve, que no lo entiende y simplemente no la sigue, entonces, las ciudades se retrasan, ¿no? Entonces le dices al personal de planta, el personal estable, el personal que nunca va a cambiar, pero que nos

puede dar también esa garantía y con el transcurrir del tiempo se tiene que dar, ¿no?”

Roxana Alvarado, Subgerente de Bienestar y Promoción GDS/MML

“...Si van a tener contacto con la comunidad, ya tienen un paso adelantado hoy de cómo hacer (...) lo que se está dejando a nivel de manuales protocolos ordenanzas, dashboard de monitoreo, van a sumar para que se pueda quedar al menos 20% que ya va a ser bastante porque va a permitir un paso delante de lo que se hacía antes. La mayoría de gente va a desaparecer, pero los instrumentos y la estructura organizacional ya va a tener la forma”

Vanesa Lainez, representante de la FBVL en Perú

Efectivamente, el programa ha dejado una sistematización completa de ambas etapas del proyecto y un conjunto de toolkits o “cajas de herramientas”, uno por cada estrategia del programa. Ello, sumado al conjunto de prácticas incorporadas pueden ayudar a sostener el enfoque y metodología de trabajo integral, con énfasis en vínculos saludables entre bebés y sus familias en el trabajo que realizan.

A partir los hallazgos revelados hasta el momento, es posible señalar que la corresponsabilidad ha contribuido con la sostenibilidad de dos maneras:

- a) Según el tipo de responsabilidad, los funcionarios de Lima DIT y tomadores de decisiones en las gerencias sostienen las acciones, mientras que los cuidadores y líderes comunitarios sostienen los resultados del programa.

La corresponsabilidad de los funcionarios y operadores ha contribuido con la institucionalización y sostenibilidad de las acciones en la medida que se han apropiado de la visión y la necesidad de priorizar a la primera infancia, tanto como de las metodologías, herramientas y prácticas que van a permitir su desarrollo integral, para el caso de los funcionarios y personal de primera línea.

Para el caso de la sostenibilidad de los resultados, tanto cuidadores como líderes comunitarios, han declarado su compromiso y responsabilidad con sostener prácticas que han cambiado su forma de “ver” y de “atender” a sus niños pequeños en sus hogares y la comunidad, reconociendo la importancia de una crianza respetuosa y saludable emocionalmente.

- b) Según el alcance de la responsabilidad, los funcionarios sostienen decisiones a nivel estratégico para incorporar el enfoque DIT en el diseño y gestión de los programas, mientras que el personal de primera línea sostiene metodologías o prácticas, a nivel operativo, en la atención de niños pequeños y sus familias.

La corresponsabilidad de los actores que mantienen funciones estratégicas ha sido valiosa para intentar institucionalizar acciones modificando el ROF y MOF, así como para dejar sentado la forma de trabajo “intergerencial” que permita abordar de manera “integral” los servicios que la MML entrega.

También se movilizaron recursos para que se sostengan algunas estrategias en la Gerencia de Desarrollo Social, tales como Lima Wawakuna, Salidas Seguras y la Red de primera infancia.

Existen algunas condiciones previas que se deben garantizar para dar continuidad y sostenibilidad de las estrategias:

Para Lima Wawakuna, Salidas Seguras y Zonas de Calma:

- Extender la duración de la intervención
- Que un profesional continúe apoyando en la sala durante la etapa de sostenibilidad.
- Mejorar las condiciones, especialmente económicas para las auxiliares que van a realizar trabajo comunitario.

Para Lima DIT:

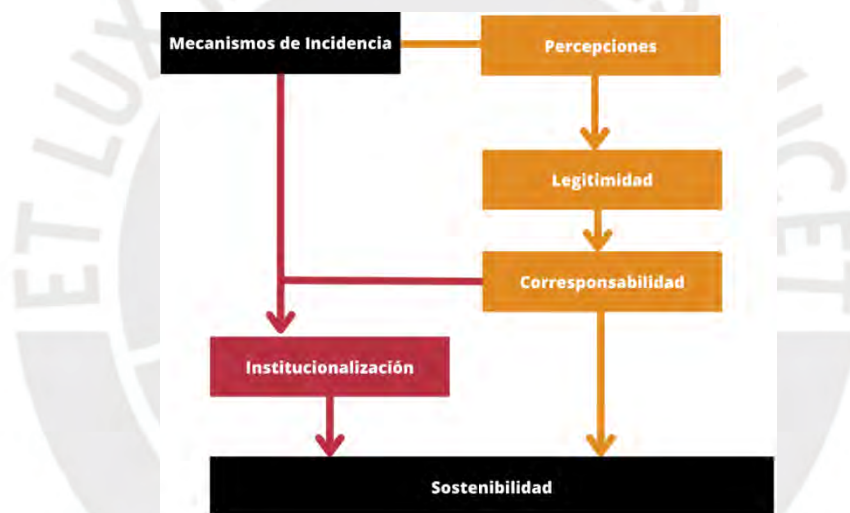
- Convertir a la Mesa DIT en un espacio de trabajo y acción
- Que este sea una “cantera” de proyectos DIR con respaldo de Gerencia Municipal
- Que pueda ser un espacio de visibilización para los gerentes
- Que las gerencias puedan respaldar los proyectos DIT e incrementar el presupuesto para su implementación.

Existe un gran potencial en el compromiso del personal de rango medio y el personal de primera línea quienes a pesar de los desafíos está dispuesto y ha evidenciado su capacidad para continuar con las estrategias a nivel táctico. De continuar asumiendo responsabilidad en el siguiente mandato, allí ya se encuentra una semilla para la sostenibilidad de las acciones del programa.

Con el ánimo de responder a la pregunta principal de esta investigación, volvemos al gráfico que orientó la lectura de los hallazgos para resumir y comprender el sentido de modo integral.

Figura 22

Atributos de los mecanismos de incidencia de un programa DIT para asegurar su sostenibilidad en el gobierno local y las comunidades



Fuente: Elaboración propia

Los mecanismos de incidencia: los pilotos, el análisis de poder y la planificación estratégica y táctica (materializada en las 04 estrategias) se caracterizaron por tener dos facciones: una tácita (línea naranja) y otra técnica (línea roja).

La facción tácita, se relaciona con los atributos de liderazgo y las habilidades de comunicación, negociación y relacionamiento de los ejecutores del programa, lo que ha permitido que se vayan “abriendo ventanas de oportunidad” para que el enfoque DIT pueda escalar dentro de la MML. Por ejemplo, convenciendo a gerentes y especialistas de ámbitos originalmente ajenos a la primera infancia,

para que puedan trabajar articuladamente, disponer recursos y centrarse en la primera infancia.

La facción técnica, se relaciona con la asistencia técnica que el equipo ha brindado y ha permitido 1) la Ordenanza DIT y la aprobación de las Medidas por la Primera Infancia, 2) Incluir en sus acciones de planificación las 04 estrategias de Lima 95, así como las 05 del Lab; y 3) movilizar recursos públicos destinados a las acciones DIT: personal y gasto corriente.

Los mecanismos de incidencia han tenido éxito en sus esfuerzos de institucionalizar la promoción del desarrollo infantil temprano, pero sobretodo, generar conciencia de que su abordaje debe ser integral e intergerencial.

Cabe señalar que, durante el presente año, se dio un abrupto cambio de alcalde, de modo que se vieron postergadas las acciones antes señaladas en relación a modificar el ROF, MAPRO para dejar instalada la lógica de trabajo intergerencial. Lo ideal, hubiera sido que el programa pudiera extenderse un año más, a fin de asegurar la efectiva transferencia e institucionalización de algunos mecanismos que quedaron en el tintero.

Pistas de un modelo de incidencia local a favor del DIT con rasgos de innovación social

Según un reporte interno de la Young Foundation/ NESTA (2007) muchas de las innovaciones sociales inician a partir de iniciativas locales frente a problemas locales y en el proceso se van sumando personas, organizaciones comunitarias y autoridades. Pero para que la innovación social se produzca, deben existir algunos factores o condiciones; e incluso, es la combinación y alineación de estas condiciones en un momento determinado lo que permite que un espacio sea socialmente innovador. (Abreu y Cruz, 2011)

A continuación, se expone aquellos factores que son cumplidos por el programa Lima 95, que conforma el objeto de esta investigación:

- **Liderazgo:** *Se caracteriza por contar con líderes que brindan apoyo político con mucho carisma que ocupan puestos estratégicos de alto mando y que, generalmente provienen de fuera de la organización con el propósito de lograr un cambio radical*

Como se ha mencionado anteriormente, parte importante del impulso de incidencia para generar cambios ha recaído en el liderazgo compartido de funcionarios de la MML y los ejecutores del proyecto, quienes provenían de fuera de la institución con experiencia en trabajo comunitario, y se sumó a la visión del programa mundial Urban 95.

- **Presión política:** *suele haber una presión interna desde los políticos locales y puestos de alto nivel, así como externa dada por la política de gobierno. Ambas actúan como un impulsor de la innovación.*

El programa venía reforzado por el fondo que la Fundación Bernard van Leer disponía de la Municipalidad de Lima por medio de un convenio interinstitucional. Por lo cual, una primera fuente de “presión” estaba en relación con la ejecución efectiva del fondo para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Asimismo, también conformaba una presión externa, el marco de política nacional y la data que demuestra la repercusión de la pandemia en la primera infancia.

En la segunda etapa, la Ordenanza como política local para la promoción DIT, enmarcada en la Estrategia Territorial Nacional “Primero la Infancia”, generó otro impulso para comprometer la participación de diversas gerencias, originalmente “ajenas” al trabajo con primera infancia.

- **Aceptación al cambio:** *Se crea una cultura de cambio tanto en el nivel estratégico, como en el operativo. Funcionarios y personal de primera línea son capaces de asumir riesgos desde su compromiso individual e institucional.*

Desde la Gerencia de Desarrollo Social, donde se anidó el proyecto en un principio, se contó con una cultura organizacional dispuesta al cambio y, a pesar, que algunos directivos fueron rotados en la segunda etapa del proyecto, se mantuvo un liderazgo que motiva la adaptación a nuevos escenarios y contextos, el manejo de la incertidumbre, la capacidad de experimentar aceptando el ensayo-error, tanto a nivel individual como institucional.

