

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**GESTIÓN COMUNITARIA**

Análisis de factores que influyen en la participación comunitaria para promover el desarrollo en la primera infancia en zonas de pobreza y de pobreza extrema. Caso: Programa Nacional Cuna Más en el distrito de Llacanora en la región de Cajamarca durante el 2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER  
EN GERENCIA SOCIAL CON MENCIÓN EN GERENCIA DE  
PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO**

**AUTORA**

Elvith Rosa Trejo Huamani

**ASESORA**

Liliana Raquel Galarreta Laurel

**Diciembre, 2018**

## RESUMEN EJECUTIVO

El Servicio de acompañamiento a familias que ejecuta el Programa Nacional Cuna Más, está dirigido a mejorar el desarrollo infantil de los niños y niñas menores de tres años que viven en zonas de pobreza y pobreza extrema, para reducir las brechas sociales, físicas, cognitivas y afectivas. Todo ello a través de un modelo de cogestión comunal que promueve el trabajo conjunto entre Estado y comunidad, donde ambos asumen diferentes compromisos para el logro de los objetivos. Sin embargo, en el distrito de Llacanora, de la provincia de Cajamarca, según Instituto Nacional de la Salud (2018), presenta un 33.2% en desnutrición crónica y un 84.2% de anemia en niños menores de tres años, a pesar de contar con el servicio desde el año 2013, lo que evidencia limitaciones en la intervención especialmente en el componente de cogestión comunal.

Por esta razón, el presente estudio tiene como objetivo identificar los factores que limitan que el componente gestión comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más logre promover el desarrollo infantil en el distrito de Llacanora-Cajamarca en el 2017, a través del análisis de su diseño e implementación y el conocimiento de las percepciones de la comunidad, para plantear una propuesta de mejora.

Para este fin se consideran aspectos teóricos como el desarrollo y fortalecimiento de capacidades y la participación ciudadana. Además, la interpretación de los hallazgos es desarrollado bajo un enfoque intercultural y de derechos.

Este estudio de caso, plantea una estrategia metodológica cualitativa que permite profundizar en aspectos centrales del modelo de cogestión, de sus procesos y la forma en que es percibida por la comunidad.

Finalmente, se establecen como principales hallazgos de la investigación que: (i) Las acciones para el fortalecimiento de capacidades no están dirigidas adecuadamente, (ii) La conformación del comité de gestión y la instalación del servicio no sigue un proceso centrado en las personas ni toma en cuenta la dinámica comunal y (iii) La ausencia de acciones de sensibilización para la participación comunitaria y el voluntariado social.

## EXECUTIVE SUMMARY

The Servicio de acompañamiento a familias that runs the Programa Nacional Cuna Más is aimed at improving the child development of children under three who live in areas of poverty and extreme poverty, in order to reduce social, physical, cognitive and social gaps. All this through a communal co-management model that promotes joint work between the State and the community, where both assume different commitments to achieve the objectives. However, in the district of Llacanora, in the province of Cajamarca, according to the National Institute of Health (2018), it presents 33.2% in chronic malnutrition and 84.2% in children under three years of age, despite having the service since 2013, which shows limitations in the intervention, especially in the community co-management component.

For this reason, this study aims to identify the factors that limit the community management component of the Servicio de acompañamiento a familias of the Programa Nacional Cuna Más to promote child development in the district of Llacanora-Cajamarca in 2017, through the analysis of its design and implementation and knowledge of the perceptions of the community, to propose a proposal for improvement.

For this purpose, theoretical aspects such as the development and strengthening of capacities and citizen participation are considered. In addition, the interpretation of the findings is developed under an intercultural and rights approach.

This case study proposes a qualitative methodological strategy that allows deepening in central aspects of the co-management model, its processes and the way in which it is perceived by the community.

Finally, the main findings of the research are established that: (i) The actions for capacity building are not adequately addressed, (ii) The creation of the management committee and the installation of the service do not follow a process centered on people or takes into account the communal dynamics and (iii) The absence of awareness actions for community participation and social volunteering.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	2
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	3
<b>ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS</b>	7
<b>LISTADO DE ABREVIATURAS</b>	9
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	10
<b>DEDICATORIAS</b>	11
<b>INTRODUCCIÓN</b>	12
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>15</b>
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Justificación	18
1.3 Objetivos	18
<b>CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL Y NORMATIVO</b>	<b>19</b>
2.1 Marco contextual	19
2.2 Marco normativo	22
2.3 Síntesis de investigaciones relacionadas	26
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO</b>	<b>30</b>
3.1 Desarrollo y fortalecimiento de capacidades	30
3.2 Enfoque de derechos	31
3.3 Participación ciudadana	32
3.4 Enfoque intercultural	32
3.5 Definición de términos	33
3.5.1 Cogestión	33
3.5.2 Primera infancia	34
3.5.3 Desarrollo infantil temprano (DIT)	35
3.5.4 Sostenibilidad	36
3.5.5 Contextualización	36
<b>CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>38</b>
4.1 Estrategia metodológica	38
4.2 Diseño muestral	38
4.2.1 Población objetivo	38

4.2.2	Universo de la población objetivo	38
4.2.3	Método de muestreo	39
4.2.4	Determinación del tamaño de la muestra	39
4.2.5	Método de selección de los elementos de la muestra	40
4.3	Variables e indicadores	40
4.3.1	Características del diseño del componente gestión comunitaria	40
4.3.2	Características de la implementación componente gestión comunitaria	41
4.3.3	Percepciones y actitudes de la comunidad	42
4.4	Unidades de análisis	42
4.5	Fuentes de información	43
4.6	Técnicas e instrumentos de investigación	43
4.7	Procedimiento para recoger la información	43
4.7.1	Procedimiento de levantamiento de datos	43
4.7.2	Procedimiento del procesamiento de datos	44
4.7.3	Procedimiento del análisis de la información	44
	<b>CAPÍTULO V: EL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS</b>	<b>45</b>
5.1	El Programa Nacional Cuna Más	45
5.2	El Servicio de acompañamiento a familias-SAF	48
5.2.1	Modelo de cogestión comunitaria	48
	<b>CAPÍTULO VI: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS</b>	<b>53</b>
6.1	Características del diseño del componente gestión comunitaria	53
6.1.1	Modelo de cogestión comunitaria	53
6.1.2	Lineamientos para la implementación del servicio	59
6.1.3	Monitoreo	70
6.2	Características de la implementación componente de gestión comunitaria	73
6.2.1	Soporte organizacional de la Sede Central	73
6.2.2	Soporte organizacional de la Unidad Territorial	78
6.2.3	Acompañamiento Técnico	80
6.2.4	Fortalecimiento de capacidades	83
6.2.5	Acciones para la sostenibilidad	86

6.3	Percepciones y actitudes de la comunidad	92
6.3.1	Percepciones de los actores	93
6.3.2	Actitud de los actores	99
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>101</b>
7.1	Conclusiones	101
7.1.1	En relación a las características del diseño del componente de gestión comunitaria	102
7.1.2	En relación a las características de la implementación del componente de gestión comunitaria	103
7.1.3	En relación a las percepciones de la comunidad	104
7.2	Recomendaciones	104
7.2.1	En relación a las características del diseño del componente de gestión comunitaria	104
7.2.2	En relación a las características de la implementación del componente gestión comunitaria	105
7.2.3	En relación a las percepciones de la comunidad	106
<b>CAPÍTULO VIII: PROPUESTA DE MEJORA</b>		<b>107</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>123</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>130</b>

## ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

### CAPÍTULO 2

<b>Gráfico N° 2.1:</b> Mapa de Cajamarca y sus provincias	19
---	----

### CAPÍTULO 4

<b>Cuadro N° 4.1:</b> Tamaño de la muestra.	39
---	----

### CAPÍTULO 5

<b>Gráfico N° 5.1:</b> Organización Institucional del Programa Nacional Cuna Más.	47
<b>Gráfico N° 5.2:</b> Líneas de autoridad en la estructura organizacional del PNCM/SAF	47
<b>Gráfico N° 5.3:</b> Pilares que sustentan el modelo de cogestión comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias.	50
<b>Gráfico N° 5.4:</b> Ejes y actividades para la cogestión comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias.	51

### CAPÍTULO 6

<b>Tabla N° 6.1:</b> Conocimiento sobre el Servicio de Acompañamiento a Familias.	94
<b>Tabla N° 6.2:</b> Posturas frente al Servicio por parte de las familias.	94
<b>Tabla N° 6.3:</b> Conocimiento de las familias sobre las acciones que realiza la Junta Directiva del Comité de Gestión.	95
<b>Tabla N°6.4:</b> Valoraciones de las familias frente a las acciones que realiza la Junta Directiva del Comité de Gestión.	96
<b>Tabla N° 6.5:</b> Conocimiento de las familias sobre las acciones que realiza el Consejo de Vigilancia del Comité de Gestión.	97
<b>Tabla N°6.6:</b> Valoraciones de las familias frente a las acciones que realiza el Consejo de Vigilancia.	97
<b>Tabla N°6.7:</b> Valoraciones de las familias frente a las acciones que realiza la facilitadora.	98

<b>Tabla N° 6.8:</b> Valoraciones de las familias frente a la situación de la primera infancia como resultado de la intervención del Programa.	98
<b>Tabla N° 6.9:</b> Valoraciones de las familias frente a las necesidades de la primera infancia.	99
<b>Tabla N° 6.10:</b> Valoraciones de las familias frente a la participación de las autoridades y líderes comunales en las acciones del Programa Nacional Cuna Más.	100

## **CAPÍTULO 8**

<b>Gráfico N° 8.1</b> Resultados del Modelo de cogestión comunitaria que genera condiciones.	108
<b>Gráfico N° 8.2</b> Resultados de la dimensión Modelo de cogestión comunitaria funcional.	109
<b>Cuadro N° 8.1</b> Acciones correctivas para la dimensión I.	110
<b>Cuadro N° 8.2</b> Acciones correctivas para la dimensión II.	111
<b>Gráfico N° 8.3</b> Proceso de mejora para el diagnóstico comunal participativo.	113
<b>Gráfico N° 8.4</b> Plan de capacitación	114
<b>Gráfico N° 8.5</b> Proceso de mejora para la rendición de cuentas.	115
<b>Gráfico N° 8.6</b> Proceso de mejora para vigilancia comunitaria.	115
<b>Gráfico N° 8.7</b> Proceso de mejora para la articulación multisectorial.	116
<b>Gráfico N° 8.8</b> Proceso de mejora para el acompañamiento técnico.	117
<b>Gráfico N° 8.9</b> Proceso de mejora para el fortalecimiento de capacidades	118
<b>Gráfico N° 8.10</b> Proceso de mejora para la vigilancia comunitaria.	118
<b>Gráfico N° 8.11</b> Proceso de mejora para la rendición de cuentas.	119
<b>Gráfico N° 8.12</b> Proceso de mejora para la incorporación de propuestas.	120
<b>Gráfico 8.13</b> Proceso de mejora para la articulación multisectorial.	121



## LISTADO DE ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CRIA	Comité Regional por la Infancia y Adolescencia
DCN	Diseño Curricular Nacional
DRP	Diagnóstico Rural Participativo
ENAH0	Encuesta Nacional De Hogares
ENDES	Encuesta Demográfica y de Salud Familiar
FONCODES	Fondo de Compensación y Desarrollo social
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MIMDES	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (2005-2011)
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEA	Organización de Estados Americanos
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura
PNCM	Programa Nacional de Cuna Más
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SAF	Servicio de acompañamiento a familias del PNCM
SCD	Servicio de Cuidado Diurno del PNCM
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por la fortaleza para concluir una etapa importante en mi vida profesional.

Gracias también a los profesores de la Maestría, a la directora Marcela Chueca; al personal administrativo, y especialmente a mi asesora Liliana Galarreta.

A las familias, actores comunales y actores sociales del Comité de Gestión de Llacanora

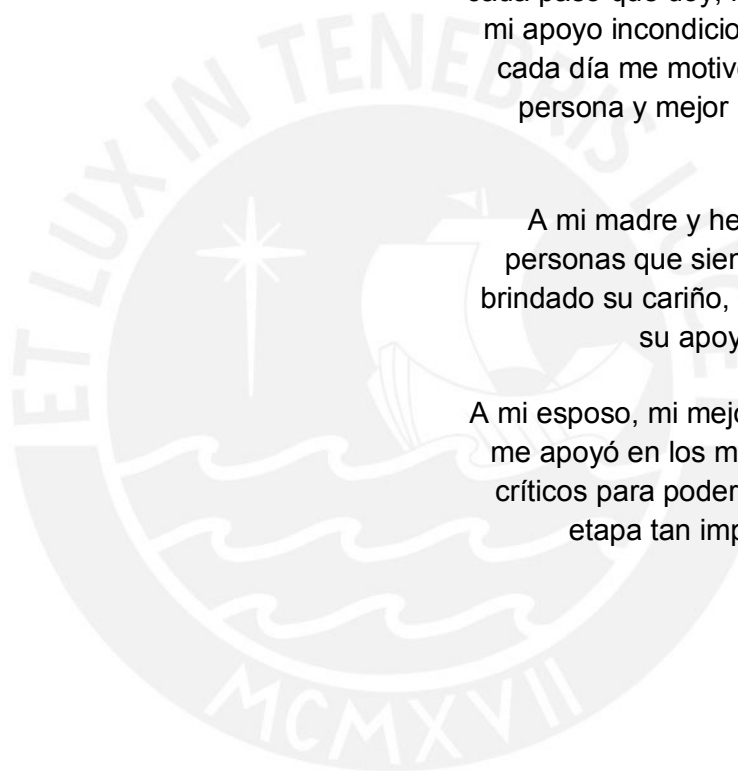
Agradezco de manera especial a las acompañantes técnicas, quienes me brindaron todas las facilidades para concretar la presente investigación

## DEDICATORIAS

A mi hija, mi más valioso motor para cada paso que doy, mi compañera y mi apoyo incondicional. Por quien cada día me motivo a ser mejor persona y mejor profesional.

A mi madre y hermana, las personas que siempre me han brindado su cariño, su confianza y su apoyo.