- **Trabajo en red:** *Se trabaja conformando redes de carácter formal, tanto como informal. Se trabaja de manera coordinada y colaborativa en todos los niveles para asegurar la innovación.*

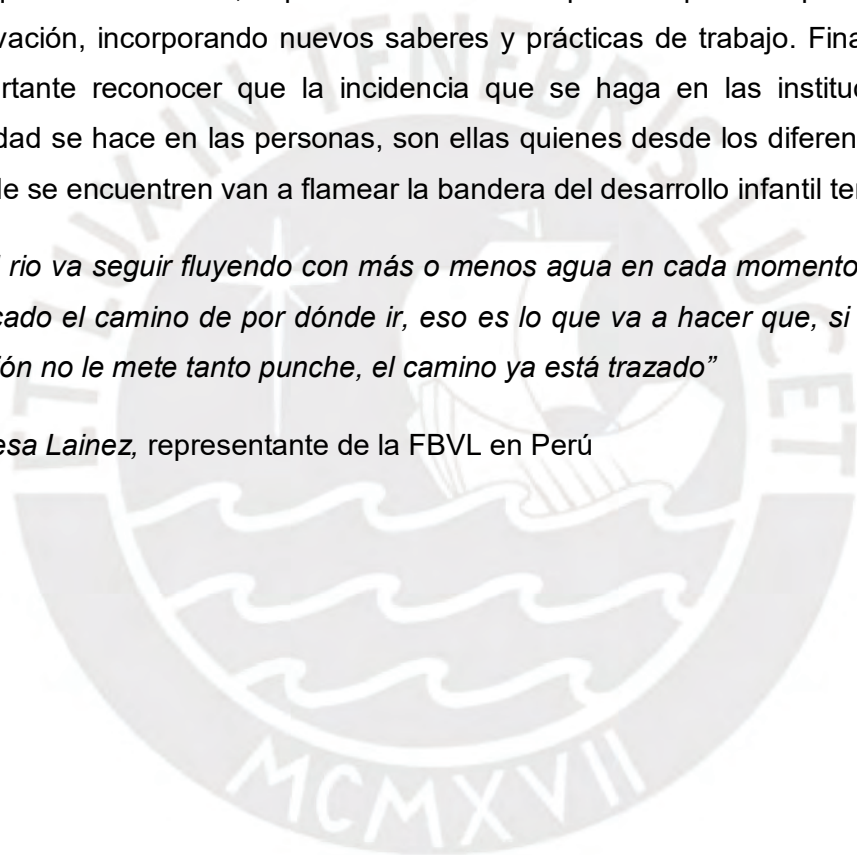
El proyecto propició el vínculo y la sumatoria de fuerzas, de manera permanente; tanto a nivel interno de la institución: entre departamentos o gerencias, como con la sociedad civil: con líderes comunitarios, colectivos y entidades no gubernamentales. Esto sumó diferentes perspectivas, experiencias y “formas de hacer” durante la implementación del proyecto y su escalamiento.

- **Personal disponible:** *Contar con personas que estén dispuestas a introducir nuevas prácticas y aplicar ideas nuevas para apoyar la innovación.*

Aunque fue desafiante, el personal mantuvo disposición para el aprendizaje y la innovación, incorporando nuevos saberes y prácticas de trabajo. Finalmente es importante reconocer que la incidencia que se haga en las instituciones, en realidad se hace en las personas, son ellas quienes desde los diferentes frentes donde se encuentren van a flamear la bandera del desarrollo infantil temprano.

“...el rio va seguir fluyendo con más o menos agua en cada momento, Uds. han marcado el camino de por dónde ir, eso es lo que va a hacer que, si la próxima gestión no le mete tanto punche, el camino ya está trazado”

Vanesa Lainez, representante de la FBVL en Perú



V. CONCLUSIONES

5.1 Mecanismos de incidencia contribuyentes en la institucionalización y sostenibilidad del programa

5.1.1 El Programa Lima 95 parte de un convenio interinstitucional entre la FBVL y la MML, es cofinanciado por ambas entidades y ejecutado por la MML mediante un trabajo coordinado y compenetrado entre el Equipo Lima 95 y los funcionarios de la Gerencia de Desarrollo Social de la MML. Su implementación va desde la mitad del 2019 hacia fines del 2021. La presente investigación se concentra en la segunda etapa, en donde se llevan a cabo 04 Estrategias: Lima Wawakuna, Salidas Seguras, Zonas de Calma y Lima DIT.

5.1.2 Uno de los mecanismos de incidencia que desplegó el proyecto, durante la primera etapa, se centró en Proyectos pilotos con medidas de rápido impacto centradas en el Desarrollo Infantil Temprano. Este mecanismo de incidencia de “abajo hacia arriba” permitió confluir esfuerzos y recursos con diferentes gerencias, en el marco de las funciones orgánicas de cada gerencia; movilizar recursos provenientes del gasto corriente y generar data que permitiera visibilizar la problemática, así como el impacto en la primera infancia. El financiamiento y el perfil del personal externo conformaron dos factores que impulsaron el cambio en la visión y la gestión para promover el desarrollo infantil temprano desde el inicio del programa.

5.1.3 El segundo mecanismo de incidencia está referido al “análisis de poder”, que se llevó a cabo por los ejecutores del programa por medio de una ruta que les permitió consolidar y escalar las estrategias al interior de la MML. Este mecanismo ayudó a identificar actores, dinámicas y procedimientos claves para la toma de decisiones, logrando incorporar estrategias y prácticas DIT a lo largo de la cadena de mando, desde la Gerencia Municipal, así como en las gerencias de línea. Este mecanismo permitió una incidencia “de arriba hacia abajo”. Su contribución más evidente estuvo centrada en incidir en las relaciones intergerenciales que representaron formas novedosas de gestionar en la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), necesarias para asegurar el enfoque integral del desarrollo infantil temprano.

5.1.4 Uno de los logros más importantes en los procesos de institucionalización fue el lanzamiento de la Ordenanza N° 2278 que aprueba la promoción del desarrollo infantil temprano en Lima Metropolitana y exige la conformación del

Grupo Lima DIT, conformado por diversas gerencias de la MML. La Ordenanza permitió un marco para el tercer mecanismo, que se centró en la planificación estratégica y táctica, lo que permitió consolidar las estrategias de Lima Wawakuna, Salidas Seguras- Redes de Cuidado y Zonas de Calma y el Laboratorio Reto Lima 95, por medio de 05 proyectos intergerenciales. Estas impactaron en problemáticas diversas relacionadas al desarrollo infantil temprano, tales como el apego seguro, servicios educativos accesibles, entornos saludables y seguros con aire limpio y derecho a la naturaleza, calles seguras e inclusivas, entre otros. Las estrategias desplegadas jugaron un papel crucial en fortalecer la oferta de servicios de la MML dirigida a la primera infancia y sus familias, así como en contribuir en 05 de los 07 resultados de desarrollo infantil temprano estipulados en los Lineamientos Nacionales “Primero la Infancia” que promueven el DIT.

5.1.5 Producto del trabajo de coordinación, fortalecimiento de capacidades y acciones de incidencia, se lograron institucionalizar Lima Wawakuna y Salidas Seguras e incorporarse al Departamento Materno Infantil. Un año después, siguen funcionando en comunidades priorizadas dentro del enfoque de “Programas Comunitarios extramuros”. Asimismo, se han consolidado y sostenido los proyectos “Lima protege la Primera Infancia” en la Subgerencia de Salud, “Aire Limpio para la Primera Infancia” en la División de Calidad del Aire de la GSCGA y “Cole Caminos” en la Gerencia de Movilidad Urbana.

5.2 Percepción de los actores y la legitimidad que otorgan al programa

5.2.1 En relación a las percepciones, los sujetos de derecho coinciden en destacar el “alivio emocional” y la “disponibilidad emocional” como una de las principales contribuciones del programa para lograr prácticas respetuosas de crianza y un acompañamiento sensible a las necesidades de desarrollo de los niños pequeños. Las cuidadoras destacan como principal ganancia que el “programa les ha dado confianza” y “tener más tiempo y más paciencia para tratar mejor” a sus hijos pequeños.

5.2.2 El personal de primera línea considera como ganancia profesional, haber desarrollado habilidades blandas traducidas en una “mirada sensible” y capacidad de dar “contención emocional” a los cuidadores en su proceso de crianza, toda vez que la labor de los programas se centra en el vínculo de la diada (cuidador-bebé) fomentando espacios y entornos seguros y saludables para lograr un apego seguro y un desarrollo integral.

5.2.3 Los funcionarios destacan la percepción positiva sobre los aportes en conocimientos, relevancia de la problemática social centrada en la primera infancia, así como herramientas que les permitieron reconocer y contextualizar estas problemáticas en el territorio, en el marco de sus funciones y enfoque de actuación gubernamental. También reconocen las limitaciones del programa relacionadas a su corta duración y alcance, así como el desafío de contar con el respaldo de sus gerencias para dar continuidad a las estrategias, movilizándolo recursos para lograr su consolidación y escalamiento.

5.2.4 En las comunidades donde operaron las estrategias del programa se evidencia una legitimidad compartida entre cuidadores y líderes comunitarios en relación a las acciones del mismo. Resalta la cadena de valor generada en torno al “buen trato” que, desde el fortalecimiento de capacidades del personal de primera línea, pasando por el trabajo de sensibilización con líderes comunitarios, así como la crianza respetuosa de niños y niñas; conjugan un conjunto de prácticas sensibles que apuntan a forjar comunidades protectoras de la primera y promotoras de su seguridad y autonomía. Para consolidar este horizonte, los sujetos de derecho destacan la necesidad de que el programa pueda prolongarse por un tiempo mayor.

5.3 La corresponsabilidad como una oportunidad para la sostenibilidad de las acciones y resultados del programa

5.3.1 Para lograr la sostenibilidad del programa, la legitimidad es el primer escalón y la corresponsabilidad el segundo. En el programa, la contribución de la corresponsabilidad en la sostenibilidad, se manifestó de dos maneras, según los roles que asumió cada actor involucrado: a) Según el tipo de responsabilidad, los funcionarios de Lima DIT y tomadores de decisiones en las gerencias sostienen las acciones, mientras que los cuidadores y líderes comunitarios sostienen los resultados del programa b) Según el alcance de la responsabilidad, los funcionarios sostienen decisiones a nivel estratégico para incorporar el enfoque DIT en el diseño y gestión de los programas, mientras que el personal de primera línea sostiene metodologías o prácticas, a nivel operativo, en la atención de niños pequeños y sus familias.

5.3.2 Tanto sujetos de derecho, como funcionarios, evidencian su compromiso y sentido de responsabilidad, reconociendo que es necesario un marco de condiciones para que la sostenibilidad sea posible. En el caso de los sujetos de

derecho, mencionan que es necesario prolongar la duración del programa y que pueda persistir el acompañamiento de un profesional. En el caso del personal de primera línea señalan que es necesario mejorar las condiciones económicas para el trabajo en comunidad. Los funcionarios refieren la necesidad de un espacio de acción que motive el trabajo articulado en el territorio, así como la voluntad política que ponga como prioridad la primera infancia y destine recursos públicos para la ejecución de dichos programas.

5.3.3 Aunque las condiciones conforman un desafío en la sostenibilidad, los esfuerzos del personal de rango medio, han contribuido con la sostenibilidad de algunas estrategias, a nivel táctico, en tres aspectos: a) al replicar intervenciones que promueven la salud y la educación que incluyen la mejora del entorno, por medio de las estrategias Lima Wawakuna, Salidas Seguras y Lima Protege la Primera Infancia; b) al consolidar y escalar un modelo de intervención de movilidad urbana en entornos escolares, por medio de la estrategia Cole Caminos; y c) al generar incidencia en normativa para promover la calidad del aire para la primera infancia, por medio del Proyecto de Ordenanza y el Proyecto “Aires Nuevos para la Infancia en Lima”.

5.3.4 Los hallazgos del presente estudio dan pistas de un modelo de incidencia con rasgos de innovación social. Dos facciones de incidencia han sido claves: una “tácita”, relacionada a los atributos de liderazgo, habilidades de comunicación, negociación y relacionamiento de los ejecutores del programa que han permitido abrir “ventanas de oportunidad” para que el enfoque DIT pueda posicionarse y cobrar importancia al interior de la MML. También, el perfil interdisciplinar de los ejecutores externos e internos de la MML, su trayectoria en el trabajo comunitario con enfoque de infancia y experiencia en metodologías ágiles impactado en las percepciones positivas, así como el sentido de legitimidad y corresponsabilidad de los actores. Mientras que la facción más “explícita” ha empujado procesos de institucionalización por medio de marcos normativos, así como modificaciones en la planificación operativa para que se pueda dar continuidad a las estrategias y el personal y a través de ellos, las prácticas que promueven una mirada sensible y una atención integral a la primera infancia en Lima Metropolitana.

VI. RECOMENDACIONES

6.1 Mecanismos de incidencia contribuyentes en la institucionalización y sostenibilidad de programas DIT

6.1.1 *A la cooperación internacional, empresas o diversas fuentes de financiamientos de proyectos DIT:* Como lección aprendida del Programa Lima 95, es recomendable que cualquier proyecto financiado por una fuente externa que desee generar incidencia en un gobierno local o regional, pueda ser co-gestionado por el personal externo en colaboración con el personal interno. Es clave que ambas contrapartes puedan participar del diseño e implementación, como del seguimiento y evaluación del programa.

6.1.2 *A la Fundación Bernard van Leer u otras entidades interesadas en financiar y/o brindar asistencia técnica:* Con el objetivo de incidir a nivel de gobierno (nacional, regional o local) se desarrollen programas que tomen como punto de partida “proyectos pilotos” con medidas de rápido impacto con foco en desarrollo infantil temprano. Los cuales deben manejar una metodología inductiva para incorporar conocimientos al mismo tiempo que se acompañan los esfuerzos de articulación de gerencias o áreas dentro de la municipalidad mientras se implementa el proyecto. La metodología debe también apuntar a crear redes en la comunidad para conformar un ecosistema de actores y de acciones que garanticen la apropiación y sostenibilidad del programa desde el inicio.

6.1.3 *A quienes ejecutan programas DIT en los gobiernos locales o regionales:* Es recomendable que cualquier proyecto o programa que vaya a realizar un trabajo de incidencia pueda desplegar un mapeo de actores, pero sobretodo, pueda identificar con cuidado las dinámicas y relaciones que subyacen en la gestión, puesto que son ellas las que marcan los “recorridos” para ir convenciendo a las personas que van a poner prioridad a la primera infancia en la agenda local. *Para los involucrados en dar continuidad al programa:* es aconsejable fortalecer aún más las relaciones de la Municipalidad con actores claves fuera del gobierno local, con el propósito de que desde fuera se visibilice la importancia del desarrollo infantil temprano desde sus propias plataformas, pero también con el objetivo de ejercer “sana presión” sobre los gobernadores de turno.

6.1.4 *A los miembros de la Mesa DIT, la Gerencia de Desarrollo Social y la Gerencia Municipal de la MML:* Gracias a la Ordenanza N° 2278 que aprueba la promoción de acciones a favor del DIT como política metropolitana, el gobierno

local se queda con un marco normativo poderoso para convocar a diversas gerencias y municipalidades para aunar esfuerzos. Es aconsejable que la Mesa DIT, pueda evolucionar a un espacio de acción colaborativo, con respaldo de la Gerencia Municipal, por medio del cual se pueda replicar o escalar estrategias claves, articulando acciones intergerenciales con partidas destinadas a proyectos colaborativos. Se podría considerar la posibilidad de conformar una Unidad de Programas y Proyectos en la Gerencia Municipal o la Gerencia de Desarrollo Social, la cual dirija y oriente los proyectos intergerenciales que incluyan el enfoque DIT.

6.1.5 A las Gerencias de Movilidad Urbana, Servicios a la Ciudad, Desarrollo Social, Educación y Deporte y Gerencia Municipal: Una ventana de oportunidad se abre con “Cole Caminos” y “Aires nuevos para la Infancia”. Ambos proyectos pueden fortalecer sus acciones y ampliar su alcance, desde la Mesa DIT, por medio de acciones consensuadas con las Gerencias de Movilidad Urbana, Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental, Gerencia de Educación y Deporte y Gerencia de Desarrollo Social para trabajar en barrios priorizados donde se ubiquen servicios educativos de diferente índole, con los cuales se puedan transformar los espacios públicos próximos asegurando entornos seguros, caminables, que promuevan el encuentro y sean plataforma de aprendizaje permanente para los niños desde la primera infancia, en adelante, y sus familias.

6.2 Fortalecimiento de la legitimidad en los programas DIT

6.2.1 A la Subgerencia de Monitoreo de la Gerencia de Desarrollo Social, DAMI y Casas Comunes: Que puedan incorporar indicadores de resultado que evidencien el impacto de las Estrategias de Lima Wawakuna y Salidas Seguras-Redes de Cuidado en los resultados DIT, en 05 de los 07 resultados propuestos por los Lineamientos “Primero la Infancia”, tales como: función simbólica, apego seguro, comunicación verbal efectiva, camina solo y regulación de emociones. Esta evidencia permitiría respaldar la necesidad de consolidar dichas estrategias, justificar la necesidad de mayor presupuesto para su escalamiento, e incluso, captar fondos o movilizar estrategias como un Sello Municipal que promueva el Desarrollo Infantil Temprano. Poner especial atención a indicadores relacionados a apego seguro y regulación de emociones, aspectos donde destaca la oferta del servicio.

6.2.2 *A los cuidadores del programa:* Continuar participando de espacios y encuentros con otros cuidadores, toda vez que se fortalezca la red de apoyo para fomentar el auto cuidado, y, en consecuencia, seguir nutriendo la “disponibilidad emocional” como factor clave para una crianza saludable y respetuosa. *A los líderes comunitarios del programa:* Promover las acciones de protección a la primera infancia promoviendo el buen trato en los hogares y el espacio público. Considerar estímulos y reconocimientos a las “madres fortaleza” toda vez que se reconozca su rol en la comunidad para transmitir prácticas positivas de crianza entre todas las familias con niños pequeños.

6.2.3 *Al Departamento de Asistencia Materno Infantil, División de Aire Limpio, División de Seguridad Vial y la Subgerencia de Salud:* Se recomienda que las estrategias que han logrado sostenerse en la MML, tales como Lima Wawakuna, Salidas Seguras- Redes de Cuidado, Lima protege la Primera infancia, Aire Limpio para la Primera Infancia y Cole Caminos, puedan seguir consolidándose mediante el fortalecimiento de capacidades del personal con énfasis en el desarrollo de habilidades blandas del personal de primera línea a fin de que puedan promover prácticas e interacciones positivas entre los niños pequeños y sus cuidadores, basadas en el respeto y el buen trato.

6.2.4 *A las autoridades de la Gerencia de Desarrollo Social, Movilidad Urbana y Servicios a la Ciudad:* Que gerentes y subgerentes puedan respaldar las estrategias, buscar la articulación con otras áreas y destinar los recursos necesarios para cumplir los objetivos de consolidación y escalamiento. Evaluar y ajustar los tiempos de duración de las intervenciones y su contextualización en las comunidades para que puedan responder con pertinencia a las necesidades de la población.

6.2.5 *Al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social:* Se recomienda a que el Programa Nacional Cuna Más pueda recuperar el conjunto de prácticas promovidas por el Programa Lima 95 en relación al trabajo para fortalecer “vínculos sanos y seguros” y generar escenarios de confianza que promuevan la “disponibilidad emocional” para una crianza respetuosa. Es clave que el PNCNM pueda estudiarlas y replicarlas a escala local y nacional a fin de fomentar el apego seguro como una de las prioridades de la política por la primera infancia, sobretodo en un contexto post- pandemia, en el que el impacto en el estrés tóxico en niños y cuidadores ha sido dramático.

6.2.6 *Al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables:* La estrategia “Ponte Modo Niñez” conforman una oportunidad para visibilizar y articular las acciones con la Municipalidad de Lima a modo de promover “Barrios que alivian emocionalmente” como un camino para promover una cadena de buen trato entre los servidores públicos, las familias y los niños. Este trabajo articulado puede ser parte de un programa formativo y una campaña comunicacional, que, en conjunto, difundan prácticas de acompañamiento temprano que pongan al centro los vínculos sanos entre niños y cuidadores, y la comunidad como vigilante de ello.