A mi esposo, mi mejor amigo, quien me apoyó en los momentos más críticos para poder concluir esta etapa tan importante



## INTRODUCCIÓN

La primera infancia es una etapa crucial de las personas, ya que en ella se instalan las bases para la vida adulta. Es por esto que es necesario que el niño cuente con los recursos necesarios para desarrollarse integralmente. Sin embargo, existen factores de riesgo como la anemia, la desnutrición crónica y escasos accesos a la educación, especialmente en la zona rural, que están limitando este propósito.

Frente a esta realidad, el Estado Peruano a través del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, ha creado el Programa Nacional Cuna Más, (2012) como una manera de dar atención integral a la primera infancia, a través de su Servicio de acompañamiento a familias.

Este servicio, se instala en las comunidades focalizadas a través de un comité de gestión, definido por el Programa como la organización que representa a la comunidad en la implementación y ejecución del servicio y tiene por finalidad incentivar la participación de la comunidad en la cogestión del servicio de acompañamiento a las familias (Directiva N°012-2016/MIDIS-PNCM). Este comité está representado por una junta directiva, y un consejo de vigilancia; y a partir de sus miembros se busca promover la participación de la comunidad para mejorar el desarrollo infantil, a través de prácticas adecuadas y propuestas comunales que sean sostenibles en el tiempo.

El Servicio de acompañamiento a las familias trabaja cinco componentes: (i) Formación, que contempla las acciones fortalecimiento de capacidades de los diferentes actores que intervienen en el Programa, (ii) Desarrollo infantil, que elabora el diseño y formulación de la propuesta pedagógica, (iii) Trabajo con familias, que se brinda a través de visitas al hogar y sesiones de socialización e interaprendizaje, (iv) Salud, que busca contribuir al mantenimiento y protección de la salud física, mental y socio-afectiva de los usuarios; y (v) Gestión comunitaria, que se basa en un modelo de cogestión comunitaria, ejecutado por los miembros de la junta directiva del comité de gestión y del consejo de vigilancia. Este último es el que permitirá lograr la sostenibilidad social, pues busca promover la participación comunitaria, el empoderamiento de los actores comunales y sociales; la articulación multisectorial y la incorporación de propuestas para el desarrollo infantil.

Para la adecuada implementación del componente de gestión comunitaria se deben realizar tres actividades: (i) El desarrollo y fortalecimiento de Comités de gestión y Consejos de vigilancia, para que los actores comunales adopten prácticas para el adecuado funcionamiento del servicio, (ii) La incidencia política para la movilización social y articulación pública y privada, que permitirá sensibilizar a la comunidad para generar cambios positivos a partir de la acción complementaria y articulada con actores públicos y privados y (iii) La vigilancia comunitaria, que promueve el ejercicio ciudadano de vigilar las acciones del Programa y el desarrollo infantil temprano para la toma de decisiones.

A partir de esto, se puede afirmar que la política se encuentra en concordancia con lo establecido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD en su informe 2013 sobre desarrollo humano: “A menos que las personas puedan participar de manera significativa en los eventos y procesos que dan forma a sus vidas, los caminos del desarrollo humano nacional no serán deseables ni sostenibles”. (PNUD 2013:6). Y es que los resultados de esta participación comunitaria a partir del empoderamiento de los actores es lo que brindará sostenibilidad a las acciones realizadas en términos de desarrollo infantil.

Tomando en cuenta la importancia del componente de gestión comunitaria para la sostenibilidad de las acciones, el tiempo de implementación del servicio que brinda la experiencia necesaria a los involucrados y los constantes cambios por los que viene atravesando la ejecución del Programa para mejorar la intervención, es pertinente realizar un análisis de aquellos factores que influyen en la participación comunitaria y el empoderamiento de los actores sociales, principalmente en aquellos aspectos que se vienen presentando de manera adversa. En consecuencia, la pregunta de investigación es: ¿Cuáles son los factores que limitan que el componente de gestión comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más, logre promover el desarrollo infantil en el distrito de Llacanora en Cajamarca?; responder esta interrogante, permitirá identificar los aspectos que se deben mejorar para generar las condiciones necesarias para la cogestión comunitaria y optimizar el logro de los objetivos del Programa.

El estudio de este componente es relevante para la Gerencia Social, porque aportará una mirada integral de su desarrollo, tanto en la propuesta teórica, como

en la práctica, lo que permitirá elaborar un plan de mejora, teniendo como eje principal a las personas y servirá como referencia para contextos similares.

La Tesis está compuesta por ocho capítulos. El primero presenta el planteamiento del problema, la justificación y objetivos de la investigación. En el segundo se detalla el marco contextual y normativo; y se presenta una síntesis de experiencias relacionadas al tema de investigación que sirvieron de antecedentes para realizar el trabajo de campo. El tercer capítulo contiene los aspectos teóricos fundamentales sobre los que se sustenta la Tesis para la fundamentación de los hallazgos. En el cuarto capítulo se detalla la metodología utilizada, el diseño muestral, la descripción de variables e indicadores, la forma en cómo se operacionalizan, las técnicas utilizadas y los procedimientos para el procesamiento y análisis de la información. El capítulo cinco presenta aspectos relevantes del Programa Nacional Cuna Más, el Servicio de acompañamiento a familias y el modelo de cogestión comunitaria. En el capítulo seis, se exponen los hallazgos y resultados más trascendentes de la investigación. El capítulo siete contiene las conclusiones y recomendaciones a las que ha llegado la investigación y que son el insumo para la elaboración de la propuesta de mejora para la intervención con respecto al componente de gestión comunitaria, detallado en el octavo capítulo.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La primera infancia es una etapa en la que el cerebro desarrolla la mayor parte de su capacidad y acumula las experiencias más relevantes para su proceso de maduración. Por ello, es vital asegurar que todos los niños y niñas en este periodo cuenten con adecuadas condiciones para un óptimo desarrollo. Sin embargo, en las zonas rurales más pobres, existen factores de riesgo, como la anemia, la desnutrición crónica, la mortalidad infantil, y la desatención en su crianza y en su aprendizaje en el hogar, que limitan el desarrollo infantil.

En nuestro país, a pesar de que la desnutrición se ha reducido 5.2% en los últimos cinco años, hay zonas donde los porcentajes permanecen altos como en Cajamarca donde asciende a un 26.6%, según informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en su presentación de Resultados de la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (ENDES) del 2017. Por otro lado, según el Plan Nacional para la Reducción y Control de la Anemia Materno Infantil y la Desnutrición Crónica Infantil en el Perú 2017-2021, el 43.6% de los niños entre 6 a 36 meses sufre de anemia, correspondiéndole a la zona rural el 51.1% y a la urbana el 40.5%. Además, según la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar-ENDES (2016), la tasa de mortalidad infantil varía entre 13 a 20 defunciones de niños y niñas menores de 1 año por cada mil nacidos vivos; y entre 19 y 28 defunciones de niños y niñas menores de 5 años por cada mil nacidos vivos.

A partir de esta realidad, el gobierno crea el Programa Nacional Cuna Más para reducir las brechas del desarrollo en la infancia, ampliando su atención, como Servicio de acompañamiento a familias, a las zonas más dispersas en situación de pobreza y pobreza extrema, principalmente en la zona rural. Esta es una respuesta al compromiso de reducir la anemia y la desnutrición crónica infantil, a través de las políticas nacionales, según se afirma en el Plan Nacional para la reducción y control de la anemia materno infantil y la desnutrición crónica infantil en el Perú: 2017-2021.

El Servicio de acompañamiento a familias, del Programa Nacional Cuna Más, implementa el componente de gestión comunitaria que plantea un modelo de cogestión Estado-comunidad, que implica que la junta directiva y el consejo de vigilancia se conviertan en los nexos del Programa con la comunidad, liderando las acciones y siendo promotores de las políticas comunales a favor de la primera infancia. Sin embargo, la persistencia de los altos índices en desnutrición crónica y anemia de los últimos cinco años y la ausencia de iniciativas comunales por parte de los actores, evidencian limitaciones y pocos avances de las acciones que deben realizar como comité de gestión.

Se ha observado en las visitas a los comités de gestión, la poca presencia de actores comunales, la débil articulación multisectorial; y escasas acciones de vigilancia comunitaria y de propuestas comunales.

Por todo ello, la investigación se propone analizar e identificar aquellos factores que están limitando el logro de los objetivos de la cogestión comunal desde el análisis de la propuesta hasta los aspectos más relevantes de su implementación.

Para este fin se ha optado por el estudio de caso del servicio en el distrito de Llacanora, donde se viene implementando desde hace cinco años. Es pues el momento más oportuno para realizar la investigación, en vista que está cerrando un ciclo muy importante. Este análisis de la implementación de la gestión comunitaria en esta localidad, nos permitirá profundizar en los resultados encontrados y elaborar la propuesta de mejora.

A partir de lo expuesto, se plantea la pregunta general de investigación: ¿Cuáles son los factores que limitan que el componente de gestión comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más, logre promover el desarrollo infantil en el Comité de Gestión “Los Angelitos” del distrito de Llacanora-Cajamarca en el 2017? La investigación se plantea analizar los momentos claves de la política, desde su diseño, que involucra al fundamento teórico de su modelo de cogestión, hasta la implementación, que involucra la ejecución desde la Sede Central, Unidad Territorial y la comunidad. Para cumplir este propósito se deberá contestar las tres preguntas secundarias: ¿Cuáles son las características del diseño del componente gestión comunitaria?, ¿Cuáles son las características de la implementación de la gestión comunitaria? y ¿Cómo es el



involucramiento, percepción y actitudes de la comunidad acerca del trabajo que realiza la Junta Directiva y el Consejo de Vigilancia del Comité de Gestión?, las respuestas a todas estas interrogantes nos permitirán analizar las condiciones de sostenibilidad del modelo de gestión comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias, además de evidenciar cómo se viene realizando la implementación del Programa, los efectos de las acciones de desarrollo y fortalecimiento de capacidades a los diferentes actores, cómo se traducen los logros de estas acciones en la práctica y cómo se va reflejando en términos de percepción de la comunidad y logros en la mejora del desarrollo infantil.

La investigación se realizará teniendo en cuenta el enfoque de derechos y el intercultural, porque se asumirá a los involucrados como sujetos de derechos y se demostrará respeto y valoración a los patrones culturales. Además, se tomará como referencia el ciclo de vida del proyecto, centrándonos en el diseño y la implementación, que permitirá resolver las interrogantes desde estos momentos claves.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El Programa Nacional Cuna Más a través de su Servicio de acompañamiento a familias responde a los desafíos del desarrollo social, partiendo de los derechos fundamentales de la persona, específicamente de los niños y niñas menores de 36 meses que se encuentran en estado de vulnerabilidad y pobreza, con la finalidad de mejorar sus condiciones de vida y erradicar esta situación. Para este fin, implementa el componente de gestión comunitaria basado en un modelo de cogestión que busca empoderar a las familias y líderes de la comunidad para que sean protagonistas de su propio desarrollo.

En vista de que el desarrollo adecuado de este componente viabilizará que las acciones a favor de la primera infancia sean sostenibles, como resultado de la participación comprometida de los involucrados y donde los protagonistas sean los representantes del comité de gestión, es importante analizar aquellos aspectos que limitan su ejecución, con la finalidad de elaborar propuestas que permitan una mejor orientación hacia los objetivos.

La investigación es de importancia en todos los niveles de decisión, porque brindará información del análisis de la propuesta del modelo de gestión

comunitaria y como esta se traduce en su implementación, tomando en cuenta las recientes disposiciones de la Sede Central, que pueden estar contribuyendo o limitando los propósitos del componente. Estos aspectos se podrán tomar en cuenta para viabilizar la política hacia la sostenibilidad de acciones.

Con respecto a los actores comunales y el Equipo Técnico de la zona, servirá como herramienta de autoanálisis y reflexión, que posibilitará mejoras en futuras acciones en beneficio de la primera infancia.

La investigación es de interés para la Gerencia Social porque busca analizar la política en su propuesta como la forma en que se viene ejecutando. Además, tiene relevancia práctica porque, a partir de sus hallazgos, se elaborará un plan de mejora para el componente de gestión comunitaria que permitirá una adecuada generación de condiciones para el desarrollo del componente y una optimización de los resultados a partir de acciones contextualizadas que tengan como eje de acciones a las personas como sujetos de derecho.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

- Identificar los factores que limitan que el componente gestión comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más logre promover el desarrollo infantil en el distrito de Llacanora-Cajamarca en el 2017, a través del análisis de su diseño e implementación y el conocimiento de las percepciones de la comunidad, para plantear una propuesta de mejora.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar las características del diseño del componente Gestión comunitaria.
- Identificar las características de la implementación del componente Gestión comunitaria.
- Conocer las percepciones de la comunidad acerca del trabajo que realiza la Junta Directiva y Consejo de Vigilancia del Comité de Gestión
- Elaborar una propuesta de mejora para la implementación del componente de gestión comunitaria.

## CAPÍTULO II

### MARCO CONTEXTUAL Y NORMATIVO

#### 2.1. MARCO CONTEXTUAL

Cajamarca se encuentra en la sierra norte del Perú, está conformado por 13 provincias y 126 distritos. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), su población asciende a 1 millón 341 mil 12 habitantes, convirtiéndolo en el cuarto departamento más poblado del país.

**GRÁFICO N° 2.1: Mapa de Cajamarca y sus provincias**



El Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021, afirma que es una región mayoritariamente rural pues alrededor del 67% de su población habita en esta área, muy por encima del promedio nacional equivalente al 24%. Debido a esta característica es que la mayoría de la Población Económica Activa se dedica a la agricultura. Además, su coeficiente de desarrollo humano asciende a 0.56, cuando el promedio nacional es de 0.62.

En el aspecto económico, Cajamarca en el periodo 2009 – 2015 ha persistido en altos índices de pobreza y pobreza extrema. Con respecto a la primera, se mantiene con un 56%; y la segunda, entre un 16.63% a 23.89%, según reporta el informe técnico sobre la evolución de la pobreza monetaria (2015), publicado por

el Instituto Nacional de Estadística e Informática, lo que la convierte, en ese periodo, en el departamento más pobre del país.