6.3 La corresponsabilidad como una oportunidad para la sostenibilidad de las acciones y resultados del programa

6.3.1 *A los gerentes, jefes, especialistas y personal de primera línea de la MML:* Que se siga fortaleciendo el trabajo con los sujetos de derecho como corresponsables de las prácticas, como son las “madres fortaleza” y fomentar los liderazgos en las comunidades para continuar, vigilar y promover las acciones a favor del DIT en las Casas Comunales y en los espacios públicos transformados. Por otro lado, que se continúe fortaleciendo compromisos y capacidades en especialistas y persona de línea, en relación a las competencias ganadas, tales como: diseñar proyectos incorporando el enfoque DIT, el mapeo en el territorio de las necesidades de cada comunidad intervenida y desarrollo de habilidades blandas traducidas en prácticas sensibles para trabajar con niños y sus cuidadores. Fomentar los liderazgos de quienes cuenten con perfil comunitario.

6.3.2 *Al Departamento de Asistencia Materno Infantil:* En el marco de la sostenibilidad de programas con enfoque DIT, se recomienda estudiar el tiempo mínimo de duración para dejar capacidad instalada en la comunidad y prácticas de crianza y acompañamiento adecuadas en las familias. Las estrategias de Lima Wawakuna y Salidas Seguras deberían, al menos, triplicar su tiempo de duración y contemplar desde el inicio el trabajo con una “madre fortaleza” y un modelo de vigilancia comunitaria que incluya no solo al líder de la comunidad, sino también otros actores claves como Organizaciones sociales de base, postas de salud y otros que presten servicios que incluyan a la primera infancia.

6.3.3 *Al Departamento de Asistencia Materno Infantil, División de Aire Limpio, División de Seguridad Vial y la Subgerencia de Salud:* Continuar con la labor de buscar aliados estratégicos dentro de la MML, así como en las comunidades para asegurar la continuidad de las acciones, consolidación y escalamiento. Buscar

diversas fuentes de financiamiento, tales como los concursos, apoyo de fundaciones y empresas específicas para llevar a cabo la implementación de productos puntuales de los proyectos o estrategias con foco DIT. En el caso de Lima Protege la Primera Infancia, un aliado clave puede ser el MINSA con su iniciativa de “Municipalidades y Comunidades Saludables”. Para el caso de Cole Caminos, se puede realizar un trabajo con la GIZ y PROMOVILIDAD, interesados en promover la intermodalidad en las ciudades. Para el caso de Aires Nuevos para la Infancia en Lima, se puede hacer una alianza con MINAM para escalar las acciones en el marco de la DS 02- 2021 que promueve la reducción de las emisiones contaminantes vehiculares.

6.3.4 A la Fundación Bernard van Leer, la cooperación internacional y fuentes de financiamiento a favor del DIT: Para replicar el programa o generar uno nuevo con características de innovación social, es clave elegir el perfil del equipo que va a representar el proyecto, debe ser de carácter interdisciplinar. Entre sus capacidades debe estar: enfoques y políticas de desarrollo infantil temprano en el país, el manejo de metodologías ágiles, así como herramientas de mapeo urbano y social, conocimiento de urbanismo, gestión de data basada en el comportamiento y resultados. Toda vez que esto le permita trabajar de modo articulado con la contraparte en el gobierno local generando sentido de corresponsabilidad. Entre sus habilidades blandas: la capacidad de comunicación y negociación, liderazgo y flexibilidad, trabajo colaborativo en red, experiencia en trabajo comunitario y sensibilidad con las necesidades de los niños y sus cuidadores, toda vez que esto permita fortalecer el vínculo con los sujetos de derecho, generando un entorno de confianza y aliados que sumen a generar entornos protectores de la primera infancia.

VII. PROPUESTA

“THE SPRINT PROJECT”:

Metodología ágil para intervenciones DIT de rápido impacto

7.1 Justificación

La crisis sanitaria causada por la pandemia de COVID-19 ha dejado estragos en el acceso a servicios dirigidos a la primera infancia. Ante el inicio de un nuevo periodo de mandato para los gobiernos regionales y locales, urge la necesidad de que incluyan en sus agendas a la primera infancia como prioridad. Los procesos de fortalecimiento de capacidades mediante técnicas deductivas suelen ser prolongados, costosos y no son capaces de demostrar resultados en el corto plazo, además que se exponen a los desafíos de la rotación de personal.

Por esta razón, se hace necesario desarrollar un programa que tome como punto de partida “proyectos pilotos”, permita desarrollar proyectos con resultados en corto plazo y que, mediante una metodología inductiva, pueda asegurar la incorporación del enfoque DIT desde procesos que permitan el “aprender haciendo”.

7.2 Ejecutor

Anidare es una empresa social de arquitectura educativa, durante los últimos años viene realizando proyectos de urbanismo táctico y primera infancia. Sus proyectos más destacados se han centrado en el fortalecimiento de capacidades por medio del trabajo multiactor y multinivel, que incluyen el trabajo con funcionarios, personal de primera línea, hasta promotores ambientales, organizaciones juveniles, líderes comunitarios, familias y niños.

Las lecciones aprendidas de su trabajo, en conjunto con las recomendaciones de la presente investigación, permiten la gestación de “The Sprint Project” (el proyecto veloz). Programa de incidencia a gobiernos regionales y locales mediante una metodología ágil para implementar intervenciones de rápido impacto enfocadas en el desarrollo infantil temprano.

7.3 Objetivos

Objetivo General:

Acompañar y financiar proyectos de rápido impacto con foco en primera infancia, en gobiernos locales y/o regionales que, mediante metodologías ágiles, hagan posible la articulación intergerencial, movilización de recursos y gestión de Data, poniendo a la primera infancia como prioridad en la agenda pública local.

Objetivos específicos:

- Fortalecer capacidades mediante procesos inductivos de aprendizaje conectados con la ideación e implementación de proyectos piloto con foco DIT
- Desplegar estrategias de articulación estratégica (entre gerencias) y operativa (entre actores en el terreno)
- Posicionar los logros de los proyectos dejando evidencia de las diversas problemáticas y soluciones DIT a fin de que sean incorporadas en la agenda política local y/o regional.
- Desarrollar proyectos DIT que, convertidos, en modelos de intervención puedan replicarse o escalar en el territorio

7.4 Prioridades

La principal contribución de Sprint Project es la apropiación rápida de estrategias de gestión que garanticen servicios inclusivos y/u orientados a la primera infancia en los gobiernos locales y/o regionales, con las siguientes características:

- Diversificados, que respondan a problemáticas diversas
- Con respaldo político, que designen su prioridad en el gobierno
- Consistentes a nivel técnico, orientada a resultados
- Viables a nivel presupuestal, que garanticen su eficacia y efectividad
- Sostenibles, a partir de procesos de corresponsabilidad con la comunidad

7.5 Enfoques transversales

- **Enfoque DIT:** El desarrollo infantil temprano contempla desde la gestación hasta los 05 años, promueve un abordaje integral, contemplando las diversas problemáticas que afectan y propulsan un buen inicio en la vida de niños y niñas menores de 5 años en las ciudades.
- **Enfoque de Desarrollo Territorial:** Reconoce el conjunto de elementos que en el tejido social, urbano y político juegan un rol trascendental para promover el desarrollo integral de las personas, a escala local. Promueve el trabajo articulado en las diferentes escalas en las que se desenvuelven las personas, fomentando el trabajo colaborativo y estrategias de gobernanza.
- **Enfoque de Desarrollo Sostenible:** Apunta a garantizar ciudades más inclusivas que ofrecen de manera equitativa acceso a servicios y áreas verdes, para fomentar hábitos más saludables de vida. Pone atención en espacios públicos que fomenten diferentes tipos de movilidad urbana y espacios de encuentro y socialización que fortalezcan la convivencia y la ciudadanía.

7.6 Estrategias

Para que pueda llevarse a cabo el Programa, es clave contar con un socio financiero que pueda asegurar el financiamiento de los proyectos, por parte de los gobiernos participantes. Este estímulo permite introducir valor a los gobiernos locales y captar su interés hacia problemáticas que suelen ser invisibilizadas como es la de la primera infancia.

Una vez logrado el vínculo con un socio, se realizará la identificación de las regiones y/o localidades con interés en la primera infancia, a las cuales se invitará a postular a un fondo semilla.

Las estrategias son las siguientes:

1. **Germinados:** Se convoca a los Gobiernos regionales y/o locales con proyectos DIT formulados o implementados en etapa inicial a postular a un Fondo Semilla. La asistencia técnica a los ganadores, toma como punto de partida la formulación inicial para incorporar algunos “insights” que

aseguren la consistencia técnica del proyecto orientado a resultados. Se promueve también el trabajo intergerencial.

2. **Abono:** Los gobiernos regionales y/o locales postulan a un fondo semilla y acompañamiento sprint para implementar sus proyectos con foco DIT. En sus postulaciones uno de los requisitos es que, al menos el 30% del proyecto sea fondo público. Luego de un estricto proceso de selección con jurado, se inicia el proceso de financiamiento y asistencia técnica de la implementación.
3. **Acompañamiento sprint:** Los proyectos seleccionados son financiados y acompañados a lo largo de la reformulación, planificación, implementación y evaluación del proyecto en un lapso de 1 año. La asistencia técnica es personalizada y se adecúa a las dinámicas y demandas de los gobiernos. La metodología de acompañamiento se resume en los siguientes pasos:
 - Mapa de empatía de la primera infancia
 - Diseño con enfoque relacional
 - Huellas para cambiar el comportamiento
 - Ejecución comunitaria
 - Evaluar para escalar
4. **Feria DIT:** Espacio donde se pone en valor los logros, aprendizajes y potencial de las intervenciones para replicar y escalar.

7.7 Resultados

Resultados de gestión

- N° de gerencias involucradas que hayan logrado modificar servicios ya existentes para ampliar la cobertura a la población de niños menores de 5 años
- N° de gerencias involucradas que hayan logrado formular e incorporar un servicio nuevo a los ya existentes, para ampliar la cobertura a la población de niños menores de 5 años

- N° de servicios que han formulado resultados y metas esperadas para su proyecto y/o servicio
- N° de gerencias involucradas que han realizado una medición de entrada y de salida sobre los resultados esperados del proyecto piloto
- N° de gerencias involucradas que hayan financiado un 30% del costo del proyecto piloto con presupuesto público.

Resultados de efecto

- Incremento de gerencias involucradas que han incorporado el proyecto piloto como un servicio adicional en su oferta, orientado a la primera infancia.
- Incremento de líderes comunitarios que han incorporado medidas para dar continuidad, al menos a una estrategia, para proteger a la primera infancia y promover su desarrollo.
- Incremento de cuidadores que han incorporado, al menos dos prácticas positivas, para fomentar el desarrollo infantil temprano en sus niños menores de 5 años.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Abreu, J., & Cruz, J. (2011). Modelos de Innovación Social. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 6(2), 205-217. <http://www.spentamexico.org/v6-n2/6%282%29205-217.pdf>

Albuquerque, F. (2013). *Economía del desarrollo y desarrollo territorial*. ConectaDEL. <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2015/03/E%C2%AADesarrollo-y-Desarrollo-Territorial-3.01.pdf>

Bernard van Leer Foundation. (2021). *Urban 95*. Bernard van Leer Foundation: <https://bernardvanleer.org/es/solutions/urban95-es/>

Bobadilla, P. (2008). *Diseño de proyectos de desarrollo*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Boedeltje, M., & Cornips, J. (2004). Input and output legitimacy in interactive governance. 1-23.

Camacho, R., & Martínez, J. (2008). *Manual World Vision*. Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

Carrington, D. (24 de 8 de 2020). *Children raised in greener areas have higher IQ, study finds*. <https://www.theguardian.com/environment/2020/aug/24/children-raised-greener-areas-higher-iq-study>

Castañó, S. (2017). Legalidad y legitimidad en el Estado democrático - constitucional. *Enfoques*, XXIX (1), 125-128. <http://www.scielo.org.ar/pdf/enfoques/v29n1/v29n1a07.pdf>

Cavañete, J. (2015). *Ciudades con vida: infancia, participación y movilidad*. GRAO. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=578326>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *La sociedad del cuidado. Horizonte para una recuperación sostenible con igualdad de género*. Organización de Naciones Unidas .

Decreto Supremo N° 003- 2019 MIDIS. Decreto Supremo que aprueba la Estrategia de Gestión Territorial “Primero la Infancia” para la articulación de las Entidades del Gobierno Nacional, Regional y Local en la promoción del Desarrollo Infantil Temprano (18 de julio de 2019). Diario Oficial El Peruano .

Decreto Supremo N° 008- 2013- MIDIS. Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social "Incluir para Crecer Diario Oficial El Peruano (26 de abril de 2013). Diario Oficial El Peruano.

Decreto Supremo N° 020- 2021- MIMP. Decreto Supremo que aprueba la estrategia “Ponte en #ModoNiñez” (26 de julio de 2021). Diario Oficial El Peruano.

Decreto Supremo N° 056- 2018 PCM. Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno al 2021 (24 de mayo de 2018). Diario Oficial El Peruano.

Drecreto Supremo N° 068- 2018 PCM. Decreto Supremo que aprueba el Plan Multisectorial de Lucha contra la Anemia (3 de julio de 2018). Diario Oficial El Peruano.

Díaz, C. (s.f). El ciclo de las políticas públicas locales. Nota para su abordaje y reconstrucción. En J. Venesia, *Políticas públicas y desarrollo social*.

Duhalde, C., Huerin, V., Vernengo, P., Vardy, I., Maurette, M., & Raznoszczyk de Schejtman, C. (2020). Regulación afectiva y disponibilidad emocional diádica en la relación adulto- infante. *Anuario de Investigaciones*, XXVII, 496-512.

European Environment Agency (2008). *Annex 3: European common indicators: Towards a local sustainability profile*. European Environment Agency. https://www.eea.europa.eu/publications/environmental_issue_report_2002_30/chap10-annex3.pdf/view

Fernández, M., & Schwindt, C. (2022). *Nadie te enseña: guía práctica de crianza positiva*. El Ateneo. [https://eDITorialelateneo.com.ar/descargas/NADIE%20TE%20ENSE%C3%91A%20\(1er%20cap\).pdf](https://eDITorialelateneo.com.ar/descargas/NADIE%20TE%20ENSE%C3%91A%20(1er%20cap).pdf)

Fernández, T. (2009). *Curso Virtual de Investigación Cualitativa*. PROGRESO-Proyectos, Gestión y Recursos Sociales.

Fundación Baltazar y Nicolas. (2020). *Evaluación Continua del Impacto del COVID-19 en el desarrollo de niñas y niños menores de 6 años*. Fundación Baltazar y Nicolas: <https://fundacionbaltazarynicolas.org/wp-content/uploads/2021/02/Infografia-Encuesta-3.pdf>

GRADE. (2021). *Sistematización de la experiencia del proyecto Urban95, en el marco de la coordinación entre la Fundación Bernard van Leer y la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), 2020-2021*. GRADE.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4 ed.). McGraw-Hill. <https://seminariodemetodologiadelainvestigacion.files.wordpress.com/2012/03/metodolog3ada-de-la-investigacic3b3n-roberto-hernc3a1ndez-sampieri.pdf>

INEI. (2020). *Hábitat Humano*. Instituto Nacional de Estadística e Informática : <https://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/e-habitat-humano-10311/>

INEI. (2021). *Perú: Estado de la Población en el año del Bicentenario, 2021*. Instituto de Estadística e Informática. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/libro.pdf

INEI. (2022). *Desarrollo Infantil Temprano en niñas y niños menores de 6 años de edad - ENDES 2021*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. https://drive.google.com/file/d/1YKAQc6c_RiE4C4B3EnptGLDRqjzm7WIq/view

INEI. (17 de 1 de 2022). *Lima supera los 10 millones de habitantes al año 2022*. Instituto de estadística e Informática: <https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-006-2022-inei.pdf>

INEI. (2022). *Perú: Encuesta Demográfica y de Salud Familiar ENDES 2021 Nacional y Departamental*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1838/

Lecannelier, F., & Zamora, C. (s.f). *Escala de apego durante stress (ADS- III) Tercera Versión*. UDD publicaciones Facultad de Psicología.

Lévano, C. (2017). *Maestría de Gerencia Social: Curso: Módulo Descentralización y Gobernanza* (4 ed.).

Ley N° 30879. Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal (06 de diciembre de 2018). Diario Oficial El Peruano.

Lima Cómo Vamos. (2022). *¿Cómo vamos en Lima y Callao? Reporte urbano de indicadores de calidad de vida 2021*. Lima Cómo Vamos.

Lima Cómo Vamos (2022). *Pacto por los espacios públicos 2023- 2026. Por ciudades inclusivas, sostenibles, caminables y resilientes*. Lima Cómo Vamos. <https://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2022/11/Pacto-2023-2026.pdf>

London, S., & Formichella, M. (2006). El concepto de desarrollo de Sen y su vinculación con la Educación. *Economía y Sociedad*, XI(17), 17-32. <https://www.redalyc.org/pdf/510/51001702.pdf>

Loyola, A., & Quevedo, D. (2021). (Re) diseñar la ciudad para (re) invindicar las relaciones: marco de acción para una ciudad que atienda las relaciones desde la infancia. En M. Alegre , *Sistema Urbano Resiliencia Urbana*. Ocupa Tu Calle.

Martín- Crespo, C., & Salamanca, A. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*(27), 1-4. <https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/340/330>

Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 7-33. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2014). *Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social*. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2022). *REDinforma*. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social: <http://sdv.midis.gob.pe/RedInforma/Reporte/Reporte/18>

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (s.f). *¿Qué es el Desarrollo Infantil Temprano?* Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social: <https://www.midis.gob.pe/index.php/que-es-el-desarrollo-infantil-temprano/>

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (s.f). *Fondo de estímulo al desempeño y logro de resultados sociales*. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social: <https://www.midis.gob.pe/fed/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2013). *Plan de Incentivos Municipales. La herramienta para una gestión local eficiente*. Ministerio de Economía y Finanzas.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Programa presupuestal orientado a resultados para el desarrollo infantil temprano*. Ministerio de Economía y Finanzas.

Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables . (2021). *Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia 2012- 2021. PNAIA 2021*. Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables .

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (s.f). *Marco Normativo Nacional e Internacional sobre Infancia y Adolescencia*. Obtenido de Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables: https://public.tableau.com/views/MarcoNormativo/MarcoNormativo?:embed=y&:showVizHome=no&:host_url=https%3A%2F%2Fpublic.tableau.com%2F&:embed_code_version=3&:tabs=no&:toolbar=yes&:animate_transition=yes&:display_static_image=no&:display_spinner=no&:display

Molano , F. (2016). El derecho a la ciudad: de Henri Lefebvre a los análisis sobre la ciudad capitalista contemporánea. *Universidad Pedagógica Nacional*(44), 3-19.

Municipalidad de Lima . (2020). *Zona de calma*. Municipalidad de Lima. <https://www.altoperu.org/wp-content/uploads/2020/12/ZONA-DE-CALMA-TOOLKIT-2020.pdf>

Municipalidad de Lima. (2022). Limeños al Bicentenario y Lima te cuida barrial. Municipalidad de Lima. [MML%20ESPACIOS%20PÚBLICOS%20COMUNITARIOS%20CON%20ENFOQUE%20URBAN95.pdf](https://www.altoperu.org/wp-content/uploads/2022/05/MML%20ESPACIOS%20PÚBLICOS%20COMUNITARIOS%20CON%20ENFOQUE%20URBAN95.pdf)

Municipalidad Provincial de Lima. (s.f). *Intervenciones Urbanas- Lima te cuida* .
Municipalidad Provincial de Lima:
https://siu.imp.gob.pe/arcgis_portal/apps/webappviewer/index.html?id=ced3925837b74e7fb62b4d398a9e5e44

Natural England. (2010). *Natural Nearby. Accessible Natural Greenspace Guidance*.
Natural England
http://www.ukmaburbanforum.co.uk/docunents/other/nature_nearby.pdf

Ordenanza N° 2278. Acciones municipales de promoción del desarrollo infantil temprano (13 de noviembre de 2020). Diario Oficial El Peruano

Organización de las Naciones Unidas . (s.f). *Cómo la ONU apoya los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Perú*. Organización de las Naciones Unidas :
<https://peru.un.org/es/sdgs>

Organización de las Naciones Unidas . (s.f). *Objetivos de Desarrollo Sostenible* .
Organización de las Naciones Unidas :
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *PLAM 2035. Sistematización del plan del área metropolitana de Lima- Callao 2035*. ONU-HABITAT.
https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/PLAM2035_150614.pdf

Ostrom, E. (2014). Más allá de los mercados y los Estados: gobernanza policéntrica de sistemas económicos complejos. *Revista Mexicana de Sociología*, 76, 15-70. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v76nspe/v76nspea2.pdf>

Páramo, P., & Mejía, M. (2004). Los parques urbanos como oportunidades para la interacción de los niños con los animales. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36(1), 73-84. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80536107.pdf>

PNUD. (1990). *Desarrollo humano infome 1990*. (A. García, Trad.) PNUD.