Con respecto a la situación de los niños cajamarquinos menores de cinco años, el 31.9% sufren de desnutrición crónica, ubicándose en el quintil inferior con un promedio mayor al nacional, según los datos del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN en el 2009. El 41% de los niños menores de 3 años padecen de anemia y el 57% sufren de enfermedades diarreicas, esto comúnmente por la situación del agua segura e instalaciones del servicio en la zona rural, según el informe del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia-UNICEF sobre la situación de la infancia en el país, publicado en el año 2011. A esta realidad se adiciona la desnutrición crónica infantil, donde Cajamarca mantiene porcentajes altos en niños menores de 5 años (32%).

Esta problemática genera secuelas irreversibles que, a largo plazo reducirá la productividad de la persona y perjudicará directamente el crecimiento económico de la familia. Combatir la desnutrición crónica implica proteger el capital humano del país y prever este recurso para su participación en la economía y el desarrollo del país. (CEPLAN 2011-2021).

A nivel de la provincia de Cajamarca, la situación es similar, siendo los distritos con mayores índices de desnutrición crónica, Catilluc (74.6%), Chetilla (51.4%), San Pablo (45.7%), Cospan (38.1%) y Llacanora (30.6%), según datos presentados en el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Cajamarca al 2021. Con respecto a este último, la desnutrición crónica alcanza un 58% en niños menores de 5 años y la mortalidad infantil asciende al 23% al año, según los datos presentados en el Plan de Desarrollo Concertado Distrital de Llacanora 2005-2016.

El distrito de Llacanora se encuentra en la provincia de Cajamarca. Limita al sur con el distrito de Jesús, al norte con el distrito de Los Baños del Inca, al este con el distrito de Namora y al oeste con el distrito de Cajamarca. Abarca una superficie de 49.42 km<sup>2</sup>, ocupando el 1.66 % de la provincia de Cajamarca. Está conformado por trece caseríos: Marcobamba, Shaullo Grande, El Tambo, Sulluscocha, Las Arenas, Cochambul, Llimbe, Uranhuacta, La Banda, Yanamarca, Iscoconga, La Victoria, Huayrapongo Grande, y cuatro anexos Tauripampa, Pumaushco,

Chugurpampa, El Nivel. La capital del distrito es Llacanora Cercado, que se encuentra localizado a 2644 m.s.n.m., cuenta con una población de 4 mil 905 habitantes y del total de la población el 86.7% pertenece a la zona rural, según el Compendio estadístico departamental al 2009 de Cajamarca– INEI.

En el aspecto económico, las principales actividades son la agricultura y la ganadería, donde 2,071.98 hectáreas son dedicadas a esta primera actividad, de las cuales 440 son cultivadas bajo riego. Entre las especies agrícolas que destacan se encuentran la papa y el maíz.

Con respecto a los puestos de salud del distrito, estos no cuentan con el equipamiento ni personal suficiente para atender a la población, por ende, la orientación de profesionales es limitada para promover prácticas saludables para el cuidado de niños y niñas, su control óptimo y oportuno, la administración de suplementos alimenticios y la atención oportuna de la salud.

A partir de esta situación son varias las iniciativas de la Municipalidad Distrital, entre ellas: El Programa del Vaso de Leche, programas nutricionales, programas no escolarizados del nivel inicial, Centros Educativos Primarios y programas de complementación alimentaria. Además, se promueven proyectos como: La canasta provincial alimentaria, articulación de la producción local a los programas sociales, vigilancia a los programas sociales, fomento de la gestión para la atención integral de la salud, promoción y fortalecimiento de la participación para el fomento de las comunidades saludables, mejoramiento de la salud integral materna e infantil y campañas-de salud y nutrición.

Si bien estas iniciativas de la Municipalidad Distrital son valiosas, una de las principales limitaciones para que sean eficaces, según el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), es que las organizaciones presentan una escasa capacidad de gestión por parte de las autoridades y dirigentes.

A estos esfuerzos se suman las reuniones de la mesa de concertación distrital, donde participan los promotores de los programas sociales para presentar sus avances y plantear alternativas que permitan mejorar la situación de la primera infancia y gestantes en temas de salud y nutrición. Estas acciones se encuentran en etapa de inicio.

## **2.2. MARCO NORMATIVO**

- **Políticas de alcance internacional**

### **Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Este documento representa una hoja de ruta al 2030 y considera 17 objetivos para lograr el desarrollo sostenido e inclusivo. Entre estos, los que se encuentran relacionados al desarrollo infantil son: (i) El segundo objetivo dirigido a poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición, donde se establece como meta combatir situaciones de malnutrición y poco crecimiento o ganancia de peso en niños menores de 5 años, lactantes y madres gestantes, (ii) El tercer objetivo denominado, garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades, que tiene como metas relacionadas al tema de investigación, reducir la mortalidad materna, de recién nacidos y de niños menores de 5 años y (iii) El cuarto objetivo, referido a garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos, plantea en una de sus metas proporcionar a los menores de 5 años los servicios de salud, aprendizaje y bienestar psicosocial.

Estos compromisos asumidos por el gobierno peruano se traducen en políticas que se transfieren a todos los ejes organizativos del Estado, con la finalidad de ponerlos en ejecución. Es así que se transmite la corresponsabilidad que se considera debe llegar a los principales actores de cambio, que son los usuarios de los servicios y Programas sociales, quienes a partir de su participación activa deben generar cambios positivos frente a la realidad de la primera infancia.

El Programa Nacional Cuna Más, a través de su Servicio de acompañamiento a familias se orienta al logro de los objetivos de esta agenda 2030, para lo cual plantea un modelo de cogestión comunitaria que promueve el desarrollo infantil a través de una comunidad organizada, que vigila y propone alternativas viables y sostenibles en el tiempo.

### **Convención sobre los Derechos del Niño**

Tratado internacional impulsado por las Naciones Unidas, que considera la atención prioritaria a los derechos de los niños, en el campo de derechos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos.

Lo sustantivo de esta Convención es el haber ampliado, profundizado y aclarado los derechos y necesidades de los niños, así como las acciones con las cuales se le debe proteger. Del total de 54 artículos, los aspectos más relevantes para esta investigación son: (i) El compromiso a asegurar protección y cuidado considerando los derechos del niño y los deberes de los padres y otras personas, (ii) Respetar el derecho del niño a preservar su identidad, (iii) Reconoce el derecho del niño a disfrutar, del más alto nivel posible, de salud, alimentación, higiene personal y social, comprometiendo al Estado en su plena aplicación y adopción de medidas apropiadas para ello; y (iv) Reafirmar el compromiso de los Estados para encaminar la educación integral del niño.

El cumplimiento de estos derechos es una obligación de todos, desde el Estado, los gobiernos locales y de todos los ciudadanos.

A partir del modelo de cogestión que implementa el Programa Nacional Cuna Más, la comunidad se hace cargo de su propio desarrollo y el Estado es representado por líderes comunales comprometidos con el desarrollo infantil. Todas las acciones a favor de la primera infancia son equivalentes al cumplimiento de este tratado por los derechos del niño.

### **Compromiso Hemisférico por la Educación de la Primera Infancia**

Adoptado en la novena sesión plenaria celebrada el 16 de noviembre de 2007, donde los Ministros de Educación de los Estados miembros de la Organización de Estados Americanos- OEA acordaron el acceso equitativo y oportuno a la educación integral de calidad y adecuada a los contextos locales y a las realidades del mundo como un derecho humano y prioridad política, incluso en el marco de la atención integral a la primera infancia, y dar prioridad a los grupos más vulnerables.

Esta tarea recae principalmente en la labor de las familias, así como el trabajo de miembros representativos de las comunidades e iniciativas de los gobiernos locales que generen políticas que atiendan afectivamente a esta población, por ser la etapa de desarrollo más importante del ser humano.

En este sentido existe una corresponsabilidad entre el Estado y los miembros de la comunidad, especialmente de las familias y líderes comunales, que tienen la

capacidad de promover iniciativas para que todos los niños menores de 3 años se desarrollen integralmente.

- **Políticas de alcance nacional:**

### **Plan Bicentenario – Perú hacia el 2021**

La revisión de los objetivos del Bicentenario para el año 2021, del Centro de Planificación Nacional CEPLAN, se realizaron el año 2017 teniendo como referencia el contexto de cambios y la modernización del Estado. En base a ello se han planteado ejes estratégicos que resumen los objetivos de participación ciudadana, a través de la fundamentación de la democratización de todos los niveles sociales y organizativos, y a través de la descentralización de las decisiones donde se considera la intervención de la misma población frente a sus problemas y en pro de diseñar su propio camino de desarrollo.

El Plan considera como desafío urgente los altos índices de desnutrición crónica que afecta a los niños menores de cinco años y propone acciones como promover programas generadores de capacidades, ya que considera que una visión de mejora y futuro debe tener sus bases en la sociedad civil organizada que se movilizan para mejorar su realidad.

En ese sentido, mediante el trabajo conjunto entre las familias, miembros representativos de las comunidades y las organizaciones a favor del desarrollo infantil se contribuiría el cumplimiento de la meta establecida.

- **Normatividad nacional**

### **La Constitución Política del Perú**

La ley establece en el artículo 2, sobre derechos fundamentales de la persona, que tiene derecho a la vida, a su identidad, a su integridad moral, psíquica y física y a su libre desarrollo y bienestar. Desde su concepción es considerado sujeto de derecho en todo cuanto le favorece.

Además, en el artículo 4 plantea que la comunidad y el Estado protegen especialmente al niño, lo que implica una corresponsabilidad para brindar bienestar. Es objetivo de la comunidad y del Estado otorgar protección a los



grupos sociales vulnerables, en especial a las niñas, niños y madres, pues solo así se garantiza la plena vigencia de los derechos humanos.

A través de la cogestión comunitaria, es posible concretar esta corresponsabilidad, a partir de la cual se atiende a la población que más lo necesita, ejecutando acciones para su libre desarrollo y bienestar.

### **Ley General de Educación- Ley N° 28044**

La Ley afirma el respeto de los derechos de los niños y niñas menores de cinco años, específicamente en el derecho a la educación. Esto implica una tarea por parte del Estado, pero a su vez el involucramiento de las familias y la comunidad, visto esto desde un enfoque territorial. Esto implica una corresponsabilidad entre el Estado, a través de sus programas sociales y de los usuarios, que en este caso lo conforman las familias y miembros de una comunidad; y la cogestión que impulsa la participación social, donde todos los miembros se hacen cargo del tema de la crianza adecuada y educación de los menores desde su nacimiento hasta los cinco primeros años, estableciendo estrategias apropiadas para promover la defensa de sus derechos fundamentales.

### **Estrategia Nacional Incluir para Crecer - Decreto Supremo N° 008-2013-Midis**

Expresión de la política de desarrollo e inclusión social, basada en la articulación de los diversos sectores y niveles de gobierno involucrados, según sus respectivas competencias, para el logro de resultados prioritarios de inclusión social según cinco ejes estratégicos definidos mediante un enfoque de ciclo de vida, en atención a las necesidades específicas de cada etapa del desarrollo humano.

Una de las etapas básicas del ser humano lo constituyen los primeros cinco años de vida. Es aquí donde se forman las bases para una vida adulta. Por lo tanto, debe ser de interés general, de Estado y comunidad, brindar o establecer las condiciones necesarias para un desarrollo integral en la primera infancia. Esto será posible en la medida que se articulen esfuerzos desde las diferentes instancias de la sociedad, teniendo en cuenta los fines comunes y proponiendo acciones sostenibles.

## **Lineamientos Primera Infancia. Decreto Supremo N° 010-2016-MIDIS**

Documento que determina las orientaciones para la gestión articulada intersectorial e Intergubernamental orientada a promover el desarrollo infantil temprano, denominado "Primero la infancia", como parte de la política de desarrollo e inclusión social. Plantea la articulación multisectorial como estrategia necesaria para fortalecer las acciones en beneficio de la primera infancia.

La responsabilidad de la primera infancia no solo le corresponde al Estado, sino que es un interés de todos los ciudadanos. Cada uno, desde el rol que cumple puede articularse y promover el fortalecimiento de las acciones para superar las brechas sociales y ser protagonista de su propio desarrollo.

### **2.3. Síntesis de investigaciones relacionadas**

#### **Receptividad del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más en Comunidades del Distrito de Condebamba (2018)**

La investigación aborda sobre la baja receptividad del Servicio de acompañamiento a familias, del Programa Nacional Cuna Más, en el distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba en la región de Cajamarca, durante el año 2016.

Entre sus principales hallazgos se encuentra que los miembros de la Junta Directiva y Consejo de Vigilancia no realizan actividades relacionadas con sus funciones, como la vigilancia comunitaria, porque aún no han asumido un compromiso ni sus roles asignados pues consideran que por ello se les debe retribuir de forma económica, es decir, aún no han interiorizado que su labor es voluntaria y comprometida con el bienestar de la niñez de sus comunidades.

Conocer la experiencia brinda insumos sobre las motivaciones e intereses que tienen los actores comunales en la zona, quienes priorizan sus actividades económicas, brindando al programa poco tiempo y un débil compromiso con las actividades.

Otro hallazgo importante de la tesis es la existencia de una débil articulación de actividades con las autoridades locales que, según el autor, no se puede generalizar, ya que en algunas comunidades existe cierto nivel de participación y

valoración por el servicio. Esta situación responde al débil empoderamiento de los actores comunales para promover acciones a favor de la primera infancia.

Un aspecto importante de la participación comunitaria es la articulación multisectorial y el empoderamiento de los actores comunales, por lo que se debe hacer énfasis en este análisis, la forma en que los miembros de la Junta Directiva y Consejo de Vigilancia vienen desarrollando sus funciones y cómo articulan sus acciones con diferentes organizaciones comunales y locales.

Otro resultado relevante de la investigación de referencia es que las familias usuarias del servicio desconocen la existencia de la Junta Directiva y Consejo de Vigilancia, desde quienes integran estos organismos hasta las funciones que cumplen o deberían cumplir ya que estos no convocan a reuniones de ninguna índole y menos para comunicar resultados o rendir cuentas.

Es aquí donde se deberá centrar la investigación, ya que el protagonismo de los actores comunales es un elemento clave para la realización de acciones a favor de la primera infancia. Es importante evidenciar en qué medida tienen presencia en las comunidades, en las acciones del programa y las valoraciones por parte de los usuarios del servicio.