Pose, H. (2006). *La cultura en las ciudades : Un quehacer cívico social*. Graó.

PUCP. (2021). *Evaluación Continua del Impacto de la COVID- 19 en el desarrollo de niños y niñas menores de 16 años*. ECID- 19. Grupo de Investigación

Relaciones Vinculares y Desarrollo Socioemocional PUPC.
<https://fundacionbaltazarynicolas.org/wp-content/uploads/2021/04/Informe-ECIC-19-Version-4-Lima.pdf>

Queiroz , Diogo; Paciencia, Inés; Moreira, Carla; Calvaleiro, Joao; Moreira, André; Santos, Ana; Barros, Henrique; Ribeir y Ribeiro, Ana. (2022). Green and blue spaces and lung function in the Generation XXI cohort: a life course approach. *European Respiratory Journal*. DOI: 10.1183/13993003.03024-2021

Resolución Suprema N° 002-2015- MIDIS. Premio Nacional "Sello Municipal INCLUIR PARA CRECER Gestión local para las personas (2 de julio de 2015). Diario Oficial El Peruano.

Resolución Ministerial N° 161- 2019- EF/10. Grupo de Trabajo Multisectorial encargado de desarrollar los contenidos técnicos del Programa Presupuestal orientado a Resultados de Desarrollo Infantil Temprano (17 de abril de 2019). Diario Oficial El Peruano.

Resolución de Alcaldía N° 606-2022. Disponen la publicación del proyecto de "Ordenanza que Promueve el Aire Limpio para la Primera Infancia en la Provincia de Lima" (16 de octubre de 2022). Diario Oficial El Peruano

Rodríguez, J. (2003). *Manuel de Incidencia Política*. Grupo Propuesta Ciudadana. http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/manual_completo.pdf

Rosales, M. (2017). El desarrollo humano: una propuesta para su medición. *Aldea Mundo*, 22(43), 65-72. [https://www.redalyc.org/journal/543/54353312007/html/#:~:text=El%20PNUD%20\(1990\)%20define%20el,a%20la%20educaci%C3%B3n%20y%20disponer](https://www.redalyc.org/journal/543/54353312007/html/#:~:text=El%20PNUD%20(1990)%20define%20el,a%20la%20educaci%C3%B3n%20y%20disponer)

Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. EDITorial Planeta. https://www.palermo.edu/Archivos_content/2015/derecho/pobreza_multidimensional/bibliografia/Sesion1_doc1.pdf

Shonkoff, J. (15 de 3 de 2019). *Tres principios para transformar el país desde la primera infancia*. El Financiero: <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/colaborador-invitado/tres-principios-para-transformar-el-pais-desde-la-primera-infancia/>

Subirats, J. (2010). Si la respuesta es gobernanza, ¿cuál es la pregunta? Factores de cambio en la política y en las políticas. *Ekonomiaz*, 74(2), 16-35. https://ddd.uab.cat/pub/artpub/2010/108181/ekonomiaz_a2010n74p16.pdf

Subirats, J. (2011). *Otra Sociedad ¿Otra política?: De «no nos representan» a la democracia de lo común.* Icaria. <https://www.gigapp.org/index.php/publicaciones/destacadas/242-otra-sociedad-otra-politica-de-lno-nos-representanr-a-la-democracia-de-lo-comun>

Tello, G. (2021). *Liderazgo y Equipos de Alto Rendimiento* (16 ed.). Pontificia Universidad Católica del Perú. https://drive.google.com/file/d/1kkf1o62LF3ha0wXpB4ugrQczFSu42_k/view

Tonucci, F. (2015). *La ciudad de los niños. Un modo nuevo de pensar la ciudad.* GRAO. <https://urbanitasite.files.wordpress.com/2020/02/tonucci-la-ciudad-de-los-nic3b1os.pdf>

UNICEF. (2016). *Infancia y desigualdad habitacional urbana en ocho países de América Latina.* UNICEF.

UNICEF. (2020). *Primera Infancia: Realidad y retos para una atención integral e inclusiva.* UNICEF. <https://www.unicef.org/peru/media/8646/file/Primera%20infancia:%20Realidad%20y%20retos%20para%20una%20atenci%C3%B3n%20integral%20e%20inclusiva.pdf>

UNICEF. (2021). *Buen trato. Guía para la crianza y educación respetuosa, dirigida a madres, padres y personas al cuidado de niñas y niños y adolescentes.* UNICEF. <https://www.unicef.org/mexico/media/6251/file/Gu%C3%ADa%20buentrato%20.pdf>

UNICEF. (2022). *Estado Mundial de la Infancia 2021 en mi mente promover, proteger y cuidar la salud mental de la infancia.* UNICEF. <https://www.unicef.org/media/114641/file/SOWC%202021%20Full%20Report%20Spanish.pdf>

UNICEF. (s.f). *Desarrollo Infantil Temprano.* UNICEF: <https://www.unicef.org/peru/desarrollo-infantil-temprano->

IX. ANEXOS

Anexo I

Fotos de las Estrategias del Programa Primeros Pasos- Lima 95.

Fuente: Tomadas de la Sistematización del Programa

(Bernard van Leer Foundation, 2021)

9.1 LIMA WAWAKUNA

LIMA WAWAKUNA EN AAHH REUBICADOS DE SANTA ROSITA, SJL



BIENVENIDA Y REGISTRO DE LA DIADA



ORGANIZACIÓN DE LA SALA PARA RECIBIR A DIADAS.



AUXILIAR ORGANIZANDO LA SALA PARA RECIBIR A LAS DIADAS (CUIDADOR- BEBÉ)



DIADA EN MOMENTO DE JUEGO RESPETUOSO



AUXILIAR Y ESPECIALISTA OBSERVANDO CON DETENIMIENTO EL INTERÉS DEL NIÑO



BEBÉ EN MOVIMIENTO AUTÓNOMO Y JUEGO LIBRE

LIMA WAWAKUNA EN AAHH PRADERAS DE VILLA



EMPADRONAMIENTO Y VISITAS DOMICILIARIAS



CASA COMUNAL TRANSFORMADA EN LIMA WAWAKUNA SEGÚN HORARIO DE ATENCIÓN



DIADA NIÑO Y MAMÁ JUGANDO JUNTOS Y CELEBRANDO LOS LOGROS



JUEGO DE MATERNAJE



GENERANDO ALIANZAS EN LA COMUNIDAD



JORNADA DE SALUD Y VACUNACIÓN

9.2 ZONAS DE CALMA

ZONA DE CALMA EN REUBICADOS DE SANTA ROSITA,
SAN JUAN DE LURIGANCHO



CASA COMUNAL DONDE OPERA LIMA
WAWAKUNA A SER TRANSFORMADO



ENTORNO URBANO DE
LIMA WAWAKUNA



REUNIÓN DE LA COMUNIDAD PARA VALIDAR
EL PROYECTO



VECINOS DE LA COMUNIDAD
EN FAENA



NIÑAS PARTICIPANDO CON PINTADO Y PLANTADO DE LA FAENA



ZONA DE CALMA EN REUBICADOS DE SANTA ROSITA,
SAN JUAN DE LURIGANCHO



ENTORNO A CASA COMUNAL TRANSFORMADO CON MATERIAL
ACCESIBLE Y A LA ALTURA DE 95CM



INAUGURACIÓN DE LA ZONA DE CALMA CON PARTICIPACIÓN DE
NIÑOS PEQUEÑOS, FAMILIAS Y LÍDERES COMUNITARIOS



MAMÁS DANDO DE LACTAR A SUS BEBÉS EN
ZONA DE CALMA

MAMÁ LEYENDO UN
CUENTO A SU BEBÉ EN
ZONA DE CALMA



9.3 SALIDAS SEGURAS Y REDES DE CUIDADO

SALIDA SEGURA AAHH LOMO DE CORVINA, VILLA EL SALVADOR



MAMÁS E HIJOS EN MOMENTO DE CALMA



AUXILIARES EN ACTIVIDAD DE MOVIMIENTO
CON NIÑOS



RESPONSABLE DE SS - RC
DIALOGANDO CON NIÑOS



MAMÁ ACOMPAÑANDO EL JUEGO DE SUS
HIJAS



NIÑA INVESTIGANDO LA
NATURALEZA

SALIDA SEGURA AAHH CERRO PAPA,
VILLA EL SALVADOR



MAMÁS E HIJOS INICIANDO LA SALIDA



MAMÁS E HIJOS EN
MOMENTO DE CALMA



MAMÁ OBSERVANDO Y ACOMPAÑANDO EL
JUEGO DE SU NIÑO CON AUTONOMÍA



MAMÁ JUGANDO CON SU
HIJO



AUXILIARES ACOMPAÑANDO EL JUEGO SEGÚN
LOS INTERESES DE LOS NIÑOS



MAMÁ PONIENDO EN
PALABRAS EL JUEGO DE SU
HIJO

9.4 LIMA DIT

9.4.1 Mesa DIT



9.4.2 Laboratorio Lima 95

PROYECTO "LOS ACTIVADORES LÚDICOS"



ENCUESTA A FAMILIAS



LOSA DEPORTIVA DONDE SE UBICARÁ LA INTERVENCIÓN



FAENAS DE TRABAJO

PROYECTO "CONSTRUYENDO UN JARDÍN PARA LOS NIÑOS"



OLLA COMÚN Y APRENDO EN COMUNIDAD



TALLER CON CUIDADORES SOBRE NECESIDAD EDUCATIVAS



FAENAS COMUNITARIAS



NIÑOS COMPARTEN SUEÑOS SOBRE SU ENTORNO



FAENAS COMUNITARIAS



NIÑO EN ESPACIO RECUPERADO

PROYECTO "AL AIRE LIMPIO POR LA PRIMERA INFANCIA"