### **Gestión del servicio y satisfacción de las familias usuarias del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Barranca (2015)**

El trabajo de investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre gestión del servicio y satisfacción de las familias usuarias del Programa Nacional Cuna Más, en el servicio de Cuidado diurno, en la provincia de Barranca en el año 2015. Uno de los principales hallazgos es que el 60% de las familias usuarias manifiesta un alto nivel de satisfacción frente al servicio que recibe.

En vista de que el nivel de aceptación es relativamente alto, sería importante identificar los factores que favorecen esta situación. Un aspecto que se puede identificar a priori, por la experiencia en el programa, es el trabajo directo con las familias.

Otro hallazgo importante es que los comités de gestión y consejos de vigilancia, por las funciones que deben de cumplir, necesitan asistencia técnica permanente

y de protocolos de vigilancia comunitaria. Además, considera necesario poder rediseñar las estrategias de participación comunitaria y de articulación multisectorial, de tal manera que se mejore la intervención del servicio en términos de calidad.

Un aspecto relevante, para que los miembros de la junta directiva y consejo de vigilancia se empoderen, es el fortalecimiento de sus capacidades, el desarrollo de información que le permita involucrarse en las acciones del programa y un acompañamiento permanente. Por tanto, será necesario identificar la forma en que se realizan estas acciones en el trabajo de campo.

### **Investigación sobre la contribución de la participación comunitaria al desarrollo local de San Luis del Nuevo Retiro – Jaén (2014)**

La investigación analiza y discute la contribución de la participación comunitaria en el desarrollo local de San Luis del Nuevo Retiro- Jaén.

Uno de los hallazgos, al realizar el diagnóstico en la comunidad, es el sentido de pertenencia que han logrado desarrollar los pobladores, principalmente los más antiguos. Estas personas adquirieron la capacidad de reconocer las carencias y posibilidades de su comunidad y comenzaron a organizarse para mejorar su realidad. A partir de ello se dieron cuenta de que el trabajo conjunto había dado posibilidades al mejoramiento de la comunidad y por ende al bien común.

Es vital conocer aquellos aspectos que movilizan los esfuerzos de la comunidad, más allá de los intereses particulares. Además, es trascendental analizar si el programa realiza acciones de sensibilización, desde un enfoque intercultural y de derechos para colocar en agenda de importancia el tema de la primera infancia a través de un diagnóstico comunal participativo, como buena práctica.

Otro hallazgo es la necesidad de representatividad a través de las diferentes instancias, autoridades y organizaciones existentes, ya que estas movilizarán todas las acciones necesarias para mejorar la comunidad.

Existe la necesidad de las personas sentirse representados a través de sus líderes. Para esto es necesario analizar los procesos a través de los cuales se ha

constituido el comité de gestión y si estos son válidos para movilizar acciones conjuntas y con la aprobación de los usuarios.

### **Análisis y propuestas de mejora al diseño del modelo del Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más de Perú (2012)**

Esta investigación desarrolla un análisis del Programa Nacional Cuna Más, ejecutado por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) en el Perú, durante el año 2012, para determinar los elementos de su diseño que favorecen u obstaculizan su intervención.

Entre los principales resultados de la investigación es que el enfoque intercultural se refleja en el hecho de que las cuidadoras son personas de la misma comunidad, con conocimiento de las costumbres y creencias con respecto a la crianza de los niños menores de 3 años. Además, cuentan con la confianza de las familias que atienden.

Se evidencia que la facilitadora es un actor clave para el desarrollo del servicio, por ser una persona cercana a las familias y miembro de la comunidad. Será importante tomar en cuenta su experiencia para enriquecer la investigación.

Otro hallazgo importante es que la Junta Directiva y Consejo de Vigilancia, no están cumpliendo sus funciones, su participación es selectiva y se percibe que es el acompañante técnico quien ha asumido gran parte de sus responsabilidades. Esta situación, afirma la autora, responde a la gran cantidad de tareas que tienen estos actores, quienes muchas veces no tienen disponibilidad de tiempo para participar activamente. Por otro lado, señala la necesidad de fortalecer las capacitaciones a actores comunales y promover la participación de autoridades locales como líderes de la Junta y el Consejo, ya que así se podría mejorar la gestión comunitaria.

Si los miembros de la junta directiva y el consejo de vigilancia no están asumiendo sus roles, puede responder a un tema de recarga de acciones, pero sobre todo a que desconoce sus funciones y las motivaciones del servicio pueden ser adversas a sus intereses.

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO

La investigación considera que los principales aspectos teóricos son (i) El desarrollo y Fortalecimiento de capacidades que apunta al empoderamiento de los actores, (ii) El enfoque de derechos, por ser una política que parte desde y para las personas que busca promover el desarrollo humano en términos de primera infancia, (iii) La participación ciudadana, porque plantea un modelo de cogestión comunal donde el comité de gestión y el consejo de vigilancia son los principales promotores para la implementación de la política en las comunidades, (iv) El enfoque Intercultural, ya que la investigación procederá con respeto y valoración de la cultura de la comunidad. De manera complementaria, se definen los conceptos operacionales como cogestión, primera infancia, desarrollo infantil temprano y sostenibilidad.

#### **3.1. Desarrollo y fortalecimiento de capacidades**

La importancia del desarrollo de las capacidades estriba en que facilita a las personas lograr sus objetivos ya que están basados en sus propias habilidades o competencias. El fortalecimiento del proceso de este desarrollo permitirá que los objetivos logrados tengan mayores posibilidades de impacto, tanto en su entorno, como en políticas que beneficien a los demás.

“El desarrollo de capacidades se refiere a las transformaciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades. Si algo no lleva a un cambio que sea generado, guiado y sostenido por los beneficiarios a quienes está destinado, no puede decirse que haya mejorado las capacidades, aun cuando haya servido para un propósito válido de desarrollo” (PNUD 2009: 4).

Este fortalecimiento conlleva la capacitación y la asistencia técnica con materiales y entrenamiento adecuado para asegurar su sostenibilidad, punto en el que además convergen diversas declaraciones de diferentes instancias de organismos mundiales que apoyan el desarrollo humano.

### 3.2. Enfoque de derechos

Este concepto se refiere a los derechos que tienen las personas a exigir atención a sus necesidades y solución a sus problemas.

“Los derechos humanos son atributos de las personas y son inherentes a su dignidad, independientemente de su condición social, económica, de género, cultura, nacionalidad, grupo étnico, opción política o religiosa, o cualquier otra consideración. Ellos constituyen la afirmación de la dignidad de la persona frente a los demás y frente al Estado. Le corresponde al Estado proteger, promover y defender los derechos humanos de las personas” (PUCP 2018: 26).

Siendo la solución de estos problemas responsabilidad del Estado, el enfoque de derechos es un instrumento útil y necesario para tomar las decisiones pertinentes al momento de elaborar las políticas públicas que atenderán las demandas de la población.

En el proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015 plantea una visión de futuro basada en el enfoque de derecho:

“Contemplamos un mundo en el que sea universal el respeto de los derechos humanos y la dignidad humana, el estado de derecho, la justicia, la igualdad y la no discriminación; donde se respeten las razas, el origen étnico y la diversidad cultural y en el que exista igualdad de oportunidades para que pueda realizarse plenamente el potencial humano y para contribuir a una prosperidad compartida; un mundo que invierta en su infancia y donde todos los niños crezcan libres de la violencia y la explotación; un mundo en el que todas las mujeres y niñas gocen de la plena igualdad entre los géneros y donde se hayan eliminado todos los obstáculos jurídicos, sociales y económicos que impiden su empoderamiento; un mundo justo, equitativo, tolerante, abierto y socialmente inclusivo en el que se atiendan las necesidades de los más vulnerables” (Naciones Unidas 2015:4).

Los programas sociales que aplican el enfoque de derechos tienen mayores probabilidades de identificar las condiciones en que están las personas que son su población meta, las necesidades que presentan, así como sus fortalezas y debilidades para apoyarlas en su proceso de lucha para ejercer sus derechos.

### **3.3. Participación ciudadana**

El concepto de participación ciudadana está estrechamente ligado al enfoque de derechos. Según Canto Chac, la participación ciudadana se define como “las mediaciones entre sociedad y gobierno para que los distintos sujetos sociales intervengan, con base en sus diversos intereses y valores, e influyan en las políticas públicas y en las estructuras de gobierno, fundamentándose en el reclamo del derecho a la intervención en los asuntos que les competen” (2010: 24).

Por otro lado, Las Naciones Unidas, en su documento Fortalecimiento de la Participación Ciudadana y Gobernanza Ambiental para la Sustentabilidad 2014-2019 define así el concepto: “La participación ciudadana es un fenómeno que guarda una relación estrecha con la noción de democracia. La idea de que el “demos” tome parte en las decisiones de la colectividad, implica necesariamente la acción voluntaria y manifiesta de las personas para involucrarse en los asuntos públicos” (PNUD 2018: 4).

La participación ciudadana es el mecanismo por medio del cual los ciudadanos pueden acceder a la información que viene del Estado y opinar sobre sus decisiones de manera libre e individual, sin pertenecer o formar parte de un partido político.

En consecuencia, las políticas sociales deben ejecutarse desde los actores, promoviendo que sean activas y participativas que puedan sugerir acciones en la ejecución y por ende ser críticos y vigilantes frente a estas.

### **3.4. Enfoque intercultural**

La importancia del enfoque intercultural para la ejecución de programas de apoyo al desarrollo y la elaboración de políticas públicas, radica en que con este se observa la realidad tomando en cuenta la posibilidad de una diversidad cultural en el grupo meta, reconociéndola y valorándola para actuar en consecuencia tomando en cuenta las costumbres y comportamientos de la población a la que se pretende beneficiar.

“Un enfoque intercultural implica un relacionamiento respetuoso entre culturas a partir de la interpretación de sus manifestaciones, el reconocimiento de la



diversidad y a la vez el respeto a las diferencias para que la interacción sea socialmente equitativa” (PUCP 2018:31).

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en su documento La interculturalidad en educación, la define como “un proceso permanente de relación, comunicación y aprendizaje entre personas, grupos, conocimientos, valores y tradiciones distintas, orientada a generar, construir y propiciar un respeto mutuo, y a un desarrollo pleno de las capacidades de los individuos, por encima de sus diferencias culturales y sociales” (MINEDU 2005:4).

“La interculturalidad acepta la diversidad cultural, indica que es inevitable la influencia de unas culturas sobre otras, y en el mejor de los casos deviene en el enriquecimiento de las mismas culturas particulares. Esta interrelación, para que sea intercultural, deberá buscar puntos coincidentes, de manera consciente, buscando objetivos comunes para así obtener ciertos logros, en forma más eficaz, aunque con previa selección de los elementos culturales que se combinan o convergen a fin de obtener mejores calidades de vida a favor de los actores involucrados” (INDEPA 2010: 31).

En consecuencia, valorar estas diferencias debe ser un punto de partida para la igualdad de derechos y la no discriminación, reconociendo la heterogeneidad y descartando la homogeneización. Al valorar y respetar a todas y cada una de ellas, se encuentran las similitudes de intereses lo cual permite orientar los esfuerzos hacia el bien común.

### **3.5. Definición de términos**

#### **3.5.1 Cogestión**

Percy Bobadilla sostiene que “Dicha cogestión se expresa, además, en la delimitación de roles y funciones para la toma de decisiones de acuerdo con reglas de juego consensuadas en un marco de participación, cooperación y confianza. Estos tres componentes promueven el capital social y el empoderamiento de los actores participantes en los programas y proyectos.” (2004: 112)

Estos elementos se interrelacionan entre sí, y a su vez, coadyuvan a la generación de capital social, que es un requisito importante para

garantizar la sostenibilidad de los efectos e impactos obtenidos con la cogestión de bienes comunes públicos y semipúblicos en el marco de programas y proyectos de desarrollo. Sin embargo, esta sostenibilidad solo es posible si los actores involucrados en la cogestión tienen las capacidades y la autonomía para decidir sobre el uso y manejo de los recursos que controlan y el beneficio que ellos puedan otorgar a su desarrollo como seres humanos; es decir, lograr empoderamientos que produzcan entre ellos relaciones de equidad y ciudadanía (Bobadilla: 2004: 131).

Según el autor, una adecuada cogestión implica la generación de capital social, traducido en sujetos de derecho que cuentan con las capacidades necesarias que posibiliten su participación e involucramiento en las acciones que promueve el Estado. Es necesario que las personas involucradas cuenten con el conocimiento y herramientas para su participación efectiva y reflexiva para el logro de los objetivos planteados. Es aquí donde los procesos adquieren legitimidad y compromiso para el cumplimiento de dichos acuerdos.

### **3.5.2 Primera infancia**

Con relación al programa Cuna Mas, es relevante la descripción de este concepto que presenta la UNESCO “La primera infancia se define como un periodo que va del nacimiento a los ocho años de edad, y constituye un momento único del crecimiento en que el cerebro se desarrolla notablemente. Durante esta etapa, los niños reciben una mayor influencia de sus entornos y contextos.”<sup>1</sup>

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia -UNICEF señala que “La primera infancia o infancia temprana es una etapa crucial para el desarrollo de los niños y niñas. Por ello es fundamental asegurarles, desde el inicio de sus vidas, adecuadas condiciones de bienestar social, una apropiada nutrición, acceso a servicios de salud oportunos y una educación inicial de calidad, así como fomentar el buen trato y el cuidado de sus familias y de la comunidad donde habitan.”<sup>2</sup>

Esta etapa es crucial para el desarrollo físico, social y emocional del ser humano. Cuando en la primera infancia existen carencias en salud y nutrición, se dificulta

---

<sup>1</sup> Consulta: 20 de marzo 2017 <https://es.unesco.org/themes/atencion-educacion-primera-infancia>

<sup>2</sup> Consulta: 20 de marzo 2017 <http://unicef.cl/web/primera-infancia/#seccion1>

el óptimo desarrollo y se debilitan las bases de la vida adulta. Sin embargo, recién hace 40 o 50 años se le está dando la importancia que tiene y los Estados están haciéndose responsables priorizando actividades en su favor y creando políticas públicas para atender sus necesidades. También es cierto que esta asunción de responsabilidad ha sido impulsada cuando en el año 1989 las Naciones Unidas establecen los Derechos del Niño.