MEDICIÓN DE CALIDAD DEL AIRE EN COLEGIOS



SENSIBILIZACIÓN A COMUNIDAD EDUCATIVA SOBRE CALIDAD DEL AIRE



FAENAS DE RECUPERACIÓN DE ÁREAS VERDES EN EL ENTORNO DEL COLEGIO



ACTIVACIÓN Y USO DEL ESPACIO RECUPERADO, PROMOVRIENDO BUENAS PRÁCTICAS PARA CUIDAR EL AIRE

PROYECTO "LIMA PROTEGE LA PRIMERA INFANCIA"



ENCUESTAS DOMICILIARIAS



ARTICULACIÓN CON GERENCIAS Y LÍDERES COMUNITARIOS



FESTIVAL "LIMA PROTEGE LA PRIMERA INFANCIA"



EL ESPACIO COMO PORTAVOZ



NIÑOS Y CUIDADORES USANDO EL ESPACIO TRANSFORMADO PARA LA PRIMERA INFANCIA



PROYECTO "MI RUTA INCLUSIVA"



CALLE JR COATA DONDE SE UBICA EL PRITE



TALLERES PARTICIPATIVOS CON COMUNIDADES



DISEÑO DE INTERVENCIÓN EN ENTORNO



SEMAFORIZACIÓN



RECUPERACIÓN DE ÁREAS VERDES



MURALIZACIÓN

Anexo II

Instrumentos de recojo de información

ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS

ACTOR 1: Sujetos de Derecho: Cuidadoras que participan en las Estrategias

Sobre el programa

9.2.1.1 ¿Qué edad tiene tu pequeño?

9.2.1.2 ¿Cuánto tiempo viene participando en el programa (Lima WWk /Salidas Seguras)?

Legitimidad: Percepciones de logros

9.2.1.3 ¿Qué me podría decir del trabajo de las educadoras o acompañantes del programa?

9.2.1.4 ¿Qué es lo que más valora del programa?

9.2.1.5 ¿En qué le ha ayudado hasta ahora el programa a sus niños? ¿Cuáles son los beneficios en su desarrollo?

9.2.1.6 ¿Cuáles son las principales contribuciones del programa para tu desarrollo persona? ¿En qué le ha ayudado hasta ahora el programa a Ud. en la crianza de su niño?

Liderazgo y corresponsabilidad

9.2.1.7 ¿Han podido organizarse para seguir usando la Sala de Lima Wawakuna? ¿Por qué es importante dar continuidad a las actividades del programa?

9.2.1.8 ¿Qué sugerencias o recomendaciones tiene para mejorar el programa?

Actor 2: Líderes Comunitarios: Involucrados en los programas

Legitimidad y Liderazgo

1. ¿Qué aspectos le parecen más relevantes del trabajo que realiza el programa?
2. ¿De qué manera participa ud. en el programa?
3. ¿Qué beneficio y logros se han obtenido trabajando con el programa?
¿Cuáles son las principales contribuciones del programa para promover el DIT?
4. ¿De qué manera el liderazgo del equipo a cargo del Programa Urban 95 ha tenido un papel clave

Corresponsabilidad y Sostenibilidad

5. ¿Por qué es importante dar continuidad a las actividades del programa?
¿De qué manera podría apoyar ud. a dar continuidad a dichas actividades?
6. ¿Han podido organizarse para seguir usando la Sala de Lima Wawakuna?
¿Por qué es importante dar continuidad a las actividades del programa?
¿Qué recomendaciones tiene para el proyecto?

ACTOR 3: Personal de primera línea (auxiliares Departamento Materno Infantil- DAMI)

Legitimidad e Institucionalización

1. ¿Podrías describir cómo ha sido tu experiencia de trabajo en coordinación con el equipo LWWK/SS? ¿Cuáles han sido los principales desafíos y oportunidades?
2. ¿Consideras que el trabajo que realizan está alineado a los objetivos y metas de DAMI? ¿De qué manera este programa beneficia al trabajo que tiene DAMI con los niños pequeños?
3. ¿De qué manera contribuye el Estrategia Lima Wawakuna/ Salidas Seguras con el desarrollo infantil temprano de los niños y niñas? ¿Qué beneficios ha llevado a las comunidades?

Corresponsabilidad y Sostenibilidad

4. ¿Cómo ves tu liderazgo en el programa? ¿De qué manera la experiencia del trabajo en el programa ha contribuido con tu desarrollo personal y profesional?
5. ¿Qué oportunidades tiene el programa para lograr la sostenibilidad dentro del gobierno local?
6. ¿Qué sugerencias o recomendaciones tienes para el proyecto?

ACTOR 4: Funcionarios - Mesa DIT (05)

INCIDENCIA Y ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. ¿Qué le parece la metodología planteada y cuáles serían sus sugerencias al respecto?

PERCEPCIONES DEL PROGRAMA Y LEGITIMIDAD

2. ¿Cuál diría Ud. que es la principal contribución de la MESA DIT a tu trabajo?

LIDERAZGO Y CORRESPONSABILIDAD

3. ¿Cuál es su principal motivación al participar de este espacio? ¿Qué iniciativas de su gerencia podrían conectarse con el propósito de la Mesa DIT?
4. ¿Cómo describiría el rol de liderazgo de los actores que impulsan la MESA DIT y la Ordenanza N°2278 en el esfuerzo de promover el DIT?

INSTITUCIONALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

5. Desde el rol de liderazgo de la Mesa DIT, ¿qué otras acciones pueden realizar para su sostenibilidad?
6. **Si la Mesa DIT se convirtiera en una Mesa de Trabajo** ¿cómo vería su participación en este espacio y si se alinea a sus objetivos de trabajo?

ACTOR 5: Funcionarios- Laboratorio (06)

INCIDENCIA Y ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. ¿Qué le parece la metodología planteada y cuáles serían sus sugerencias al respecto?

PERCEPCIONES DEL PROGRAMA Y LEGITIMIDAD

1. Desde su iniciativa, cuáles considera que han sido las estrategias que le han permitido:
 - a) articulación de actores
 - b) Cambio de comportamiento de comunidad y beneficiarios
2. ¿Cuáles fueron las principales contribuciones a tu trabajo? ¿Ha cubierto sus expectativas?

LIDERAZGO Y CORRESPONSABILIDAD

3. ¿Cuál fue la motivación de postular al reto?
4. ¿Qué desafíos y oportunidades se le presentan a Ud. para escalar la iniciativa dentro de la gerencia?

INSTITUCIONALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

5. ¿Qué desafíos y oportunidades considera ud. que para institucionalizar la iniciativa DIT que viene implementando?

ACTOR 6: Funcionarios Gerentes MML: Tomadores de decisiones (04)

ACTOR 7: Coordinadores U95 (03)

ACTOR 8: Responsables U95 (05)- Se añadió la pregunta de “lecciones aprendidas”

Se aplicó la misma entrevista a los actores 6, 7 y 8

INCIDENCIA Y ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

9.2.1.8.1.1.1 ¿Cuáles fueron las principales acciones y estrategias del Programa dirigidas a sensibilizar y posicionar el enfoque DIT? Descripción documentaria

INSTITUCIONALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

9.2.1.8.1.1.2 ¿Qué acciones realizó el Programa para alinearse a los objetivos y metas de la MML? Descripción documentaria

9.2.1.8.1.1.3 ¿El Programa logró alinearse a los objetivos y metas de la MML? Valoración

9.2.1.8.1.1.4 ¿Qué acciones se realizaron para dar un marco normativo a la promoción del DIT en la MML?

PERCEPCIONES Y LEGITIMIDAD

9.2.1.8.1.1.5 ¿Cuáles consideras que fueron las principales fortalezas y debilidades del programa?

9.2.1.8.1.1.6 ¿Cuáles consideras que fueron los principales desafíos y oportunidades del programa?

LIDERAZGO, LEGITIMIDAD Y CORRESPONSABILIDAD

9.2.1.8.1.1.7 ¿Cuáles consideras que fueron las principales contribuciones del Programa para sensibilizar y posicionar el DIT? Valoración

9.2.1.8.1.1.8 ¿Qué actores asumieron roles de liderazgo? ¿Qué roles asumieron?

9.2.1.9 ¿Cuál fue tu principal motivación para participar?

SOSTENIBILIDAD

9.2.1.10 ¿Qué acciones se realizaron con el personal para dar continuidad a las acciones DIT?

9.2.1.11 ¿Qué acciones se realizaron con los sujetos de derecho para dar continuidad a las acciones DIT?

9.2.1.12 ¿Cuáles son tus recomendaciones para fortalecer los mecanismos de incidencia?

Entrevista grupal a modo de Taller (2021)

Objetivo: Recoge de modo general junto a los Responsables y especialistas de cada Línea de Acción el panorama actual y proyectado de cada Línea de Acción en la etapa de cierre y transferencia del Proyecto Primeros Pasos-Lima 95

Incidencia y Alineamiento Estratégico

- ✓ ¿En qué consiste la metodología de la Línea de acción correspondiente? (descripción)

Liderazgo y corresponsabilidad

- ✓ Mapeo de actores: ¿Quiénes han participado de la línea de acción?
- ✓ ¿Qué roles de liderazgo asumieron? ¿En qué medida lograron apropiarse del programa?
- ✓ ¿Quiénes asumieron un rol de liderazgo de manera autónoma? ¿Cuáles fueron sus principales contribuciones?

Institucionalización y Sostenibilidad

- ✓ ¿Qué roles tendrían que existir para un modelo de gestión que permitiera dar continuidad al programa?
- ✓ ¿Qué acciones y estrategias deberían continuar si se logra institucionalizar y dar continuidad a la Línea de Acción?

Anexo III

Trabajo de Campo

Proceso de aplicación de instrumentos

Como responsable de Gestión del Conocimiento del Proyecto Primeros Pasos-Lima 95, llevé a cabo el proceso de Sistematización del proyecto en el periodo 2019- 2020 y, luego, en el periodo 2021. En ambos casos, se contó con apoyo de especialistas, quienes realizaron entrevistas individuales a cuidadores, líderes comunitarios y algunos funcionarios públicos.