### **3.5.3 Desarrollo Infantil Temprano (DIT)**

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS define el concepto como “[...] un proceso que abarca desde la etapa de gestación hasta los 5 años de vida de la niña o del niño [...] se traduce en la construcción de capacidades cada vez más complejas, que permite a la niña y el niño ser competentes a partir de sus potencialidades para lograr una mayor autonomía en interrelación con su entorno en pleno ejercicio de sus derechos” (2013).

El Fondo para la Infancia de las Naciones Unidas (UNICEF) también expresa:

Los primeros ocho años de la vida del niño son fundamentales, especialmente los tres primeros años, que son la base de la salud, el crecimiento y el desarrollo en el futuro. Durante este período, las niñas y los niños aprenden más rápidamente que en cualquier otra época. Los recién nacidos y los niños de corta edad se desarrollan con mayor rapidez y aprenden más rápidamente cuando reciben amor y afecto, atención, aliento y estímulos mentales, así como alimentos nutritivos y una buena atención de la salud. [...] Es la obligación de los progenitores y los gobiernos asegurar que estos derechos se respeten, se protejan y se pongan en práctica (UNICEF 2002: 21).

En consecuencia, un óptimo desarrollo infantil temprano implica que desde el hogar se puedan promover prácticas adecuadas de cuidado y aprendizaje. Sin embargo, bajo un enfoque territorial, es de suma importancia que desde el entorno comunal existan condiciones necesarias para que el desarrollo de todos los niños y niñas sea óptimo.

Los primeros años de vida constituyen una etapa intensa en el desarrollo humano, en la cual se van diferenciando y haciendo más complejas las funciones internas relacionadas con el movimiento, las emociones, los sentimientos y el pensamiento. Este proceso continuo y acelerado de crecimiento, se da en interacción permanente con el entorno social, el

mismo que influye significativamente en el desarrollo de los niños y niñas (MINEDU 2009: 59).

Se rescata pues la interacción con el entorno ya que existe una estrecha relación entre desarrollo infantil y comunidad ya que las condiciones del entorno pueden favorecer o limitar que los niños y niñas logren obtener las capacidades necesarias para ser un ciudadano que en su etapa adulta contribuya con el desarrollo de su comunidad.

En las últimas décadas, en las asambleas internacionales se ha concluido que la inversión en la primera infancia es la más rentable para un país ya que el desarrollo, prosperidad y sostenibilidad de este se encuentra en los primeros años de vida. Es por esto que la comunidad como segundo entorno inmediato debe favorecer y vigilar el desarrollo de sus niños y niñas como una inversión a futuro.

#### **3.5.4 Sostenibilidad**

“[...]la sostenibilidad es la capacidad de mantenerse o sostenerse. Una iniciativa es sostenible si persiste en el tiempo” (BID 2001: 40).

Zlachevsky también acota “La sostenibilidad es la capacidad de mantener la continuación de un servicio, aún después de haber culminado un determinado proyecto, es decir, la continuación de acciones locales iniciadas por su estímulo, y posteriores servicios o intervenciones resultado del desarrollo de la capacidad local” (2007: 4).

Con estas afirmaciones se puede colegir que la sostenibilidad es un proceso donde los actores hacen suya la propuesta y no requieren el apoyo externo para que algo se mantenga, cuando ya culminó una intervención. Todo lo instalado, durante el ciclo del proyecto se conservará como un patrón cultural de conciencia de un interés común y que la comunidad debe organizarse para preservarla.

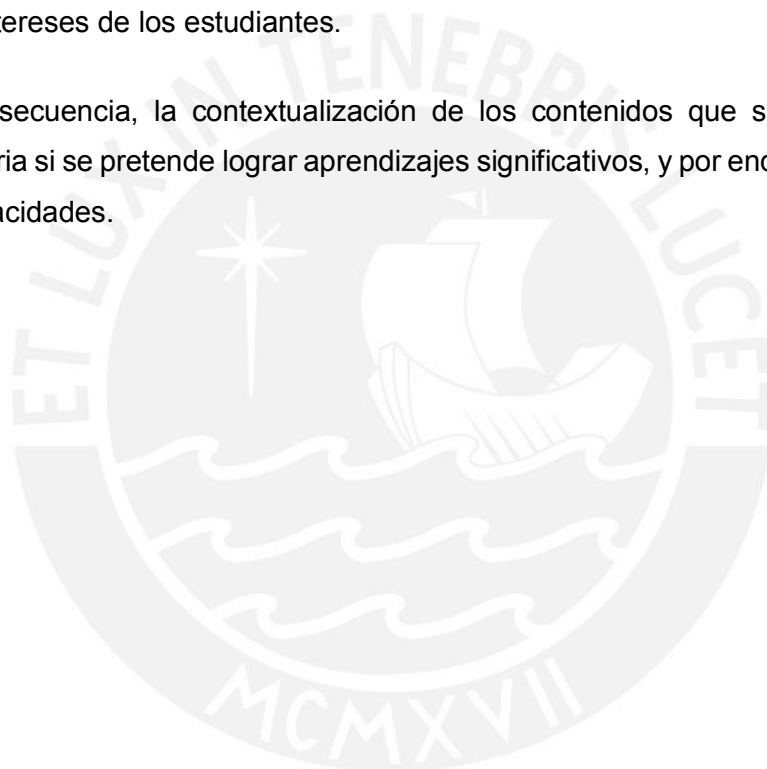
#### **3.5.5 Contextualización**

El concepto de contextualización se puede definir como añadir a la existente información relevante y necesaria, con el fin de enriquecer la descripción del contexto en cuestión. Este concepto es muy usado en las investigaciones que se realizan en las ciencias sociales.

Afirma Rioseco que “se trata básicamente de que el educador trabaje los nuevos conocimientos en base a los que ya posee y relacionarlo con la vida diaria” (1999:5). Es decir, que se debe partir de los conocimientos previos de los que aprenden y el contexto en el que se viene desarrollando, solo de esta forma se puede impulsar un aprendizaje significativo que le sea útil en su vida diaria.

Para facilitar la comprensión y elevar a su verdadera dimensión la importancia que tiene el conocimiento, así como entenderlo como un auténtico, es necesario contextualizarlo adecuadamente (Vásquez 2004:221). Esto implica tener en cuenta las características tanto del estudiante como de su entorno, para responder a los intereses de los estudiantes.

En consecuencia, la contextualización de los contenidos que se imparten es necesaria si se pretende lograr aprendizajes significativos, y por ende el desarrollo de capacidades.



## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **4.1. Estrategia metodológica**

La forma de investigación es el estudio de caso que nos permitirá recoger información a partir de la observación y el diálogo con los distintos actores que intervienen en la ejecución de la política, vale decir las familias, facilitadoras, junta directiva, consejo de vigilancia, acompañante técnico, especialista de Gestión, instituciones y autoridades locales. A partir de esto se podrán determinar los puntos críticos que limitan la participación comunitaria en el Comité de Gestión.

La estrategia metodológica es cualitativa, la que ha permitido profundizar en el análisis de la propuesta del modelo de cogestión, aspectos básicos de la implementación, además de recoger las percepciones de los usuarios del servicio y los actores sociales más involucrados en las acciones del Programa. Toda esta información ha sido procesada y contrastada, de tal manera que se han llegado a conclusiones que han contribuido a la formulación de un plan de mejora.

#### **4.2. Diseño muestral**

##### **4.2.1. Población objetivo**

La población objetivo son las personas, que reciben el servicio de manera directa o indirecta como son las familias, facilitadoras y miembros de la Junta Directiva y Consejo de Vigilancia. También se obtendrá información de personal del Equipo Técnico, como el especialista de Gestión Comunitaria y la acompañante técnica.

##### **4.2.2. Universo de la población objetivo**

La población total en el año 2017 del Comité de Gestión asciende a 157 personas, 123 son familias usuarias, dentro de las cuales se encuentran 121 niños menores de tres años y dos madres gestantes. Los miembros de la Junta Directiva son un total de cinco personas y del Consejo de Vigilancia son tres. El grupo de facilitadoras suman 12 personas. Se cuenta además un acompañante técnico y un especialista de Gestión Comunitaria.

#### 4.2.3. Método de muestreo

Por ser la investigación de tipo cualitativa, se tomará en cuenta el muestreo significativo y no probabilístico, por considerarlas las más idóneas ya que la investigación no pretende establecer generalizaciones, sino más bien un análisis profundo y detallado de la política, su implementación en campo y las percepciones sobre el servicio.

#### 4.2.4. Determinación del tamaño de la muestra

El Comité de Gestión “Los Angelitos” es uno de los más antiguos de la Unidad Territorial de Cajamarca, se encuentra en su sexto año de funcionamiento. Ha estado a cargo de cuatro acompañantes técnicos hasta la fecha y es uno de los más visitados por la Sede Central y la Unidad Territorial. A pesar de ello la situación de la primera infancia ha decaído en los últimos dos años en temas de anemia y desnutrición crónica. El tamaño de la muestra se detalla en la tabla:

**Cuadro N° 4.1: Tamaño de la Muestra**

Comité de Gestión	Actores	Cantidad	Muestra
LOS ANGELITOS	Especialista de Gestión comunitaria	03	01
	Acompañante técnico	01	01
	Miembros de la Junta Directiva	05	01
	Miembros del Consejo de Vigilancia	03	01
	Facilitadoras	12	01
	Familias	123	50
	Actores sociales (gobierno local y Establecimiento de salud)	10	2
	<b>TOTAL</b>		<b>157</b>

Elaboración propia 2018

Para el caso de la muestra significativa se ha optado por la acompañante técnica a cargo del Comité de Gestión “Los Angelitos” y el especialista de Gestión Comunitaria, por ser aquellos que manejan información relevante y además ya vienen trabajando en el Programa desde que se inició en la provincia de Cajamarca. Además, se ha considerado recoger información de un miembro de la Junta Directiva, uno del Consejo de Vigilancia y una facilitadora. Estos han sido seleccionados por su tiempo en el servicio y su nivel de participación en las actividades del Programa. También se han considerado como actores sociales al representante de la Municipalidad distrital y a la responsable del puesto de salud,

que se encuentran involucrados directamente con el tema de primera infancia y realizan coordinaciones con la acompañante técnica.

Con respecto a la selección de las familias se ha considerado un número significativo de ellas (50 familias). Se han tomado en cuenta a aquellas que han recibido el servicio hasta el año 2017 y que tienen al menos un año en él.

#### **4.2.5. Método de selección de los elementos de la muestra**

Por ser una investigación cualitativa, el método de selección es no probabilístico ya que la muestra fue relevante y significativa. Se utilizó el criterio del investigador para determinar las personas más idóneas, aquellas que tienen mayor conocimiento sobre el Programa y al menos un año de antigüedad en el servicio, ya sea como usuario o Equipo Técnico.

Además, se aplicó una encuesta a 50 de las 123 familias por cumplir características de localización geográfica, antigüedad en el servicio y nivel de relacionamiento con la facilitadora a cargo.

### **4.3. Variables e Indicadores**

#### **4.3.1 Características del diseño del componente gestión comunitaria**

- Modelo de cogestión comunitaria: Es la propuesta que promueve la corresponsabilidad entre el Estado y la comunidad a partir del manejo de recursos financieros y el compromiso de los usuarios para realizar acciones a través de estrategias de participación comunitaria, operacionalizada por los siguientes indicadores: Nivel de coherencia del modelo de cogestión comunitaria y el contexto de las zonas de intervención y el grado de complejidad del desarrollo teórico del modelo de cogestión.
- Lineamientos para la implementación del servicio: Es el documento que orienta las acciones para la instalación y funcionamiento del servicio. Aquí se consideran los materiales e instrumentos para la realización de las acciones del programa, bajo el modelo de cogestión comunitaria. Se operacionaliza a partir de los indicadores: Criterios para la conformación del comité de gestión, nivel de dificultad para la realización del diagnóstico comunal participativo, nivel de complejidad de los lineamientos para el funcionamiento del Comité de Gestión,



contextualización de los manuales de actores, finalidad de los instrumentos de gestión, nivel de conocimiento de roles de los actores comunales y número de roles del Equipo Técnico que fortalecen la gestión comunitaria.

- Monitoreo: Proceso de verificación de las acciones del servicio en cuestión de objetivos, metas, metodología y periodicidad. La variable se operacionaliza a partir de los siguientes indicadores: Número de instrumentos para el monitoreo y número de acciones de monitoreo.

#### **4.3.2 Características de la implementación del componente gestión comunitaria**

- Soporte organizacional de la Sede Central: Considera la estructura organizacional, las formas y procesos que utiliza para brindar el servicio, así como los recursos humanos y materiales que dispone para este fin. Se operacionaliza a partir de los siguientes indicadores: Formas para la comunicación, tipo de recursos para la gestión y número de convenios.
- Soporte desde la Unidad Territorial: Constituida por la estructura organizacional a nivel de la Unidad Territorial, los procesos y formas que utiliza para concretar las disposiciones establecidas desde la Sede Central para la adecuada implementación del Programa. La variable se operacionaliza a partir de los siguientes indicadores: Nivel de involucramiento en los procesos de gestión comunitaria y número de convenios.
- Acompañamiento Técnico: Es la asesoría especializada y permanente para la implementación de acciones. La variable se operacionaliza a partir de los siguientes indicadores: Número de acciones de acompañamiento, tipo de estrategias de acompañamiento y resultados del acompañamiento.
- Fortalecimiento de capacidades: Constituido por los procesos para lograr y optimizar aprendizajes en los involucrados para la mejora de la intervención del programa. La variable se operacionaliza a partir de los siguientes indicadores: Número de acciones de capacitación, tipos de materiales para las acciones de capacitación y medios de verificación.

- Acciones para la sostenibilidad: Aquellas que promoverán el reconocimiento de la primera infancia como prioridad para el desarrollo humano para la toma de decisiones, la articulación multisectorial y el establecimiento de propuestas comunales que podrán mantenerse en el tiempo. La variable se operacionaliza a partir de los siguientes indicadores: Número de acciones de vigilancia comunitaria, número de instrumentos para la vigilancia comunitaria, número de alianzas, número de reuniones de articulación multisectorial, número de participaciones en espacios comunales y número de propuestas comunales.