La presente investigación nace a inicios del 2021 y, en el marco de la Sistematización del segundo periodo del proyecto, se aprovecha de profundizar en algunos hallazgos de la sistematización anterior relacionados a la incidencia, la corresponsabilidad y el liderazgo como factores asociados a la institucionalización y legitimidad del proyecto.

El diseño de la sistematización y los instrumentos estuvieron iluminados por el diseño de la investigación y validados con el Coordinador del mismo. Se partió por la revisión documentaria y, sobre todo, por tomar en cuenta las lecciones aprendidas y recomendaciones de la Sistematización del 2020, ello permitió ajustar las guías de entrevistas para profundizar en ciertos aspectos. Las guías de entrevista se diseñaron de manera semi- estructurada de modo que hubo la apertura suficiente a nuevas preguntas asociadas a los nuevos hallazgos.

Posterior a la revisión documentaria, se pasó a realizar entrevistas grupales a modo de talleres con los especialistas, responsables y coordinadores del Programa, utilizando la plataforma Miró y el Zoom. En los talleres se lograron recoger las percepciones del desarrollo del programa durante el 2021 y las proyecciones sobre los procesos de institucionalización, tales como: mapeo de actores, prospectiva en relación a roles y funciones al incorporarse las estrategias por completo en la MML, objetivos, etapas y procedimientos operativos para dar continuidad a cada estrategia.

Posteriormente, se continuaron con entrevistas a los sujetos de derecho, tales como cuidadores y líderes comunitarios involucrados en el proceso. Luego se entrevistaron a los Responsables de cada estrategia y funcionarios. Se cerró el

ciclo de entrevistas con los Coordinadores, a fin de tener mayor claridad y poder triangular la información recogida previamente.

Siendo que el estudio inició en el 2021, durante el año 2022 se pudieron realizar algunas conversaciones claves para constatar los logros respecto de la institucionalización del programa.

El trabajo de recojo de información ha tenido ciertos desafíos y oportunidades. Al ser partir de los insumos de la sistematización, ello dio pie a la transcripción inmediata de las entrevistas, el procesamiento y análisis en ese mismo momento, logrando lecciones aprendidas y recomendaciones concisas. Sin embargo, el desafío para el presente estudio ha exigido un trabajo de filigrana cuidadoso que permitiera seleccionar entrevistas y lecciones aprendidas claves para determinar los hallazgos de interés para el presente objeto de investigación.

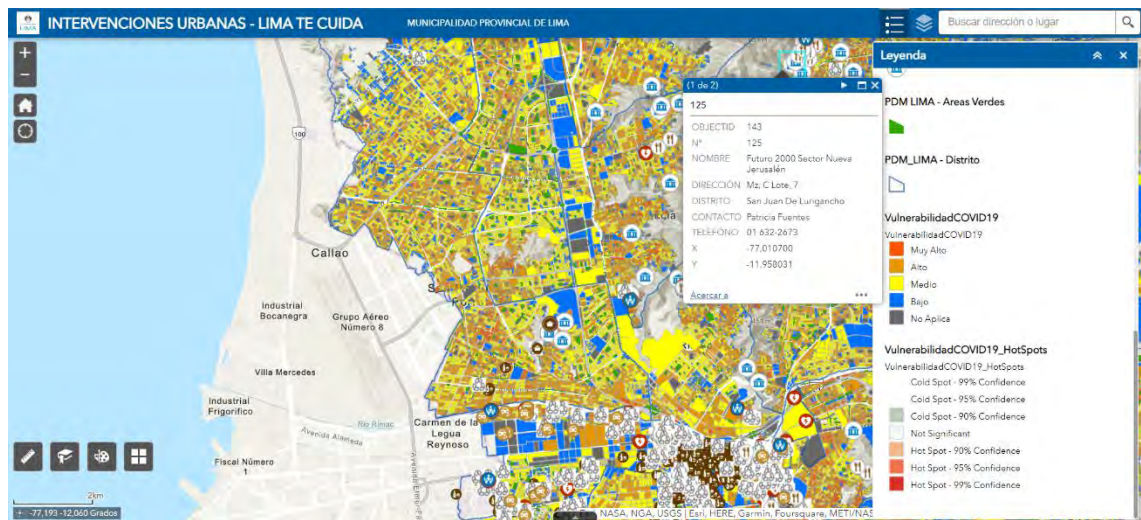
Relación de actores entrevistados

Instrumento de recolección	N° de Planificados	N° de Aplicados	N° Por Aplicar
Entrevista Individual semi estructurada	03 Coordinadores del Programa Primeros Pasos- Lima 95 (Jose, CJ y Vanesa)	03/03	0
Entrevista grupal a modo de Taller	04 Responsables de cada una de las Estrategias del Programa (Andrea, Isabel, Rosa Maria y Juan Pablo)	04/04	0
Revisión Documentaria	04 Tomadores de Decisiones en la MML (Elizabteh, Ninfa y Roxana y Karla Taboada)	04/04	0
	19 Cuidadoras	19/19	0
	08 Líderes comunitarios	08/08	0
	06 personal de primera línea MML	06/06	0
	11 Funcionarios (Laboratorio y Lima DIT)	11/11	0
	08 miembros del equipo involucrado en las Estrategias (Miró y toolkits)	08/08	0

Anexo IV

Herramienta de Geolocalización con data de primera infancia IMP - MML

Fuente: <https://www.imp.gob.pe/> (Tomado el 10 de Noviembre del 2022)



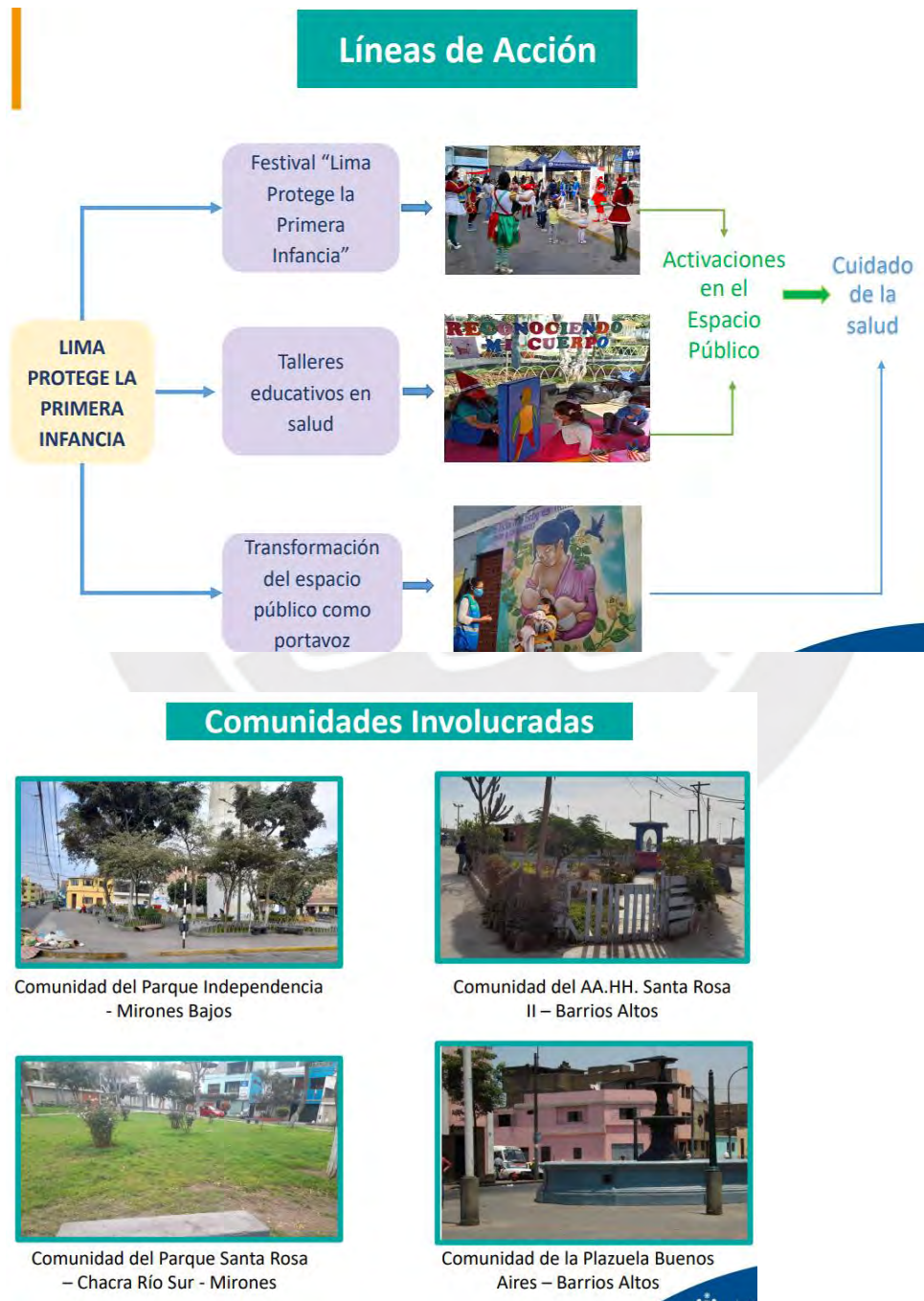
Anexo V

Proyectos institucionalizados del Laboratorio Reto Lima 95

Proyecto “Lima Protege la Primera Infancia”

Réplica de intervenciones para promover espacios saludables con la primera infancia.

Fuente: Documento interno. Subgerencia de Salud- GDS/MML.



Proyecto “Colecaminos”

Consolidación y escalamiento de proyecto en entornos escolares.

Fuente: Documento interno. División de Seguridad Vial- GMU/MMLL.

Articulación de actores



Mejoras en el entorno



Intervención en el entorno de 86 colegios



Video del Proyecto “Colecaminos: zonas escolares seguras”

<https://www.facebook.com/watch/?v=389907789610571>

Proyecto “Aire Limpio para la Primera infancia”

Escalamiento de recuperación de áreas verdes en entornos educativos e impulso de ordenanza por aire limpio para la primera infancia.

Fuente: Documento interno. División de Calidad del Aire- GSCGA/MML

Fases del Proyecto



Trabajo articulado para la niñez



Video del Proyecto: Al Aire Limpio por la Primera Infancia:

<https://www.facebook.com/watch/?v=287229856926909>