#### **4.3.3 Percepciones y actitudes de la comunidad**

- Percepciones de los actores: Son aquellos conocimientos, ideas y posturas frente al Programa por parte de las autoridades y representantes de organizaciones, considerados como actores sociales; y de las familias usuarias del servicio. La variable se operacionaliza a partir de los siguientes indicadores: Grado de conocimiento sobre el servicio, nivel de conocimiento sobre las actividades que realiza la Junta Directiva, nivel de conocimiento sobre las actividades que realiza el Consejo de Vigilancia y nivel de conocimiento sobre la primera infancia.
- Actitud de los actores: Posturas de los actores sociales en cuanto a su involucramiento y nivel de participación en las actividades propias del Programa y aquellas en las que tienen intereses compartidos. La variable se operacionaliza a partir del indicador: Nivel de involucramiento.

#### **4.4. Unidades de análisis**

La unidad de análisis que comprende la investigación son los (i) Documentos del Programa que comprende: Los lineamientos, las directivas vigentes del año 2017, los planes de trabajo, los manuales y guías e Informes de evaluación de impacto del Programa, (ii) Personal técnico del servicio integrado por el especialista de Gestión Comunal y el acompañante técnico responsable de la zona de estudio, (iii) actores comunales conformado por los miembros de la Junta Directiva, miembros del Consejo de Vigilancia y los facilitadoras y (iv) actores sociales de la Municipalidad Distrital de Llanacora y el Puesto de Salud Llacanora.

#### **4.5. Fuentes de información**

Las fuentes de información primaria son los actores, tanto comunales, sociales, las familias y el Equipo Técnico de la Unidad territorial. Como fuentes de información secundaria tenemos la documentación del Programa, tales como lineamientos, directivas, manuales, planes de trabajo, instrumentos de recojo de información para el monitoreo, informes de evaluación de impacto, los recursos pedagógicos y los documentos que maneja el Comité de Gestión para la implementación del servicio.

#### **4.6. Técnicas e instrumentos de investigación**

Se utilizaron como técnicas la entrevista, la revisión documentaria, la encuesta y las notas de campo, y como instrumentos la guía de entrevista, la guía de revisión documentaria, la encuesta y el cuaderno de campo. respectivamente.

La principal técnica de investigación fue la observación, formando parte de las situaciones cotidianas, interactuando con los actores, promoviendo el diálogo abierto, un clima de confianza y la escucha activa.

#### **4.7. Procedimiento para recoger la información**

##### **4.7.1. Procedimiento de levantamiento de datos**

La principal fortaleza para el levantamiento de datos para la investigación fue el nexo existente entre la investigadora con el equipo de la Unidad Territorial y algunos actores comunales del Comité de Gestión, ya que esto ha permitido realizar las coordinaciones necesarias y la obtención de documentos para la revisión documentaria.

El primer paso para iniciar el trabajo de campo fue la presentación de la investigación a todos los actores comunales en una reunión mensual, por parte de la acompañante técnica. A partir de esto se establecieron coordinaciones para la realización de las entrevistas y la aplicación de las encuestas a las familias y a los funcionarios de la Municipalidad y responsables del centro de Salud.

Un factor elemental, para establecer el contacto con las familias fue mantener en todo momento una actitud de respeto y agradecimiento hacia ellas y dar una breve, pero clara explicación de los motivos de la visita. Se tomó en cuenta que el espacio

de la conversación con ellas sean los más adecuados, sin perturbar sus quehaceres cotidianos.

Un factor complementario fue contar con la programación de visitas de las facilitadoras y el cronograma de actividades de la acompañante técnica. Con estos insumos se realizó la planificación del trabajo de campo y la aplicación de los instrumentos.

La mayor dificultad en la recolección de datos fue el registro anecdótico de actividades propias de la Junta Directiva y Consejo de Vigilancia, ya que se encontró en el proceso que, a pesar de tener un plan de trabajo, no lo ejecutan.

#### **4.7.2. Procedimiento del procesamiento de datos**

El procesamiento de la información partió de la digitación de la aplicación de los instrumentos y la organización de carpetas diferenciadas por cada técnica aplicada. A partir de esto se realizó el vaciado de preguntas y respuestas alineadas a las variables e indicadores, con la finalidad de codificarlas y categorizarlas, utilizando la herramienta Excel.

Con respecto a la revisión documentaria, se identificaron y digitaron frases textuales como respuesta a las preguntas planteadas, para su análisis y contraste con los resultados de las entrevistas realizadas.

Las encuestas se tabularon las respuestas en base a categorías y se calcularon las frecuencias y porcentajes para su posterior análisis.

#### **4.7.3. Procedimiento del análisis de la información**

Para el análisis de la información, una vez digitada y organizada, se analizó utilizando la triangulación de los datos, en base a las variables y preguntas específicas, teniendo como base la pregunta general.

Se utilizó la estadística analítica que, a partir de los datos encontrados en la investigación, planteó inferencias y algunas generalizaciones con respecto al caso de estudio, sustentando cada hallazgo a partir de testimonios y los documentos del Programa.

## CAPÍTULO V

### EL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS

#### **5.1 El Programa Nacional Cuna Más**

El Programa Nacional Cuna Más (PNCM) es un programa social focalizado del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), para trabajar por la primera infancia en zonas de pobreza y pobreza extrema del país, para superar las brechas en su desarrollo cognitivo, físico, social y emocional.

Hasta el año 2012 funcionaba solo el Servicio de cuidado diurno, el mismo que fue asumido el año 2005 por el Gobierno Peruano de forma total, hasta entonces había Estado financiado por la cooperación internacional, siendo el Banco Interamericano de Desarrollo, quien cubría el total de los gastos, hasta que fue paulatinamente asumiéndolo el Estado, a través del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Humano (PROMUDEH) hasta el año 2000. Luego este cambió el nombre por Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES). El año 2012 el MIMDES, se divide en dos: el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Es a este último que es transferido el Programa Nacional Wawa Wasi, Programa que cambia su nombre a Programa Nacional Cuna Más (PNCM).

El Programa Cuna Más fue creado el 23 de marzo del 2012 mediante Decreto Supremo N° 003-2012-MIDIS y tiene como objetivo general mejorar el desarrollo infantil de niños y niñas menores de 36 meses que se encuentren en situación de vulnerabilidad para reducir brechas del desarrollo en todas sus dimensiones.

Los objetivos específicos del Programa Nacional Cuna Más (PNCM), están dirigidos a: (i) Incrementar el desarrollo cognitivo, social, físico y emocional de niñas y niños menores de 36 meses, (ii) Mejorar los conocimientos y prácticas de las familias para el cuidado y aprendizaje y (iii) Fortalecer el vínculo afectivo madre –padre – cuidador – niñas y niño. (Decreto Supremo N° 003-2012-MIDIS)

El Programa se desarrolla en las zonas rurales y urbano marginales de nuestro país. Al 2017 ha atendido a 160,258 usuarios, 59,586 niñas y niños atendidos en el Servicio de cuidado diurno y 100,672 familias (niños/as y/o madres gestantes) en el Servicio de acompañamiento a

familias. Se encuentra funcionando en 36 Unidades Territoriales y en la actualidad ha intervenido en 750 distritos del país. Con respecto al presupuesto, en el 2017 recibió para su funcionamiento, la suma de S/. 371 704 764, de los cuales se ejecutaron S/ 369 388 480, que equivale al 99.4% del total del Presupuesto institucional modificado – PIM (Informe de Gestión PNCM 2017:49).

Cuna Más cuenta con 1679 comités de gestión para la implementación, ejecución y funcionamiento eficiente de sus dos servicios gratuitos. Cada comité está conformado por un presidente, un tesorero, un secretario y vocales, quienes son líderes de las mismas comunidades comprometidos con la primera infancia. Este trabajo conjunto entre el Programa y los Comités se desarrolla sobre la base de un modelo de cogestión Estado – comunidad” (PORTAL /MIDIS 2018).

El Programa Nacional Cuna Más, inicia sus primeros pilotos el año 2012 en ámbitos rurales de Ayacucho y Cajamarca. El año 2013 se implementa a nivel nacional.

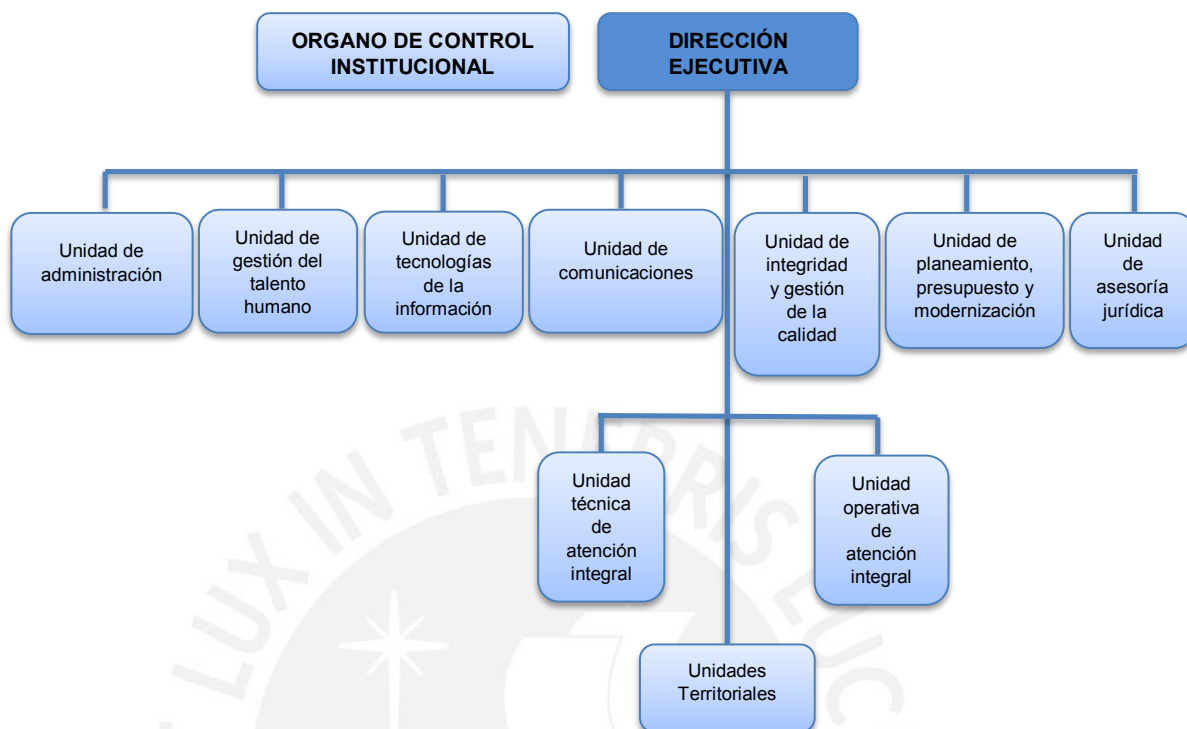
El Programa se ejecuta a través de dos modalidades:

**Servicio de cuidado diurno (SCD):** Es la modalidad dirigida a brindar un servicio integral a niñas y niños de 6 a 36 meses de edad que requieren de atención en sus necesidades básicas de salud, nutrición, seguridad, protección, afecto, descanso, juego, aprendizaje y desarrollo de habilidades. Se implementa en Centros de atención integral, que en la actualidad son un total de 122, los cuales son cogestionados entre el Estado y la comunidad, a través de los Comités de Gestión.

**Servicio de acompañamiento a familias (SAF):** Es la modalidad de intervención dirigido a niños y niñas menores de 36 meses y madres gestantes, la cual se implementa a través de visitas a hogares y sesiones grupales, con el objetivo de implementar y mejorar las prácticas de cuidado y aprendizaje de las familias. Este servicio es brindado directamente por la facilitadora, miembro de la comunidad capacitada quien recibe por este apoyo un incentivo monetario. Los recursos transferidos por el Estado son administrados por el comité de gestión.

La estructura organizacional del Programa está liderada por la Dirección Ejecutiva quien a través de sus unidades integrales dirige sus acciones hacia las Unidades Territoriales en los dos servicios que ofrece.

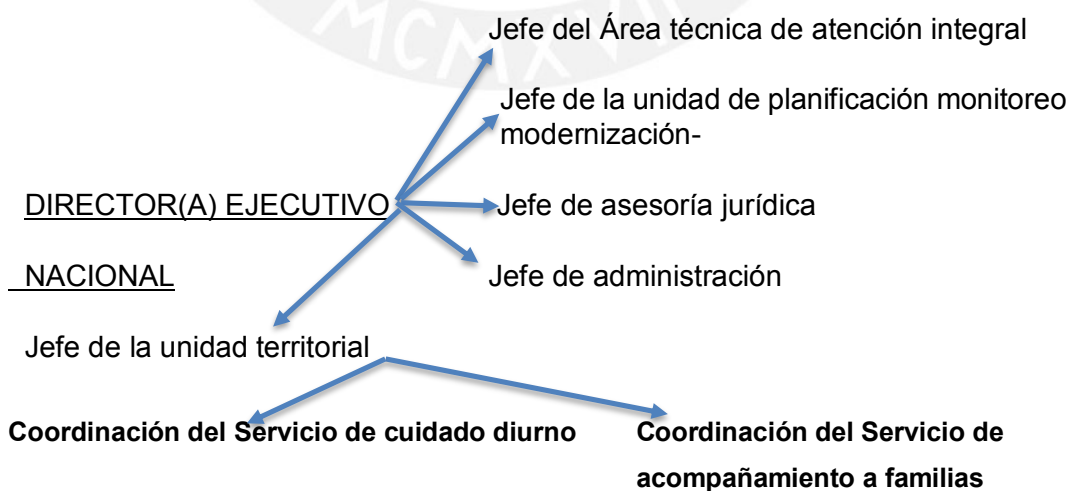
**Gráfico N°5.1. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS**



Fuente: Memoria Anual 2017- Cuna Más

Ambos servicios tienen una misma estructura jerárquica y reciben lineamientos técnicos de las mismas jefaturas de la sede central.

**Gráfico 5.2: Líneas de autoridad en la estructura organizacional del PNCM/SAF**



(Fuente: Elaboración propia)

## **5.2 El Servicio de acompañamiento a familias (SAF)**

El Servicio de acompañamiento a familias se implementa con el objetivo de mejorar el desarrollo infantil de las niñas y niños menores de 36 meses que viven en zonas de situación de pobreza y pobreza extrema en ámbitos rurales (Directiva 009-2016-MIDIS-PNCM).

**Las líneas de acción del Servicio de acompañamiento a familias son:**

**Acciones con las familias:** Son todas aquellas que se realizan a través de las visitas a hogares y las sesiones de sensibilización. La finalidad es contribuir a la mejora de las prácticas de cuidado y de aprendizaje.

**Acciones con la comunidad:** Acciones orientadas a promover la participación organizada y voluntaria de la comunidad, a partir de un modelo de cogestión comunitaria, desarrollando sus capacidades para la gestión eficiente del servicio y contribuir con el desarrollo infantil. Estas acciones son la conformación y funcionamiento de los comités; vigilancia comunitaria del desarrollo infantil y de la calidad del servicio; e incorporación de propuestas comunales para la primera infancia en espacios de concertación local.

Ambas acciones están respaldadas por el equipo de planta, el coordinador y sus especialistas y son realizadas directamente por el acompañante técnico, considerado un especialista en trabajo comunitario, cuyas funciones se resumen en: “Programar, monitorear, recoger información, brindar asistencia técnica y capacitar en temas de atención integral a los actores comunales, en el marco de las estrategias, normatividad y lineamientos del Programa, de acuerdo a la modalidad del servicio, brindando las alertas y reportando oportunamente a quien corresponda. Para que de acuerdo a sus competencias asuma sus responsabilidades” (Directiva 009-2016-MIDIS-PNCM).

### **5.2.1 Modelo de Cogestión comunitaria**

El modelo de cogestión comunitaria que promueve el Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más, se sustenta en la gestión del Estado y comunidad para la participación articulada de los diversos actores presentes en



el espacio comunal. El objetivo es fortalecer las capacidades en las instancias comunales representadas por los comités de gestión. Estas son:

**Comité de gestión:** Organización que representa a la comunidad en la implementación y ejecución del servicio. Tiene por finalidad constituir un espacio para la participación de la comunidad en la cogestión de los servicios (SAF/PNCM-2016). Los comités de gestión se conforman teniendo en cuenta la cantidad de familias con niños menores de tres años y gestantes, y los criterios de focalización establecidos por el MIDIS como son: Índice de ruralidad de acuerdo al INEI, índice de pobreza mayor al 50%, ámbito de intervención del Programa JUNTOS y tasa de desnutrición crónica por encima del 30%. Además, se toma en cuenta la organización geográfica de las comunidades. (Directiva 002-2013-MIDIS/PCNM).

La meta de atención a las familias es de 100 hasta 140 familias, abriéndose la posibilidad de disminuirla o aumentarla en base a la demanda efectiva de la zona. Se puede llegar a atender a una o más comunidades pertenecientes a diferentes distritos (Directiva N° 012-2016 MIDIS/PNCM).

**La junta directiva del comité de gestión:** Conformada por un presidente, tesorero, secretario y 2 vocales. Su constitución se debe realizar en asamblea comunal.

Es la instancia de representación de las comunidades. Constituye un mecanismo de participación en la cogestión del servicio. Se constituye teniendo la base de representatividad comunitaria ejercida por líderes comunitarios (SAF-PNCM-2016).

**Consejo de vigilancia:** Instancia de representación comunal encargada de observar el funcionamiento y calidad del servicio, en base a los lineamientos establecidos por el Programa que precisan su función fiscalizadora hacia las acciones del servicio, para informar en asamblea comunal u otros espacios públicos para plantear acciones de mejora del servicio. Por lo tanto, su conformación tiene un carácter preventivo y propositivo. Constituye un nexo entre el Programa, el comité de gestión y la comunidad.

**Facilitadoras:** Son las personas propuestas por la comunidad, a través de un proceso de selección, y son capacitadas por el acompañante técnico, los

facilitadores son capacitados para desarrollar las visitas a hogares y apoyar en las sesiones grupales de socialización e inter aprendizaje. Su meta de atención es de 10 familias y por el cumplimiento de sus funciones se le brinda un monto económico representativo denominado incentivo monetario que actualmente asciende a la suma de 460 soles.

### **Gestión de Recursos Financieros**

Para iniciar el funcionamiento del servicio, la junta directiva apertura una cuenta en el Banco de la Nación donde el Programa le depositará mensualmente para gastos destinado a tres rubros: Gastos de funcionamiento. el incentivo monetario al apoyo administrativo y el estipendio a la facilitadora. Con respecto al primero contempla gastos como: movilidad de traslado y refrigerio para actores comunales para el respectivo desembolso, compra de materiales para brindar los servicios, reparaciones de locales donde se realizan las reuniones, legalización de convenios y libro banco, recarga de tarjetas telefónicas, entre otros. En cuanto al segundo rubro, corresponde a los pagos mensuales a las facilitadoras de acuerdo al cumplimiento de sus visitas.

Los montos que recibe cada comité varían de acuerdo a la situación geográfica de cada zona. Además, la gestión de recursos se debe rendir cada mes y de quedar un saldo se procederá a su devolución.

### **Pilares del modelo de cogestión comunitaria:**

Se consideran como pilares para ofrecer el servicio, en un marco de cogestión para lograr la sostenibilidad, a tres: (i) La participación social, (ii) El voluntariado y (iii) La Vigilancia Social.

**Gráfico N° 5.3: Pilares que sustentan el modelo de cogestión comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias**



**Participación Social:** Es el proceso mediante el cual los individuos asumen responsabilidades, toman decisiones y contribuyen con el desarrollo de su comunidad. Aquí se movilizan diferentes liderazgos que con la información necesaria asumen compromisos genuinos para contribuir a su propio desarrollo, viendo como oportunidades las iniciativas del Estado.

**Voluntariado como sustento:** Se refiere al rol que cumplen los ciudadanos en el proceso de gobierno y al compromiso personal en proyectos comunitarios de desarrollo (SAF-PNCM-2016). En el caso del Servicio de acompañamiento a familias, los voluntarios son los miembros de la junta directiva y el consejo de vigilancia.

**Vigilancia social:** Se sustenta en el derecho a la participación en asuntos políticos, sociales y económicos de toda persona, orientada a ejercer el control ciudadano sobre la gestión pública. A partir de ella se fortalece la participación de la comunidad en defensa de sus derechos. Va más allá de observar, debe darse con responsabilidad para proponer mejoras en la intervención.

#### **Ejes y actividades para la cogestión comunitaria:**

Para el logro de la sostenibilidad, el Programa plantea actividades para la cogestión que promuevan el fortalecimiento de las capacidades, la incidencia pública y la vigilancia comunitaria.

**Gráfico N° 5.4: Ejes y actividades para la cogestión comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias**



Fuente: Elaboración propia

**Desarrollo y fortalecimiento de Comités de Gestión y Consejos de Vigilancia:**

Los actores comunales deben estar capacitados y acompañados para el ejercicio adecuado de sus roles, lo que contribuye a una adecuada implementación del servicio. A partir de estrategias de participación social, el conocimiento de la realidad y las estrategias que se deben promover para mejorarla, se logrará un empoderamiento de los voluntarios, fortaleciendo su compromiso.

Comprende las siguientes actividades: (i) Conformación de los comités de gestión, (ii) Reconocimiento de las juntas directivas y consejos de vigilancia, (iii) Asistencia técnica a los comités de gestión y consejos de vigilancia, (iv) Acompañamiento a los comités de gestión para el funcionamiento de los servicios y gestión de recursos financieros otorgados por el Programa, (v) Promoción y reconocimiento de buenas prácticas de los comités de gestión, (vi) Promoción del voluntariado de los actores comunitarios y (vii) Promoción de la salud de los actores comunales vinculados a la operatividad del servicio.

**Incidencia pública para la movilización social y articulación pública y privada:** Estrategia por la cual se influye en los tomadores de decisión, de manera directa o indirecta, para que incorporen en la agenda pública el desarrollo integral de la primera infancia. Tiene como objetivo apoyar e impulsar cambios mediante la acción articulada y complementaria entre actores públicos, privados y la comunidad organizada. Este trabajo articulado constituye una oportunidad de construcción colectiva en la que diversas intervenciones se complementan en su operatividad, respetando sus propios diseños y objetivos institucionales (Directiva 012-2016 MIDIS/PNCM).

Comprende las siguientes actividades: (i) Impulsar actividades de promoción y difusión del servicio y los propios del desarrollo infantil temprano y (ii) Desarrollo de mesas de trabajo intersectorial con la finalidad de hacer incidencia y contribuir al desarrollo de indicadores, con énfasis en identificación, salud y educación.

**Vigilancia comunitaria:** Se define por el Programa como el ejercicio del derecho ciudadano a la participación y vigilancia en la gestión de los servicios (Directiva 012-2016 MIDIS/PNCM). Se desarrolla a partir de dos actividades: (i) Vigilancia por el desarrollo infantil y (ii) Vigilancia del funcionamiento de los servicios del Programa.

## **CAPÍTULO VI**

### **RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS**

#### **6.1 Características del diseño del componente de gestión comunitaria**

##### **6.1.1 Modelo de cogestión comunitaria**

El modelo de cogestión promueve la participación comprometida de los usuarios para mejorar aspectos de su realidad, a partir del acceso a la información para aprovechar oportunidades velar por sus derechos, negociar eficazmente y vigilar las acciones del Estado y sector privado. Es aquí donde la participación es un fin en sí mismo, para el logro de la sostenibilidad, a través de la conformación de un Comité de Gestión conformada por actores voluntarios y comprometidos con su desarrollo, así lo señala la Directiva 012-2016 MIDIS/PNCM. Es así que, los destinatarios dejan su rol de receptor pasivo de beneficios para iniciar un proceso de aprendizaje social, empoderarse y protagonizar así su propio desarrollo.

La cogestión, implica tres elementos básicos: (i) participación, (ii) cooperación, y (iii) confianza. Éstos elementos se interrelacionan entre sí, y a su vez, coadyuvan a la generación de capital social, que es un requisito importante para garantizar la sostenibilidad de los efectos e impactos obtenidos con la cogestión de bienes comunes públicos y semipúblicos en el marco de programas y proyectos de desarrollo. Sin embargo, esta sostenibilidad solo es posible si los actores involucrados en la cogestión tienen las capacidades y la autonomía para decidir sobre el uso y manejo de los recursos que controlan y el beneficio que ellos puedan otorgar a su desarrollo como seres humanos; es decir, lograr empoderamientos que produzcan entre ellos relaciones de equidad y ciudadanía (Bobadilla: 2004: 131). Para que se logre esta participación y cooperación, es primordial el establecimiento de relaciones de confianza, donde las personas involucradas tengan claridad sobre las acciones que cumplirán, para establecer acuerdos, distribuirse el trabajo y coordinar al respecto.

En el caso del Programa Nacional Cuna Más, la gestión viene a darse cuando la población ha potenciado su capacidad de gestionarlo, en base al conocimiento, información y asunción de sus tareas básicas; y cuando también por la otra parte el Programa, a través del Servicio de acompañamiento a familias (SAF) cumple con asesorar e implementar el mismo con los recursos humanos, teóricos y financieros de manera oportuna para que se pueda realizar dicha cogestión.

#### - **Coherencia del modelo de cogestión comunitaria con el contexto**

El modelo de cogestión del Programa Nacional Cuna Más, plantea el desarrollo comunitario con la finalidad de que los usuarios del servicio mejoren sus capacidades para aprovechar las oportunidades de crecimiento económico, generar sus propios ingresos y así ser protagonistas de su propio desarrollo. Esto implica el fortalecimiento de capacidades de las personas y de los procesos de articulación social dentro de un criterio de equidad y democracia.

La propuesta del modelo concibe que la inclusión social es una condición de todos los ciudadanos y ciudadanas para acceder a los servicios públicos y a las oportunidades de crecimiento económico, en situación de igualdad de derechos, dirigiéndose especialmente a las poblaciones más vulnerables del país. Es así que, establece criterios de focalización para la intervención del servicio que son: Incidencia de pobreza o pobreza extrema superior al 50% según INEI, Ruralidad de acuerdo al INEI 2012, Tasa de desnutrición crónica superior al 30% y la zona se encuentra en el ámbito de intervención de Programa Juntos (Directiva 002-2013-MIDIS/PCNM).

El ámbito del distrito de Llacanora, es uno de los 11 distritos de la provincia de Cajamarca, ubicada a 12.40 km de esta. Esta población tiene un nivel de ruralidad del 86.7%, se encuentra con una incidencia de pobreza por encima del 60% y con más del 22% en pobreza extrema (INEI 2012). En el 2013, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la tasa de desnutrición crónica del distrito de Llacanora ascendía a un 45.3%. Si bien en la actualidad, este porcentaje ha disminuido, aún se conserva por encima del 30%.

Es así, que las condiciones del distrito están acordes con los lineamientos. Sin embargo, a pesar de que el Programa establece como meta de atención a 100 y 140 familias, pudiendo darse la posibilidad de conformarse uno con mayor o menor cantidad de familias, dependiendo de la demanda efectiva de usuarios identificados en el proceso de focalización (Directiva N°012-2016-MIDIS/PNCM), existen familias con niños menores de 36 meses que no forman parte del servicio, por lo que no se estaría respondiendo totalmente al criterio de inclusión social, predominando en este caso la meta mínima de atención.

Otro aspecto del modelo de cogestión son los pilares sobre los que se sostiene teóricamente: La participación social, El voluntariado y La Vigilancia social.

Se entiende por participación social al proceso conjunto donde se da la corresponsabilidad entre autoridades y comunidad para enfrentar los problemas que la aquejan. Es un mecanismo que promueve el liderazgo de los actores locales, con acceso a información que les permite aprovechar las oportunidades. Para todo ello es necesario generar condiciones favorables desde el programa en los procesos de focalización y conformación del comité de gestión.

Con respecto a la propuesta del modelo de cogestión del Programa existen limitaciones. Mayormente viene lo que es sensibilizar a la comunidad. Por los tiempos que son muy cortos, te vas le explicas en una pequeña reunión o en una asamblea comunal a tus autoridades, pero de ellos no hay una comprensión sobre en qué consiste el Programa. Falta que el tiempo sea más largo, en ese periodo que se generen condiciones para que se forme el comité, ya que los actores participan por ser algo novedoso, pero falta ese compromiso al momento de formarlo, y de ahí, el identificar las comunidades mismas, el mapear los centros poblados que tienen más familias o verificarlo, porque si bien hay información que provee el INEI o los mismos Programas, pero muchas veces no se verifica eso en los establecimientos de salud. Y lo otro es el mapeo de los actores, que se debería trabajar ahí (César Lescano-especialista de Gestión).

En la revisión documentaria se verificó que no se encuentran estipulados los tiempos necesarios para generar compromisos para una adecuada participación social y no se considera la realización de un diagnóstico comunal participativo que permita tomar decisiones a nivel de la comunidad para instalar el servicio. Todo ello limita la articulación de acciones para generar la corresponsabilidad. A esto se suma que, la Junta Directiva la conforman como máximo cinco integrantes, implica que de las 11 comunidades solo cinco de ellas tiene un representante de su comunidad, por lo que promover la participación social se limita geográficamente y requiere de presupuestos adicionales que no se especifica en los lineamientos. Por ende, no tomar en cuenta los tiempos necesarios para la instalación del servicio y la realidad geográfica del contexto minimiza su nivel de coherencia con lo planteado en la propuesta.

Con respecto al pilar “voluntariado social” este hace referencia a la tarea que cumple el ciudadano en el proceso de gobierno y en el compromiso en proyectos comunitarios de desarrollo.

“Voluntariado: Labor o actividad realizada sin fines de lucro, en forma gratuita y sin vínculos ni responsabilidad contractual. El voluntariado comprende actividades de interés general para la población, como: actividades asistenciales, de servicios sociales, (...) El voluntariado lo podrá prestar a los beneficiarios una persona natural, independientemente, o una organización de voluntarios agrupados bajo la forma de una asociación sin fines de lucro, y en ningún caso podrá sustituir al trabajo que se realiza en forma remunerada” (Ley N° 28238 – Ley General del Voluntariado-artículo 2).

El Programa plantea el empoderamiento de las acciones para que los mismos actores sean protagonistas de su propio desarrollo, fortaleciendo sus capacidades y generando compromisos, pero si la generación de condiciones para la participación social no está cimentada, el voluntariado no se realiza de manera funcional. Sin embargo, los lineamientos no están priorizando este aspecto. Además, tomando en cuenta el contexto, donde el índice de pobreza es muy alto, las personas priorizan sus actividades económicas y restan su participación en actividades que no les brindan fines lucrativos, esto implica un refuerzo en las acciones de sensibilización. En consecuencia, hay poca consistencia entre lo que se pretende como propuesta y la realidad del contexto y los intereses de los involucrados.

“El voluntariado no funciona, pero debería promover o ir identificando personas que, si puedan verdaderamente hacerlo sin ningún interés, y en las comunidades debe haber, no creo que nadie diga que no (...) El tema del agua es su prioridad, el tema productivo es su prioridad porque con eso sobreviven, hay tácticas culturales y sociales que no lo podemos alterar, como Programa estamos viendo que tú llegas, creas un comité, un Consejo de Vigilancia, los capacitas mil veces, los fortaleces y así funciona, pero hasta qué punto estamos aprovechando la organización. No es el formar comité tras comité” (César Lescano-especialista de Gestión).

En referencia a la vigilancia social, está va dirigida al control ciudadano sobre la gestión pública. Promueve la participación de la comunidad para la defensa de sus derechos. En el caso de la junta directiva debe realizar una vigilancia orientada a mejorar el desarrollo infantil y el consejo de vigilancia debe verificar que el servicio sea de calidad.



En vista de la organización geográfica del Comité de Gestión, donde la distancia existente entre la mayoría de los caseríos con la capital del distrito es de tres a cinco kilómetros, siendo las más alejadas, la comunidad de Shaullo Grande y Marcobamba, que se encuentran a una distancia de 10 y 18 km respectivamente, y a la no representatividad del total de comunidades, limita las condiciones para la vigilancia por lo que la propuesta no es funcional considerando el contexto.

Entre las condiciones básicas para la cogestión comunitaria, se tienen: (i) El análisis permanente de la dinámica social (contextualización), identificando actores comunitarios, cuya participación pueda potenciar la calidad del servicio, (ii) Promover procesos de articulación territorial, (iii) Desarrollar capacidades en el Equipo Técnico y actores comunitarios para una gestión orientada a resultados, (iv) Garantizar información oportuna y veraz a los actores comunitarios para la toma de decisiones oportunas y sostenibles, (v) Promover el reconocimiento y valoración de los actores comunitarios y (vi) Establecer mecanismos de transparencia en la gestión y ejecución de recursos financieros del Equipo Técnico y de los actores comunitarios, a través de la rendición de cuentas.

Cada una de estos, a nivel de propuesta, son operables tomando en cuenta la realidad rural, pero exigen un trabajo dirigido a generar condiciones y liderazgos en los actores a través del fortalecimiento de capacidades, que en la práctica no se evidencian a nivel de los actores comunales y sociales.

Con respecto al primero, el especialista de Gestión Comunal, afirma que en el año 2017 no han analizado de manera exhaustiva la realidad local y el contexto social y cultural, el trabajo se inició sin hacer el análisis del contexto y con escaso trabajo de articulación multisectorial. Sobre impulsar un trabajo articulado, a pesar de ser un contexto geográficamente disperso, cada comunidad está organizada y cuenta con líderes que hasta el momento no se han identificado, centralizando esta acción a dos instituciones: La Municipalidad Distrital y el Puesto de Salud.

Respecto al tercer y cuarto punto, se presenta una incoherencia entre la propuesta y las disposiciones de la Sede Central, ya que se plantean tres acciones de capacitación a la junta directiva y consejo de vigilancia, al año, pero desde el año 2017, se dispuso la reducción de éstas, no solo en número, sino también en la cantidad de participantes, lo que difícilmente brindará resultados en la práctica.

Un quinto aspecto para la cogestión, es el empoderamiento de los actores comunitarios para la sostenibilidad de las acciones. Sin embargo, la disposición

del año 2016, donde se dio la fusión de comités por un tema de ampliación de metas, limita a nivel de contexto ya que conlleva a que alguna comunidad no tenga representatividad en la junta directiva para impulsar el trabajo por la primera infancia.

Con respecto al último aspecto básico, la Junta Directiva y el Consejo de Vigilancia no han instalado la práctica de la rendición de cuentas, lo que resta transparencia en la gestión de recursos y del servicio. Esto responde básicamente a un contexto geográficamente disperso, a la no existencia de una Asamblea comunal y a que en un periodo de cinco años no se ha realizado de manera adecuada el estudio de la dinámica social de la zona. Es aquí donde se evidencia la ausencia de capacitación y protocolos orientadores para zonas con alta dispersión por parte del programa.

La acompañante técnica manifiesta que la Junta Directiva y el Consejo no han tenido participación en ningún espacio público o comunitario para hablar sobre el Programa o rendir cuentas, básicamente porque en pocas comunidades existe reunión comunal, por falta de tiempo y compromiso de los miembros, ya que siempre están esperando algún incentivo económico a cambio de su tiempo, y por la dispersión de las comunidades del Comité de Gestión (Nota de campo: 10-05-2018).

En relación a esto último, los lineamientos plantean alternativas de organización para la rendición de cuentas, pero existen limitaciones geográficas que exige la existencia de presupuestos adicionales, que tomando en cuenta la realidad económica de los actores comunales, evidencian un mínimo nivel de coherencia entre propuesta y contexto.

#### **- Complejidad del desarrollo teórico del modelo de cogestión.**

El marco teórico del modelo de cogestión se detalla en los lineamientos del Programa que constituye el marco orientador de las acciones del servicio, convirtiéndose en un material de consulta tanto del Equipo Técnico y como de los actores comunales. De forma complementaria, existen manuales y cartillas, con ilustraciones adecuadas a la realidad de la zona sierra y selva, según corresponda. Estos están dirigidos a los actores comunales, para promover su conocimiento y ejecución a las acciones.

Rioseco (1999) afirma que, la contextualización es un requisito básico para lograr un aprendizaje significativo. Sin embargo, al realizar la revisión documentaria se corroboró la existencia de materiales que, si bien tienen una presentación bastante

gráfica, utilizan un lenguaje técnico, muy similar al del documento normativo, que en el caso de los actores comunales dificulta su comprensión, limitando su aprendizaje.

Si bien el acompañante técnico “es el responsable de (...) brindar asistencia técnica y capacitar en temas de atención integral a los actores comunales en el marco de las estrategias, normatividad y lineamientos del Programa, brindando las alertas y reportando oportunamente a quien corresponda, para que de acuerdo a sus competencias asuma sus responsabilidades” (Directiva N°009-2016-MIDIS/PNCM). El cumplimiento de esta función, con respecto a la Junta Directiva y al Consejo de Vigilancia se ve limitada en la realidad, ya que, según el especialista en Gestión Comunitaria, los acompañantes técnicos priorizan el trabajo con familias. Si bien existen los manuales, estos deberían ser contextualizados de acuerdo a las características de la zona, porque cada comité es distinto, tiene su propia realidad. Solo de esta manera los lineamientos y la propuesta de cogestión serán comprendidos y aplicados.

Frente a esta realidad se suma el hecho de que en los lineamientos técnicos no se encuentra de manera explícita la contextualización de los documentos que se dirigen al trabajo del componente de gestión comunitaria. En consecuencia, al no existir una pauta específica de la adecuación de los documentos y que se está priorizando solo el trabajo con familias, las acciones para lograr la comprensión de los aspectos teóricos del modelo de gestión a los actores comunitarios se encuentran limitados, restando su capacidad para participar activamente.

### **6.1.2 Lineamientos para la implementación del servicio**

Las orientaciones para impulsar la cogestión comunitaria en la localidad de Llacanora se encuentran en los lineamientos del Programa Nacional Cuna Más, que tienen como finalidad la implementación, funcionamiento y calidad de los servicios que brinda a nivel nacional. Su existencia responde a la intención de conducir de manera homogénea cada uno de los procesos, ya sean administrativos u operativos. Dentro de esta normativa de procedimientos se contempla las bases del modelo de cogestión comunitaria, así como las funciones y responsabilidades de cada uno de los actores comunales. Además, presenta

casuísticas recurrentes sobre la organización de los comités de gestión, en la fase de generación de condiciones y de su funcionamiento.

#### **- Criterios para la conformación del comité de gestión**

Los criterios para la conformación de comités de gestión se encuentran en los lineamientos y consideran seis fases para la identificación de zonas de intervención y conformación de estos órganos para garantizar los procesos.

En la fase 1 se prioriza el trabajo de gabinete y recolección de fuentes secundarias donde se analiza la demanda de usuarios y la organización del territorio. En la fase 2, el acompañante técnico, realizará la validación de los datos, presentar e informar sobre los objetivos y funcionamiento el Programa a la comunidad, para luego reconocer y empadronar a la población objetivo. La fase 3 está orientada a la conformación del comité de gestión, la junta directiva y consejo de vigilancia, reuniendo la documentación estipulada por los lineamientos para elaborar el expediente técnico en la fase 4, para su posterior reconocimiento a través de una Resolución Directoral, así también el convenio de cooperación entre la comunidad y el Programa, correspondiente a la fase 5. Una vez realizado esto, como fase 6, se procede a la apertura de cuenta del comité de gestión, a través de la cual, el Estado realizará la transferencia de recursos económicos para el funcionamiento del Programa.

Como criterio principal para la conformación de la junta directiva y el consejo de vigilancia, los lineamientos indican que se debe realizar en asamblea comunal u otro espacio equivalente, con la participación de los posibles usuarios y autoridades de la zona, ya que la elección de los representantes del comité de gestión debe estar respaldada por la mayoría de los participantes, lo que brindará mayor estabilidad a las organizaciones.

Si bien en el año 2013, se conformaron dos Comités de Gestión en la localidad de Llacanora: Juntos por una Comunidad Mejor (Integrada por las comunidades de Shaullo Grande, Marcobamba y El Tambo) y Los Angelitos (La Victoria, Iscoconga, Yanamarca, La Banda y Huayrapongo Grande). De acuerdo a lo señalado en expediente técnico, la conformación de ambos se dio en Asamblea Comunal, pero el trabajo de coordinación y planificación no consideró a las autoridades de las comunidades que integran los comités.

Actualmente, ambos comités han sido fusionados. Al tratarse de un Comité de Gestión conformado por 11 comunidades, implicó la concentración de la mayoría de población en una zona concéntrica del lugar. Esta acción no se realizó por factores de tiempo y ausencia de recursos financieros.

A fines del 2016, se nos comunicó que por un tema de metas de atención (antes 50 y ahora de 100 a 140 familias), se fusionarían algunos comités y que solo estarían a cargo de un acompañante técnico. En Llacanora se conservó solo el de los Angelitos, su Junta y su Consejo de Vigilancia, pero se incorporaron las comunidades del otro comité y como teníamos que cubrir la meta de familias se sumaron tres comunidades, pero solo se les informaba a las familias que ya no eran dos comités, a las facilitadoras. Se trató de comunicar a las autoridades para coordinar, especialmente con la Municipalidad. (Laura, acompañante técnica).

Se evidencia que la metodología utilizada para la conformación de los Comités no favorece la cogestión, debido a que no se brindan los espacios necesarios para la sensibilización de los actores, de las familias y de la comunidad. El proceso realizado para la fusión de los Comités carece de legitimidad y limita el reconocimiento de los representantes, su nivel de compromiso y el impacto de sus acciones. Por esta razón, sumado al poco empoderamiento de los miembros en las actividades del servicio, es que menos del 50% de las familias encuestadas reconocen y valoran sus acciones, identificando al Programa solo por el trabajo que realiza la facilitadora.

#### **- Realización del diagnóstico comunal participativo**

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación -FAO, el diagnóstico es un estudio que permite la identificación de los principales problemas técnicos productivos, sociales y de organización de los productores.

El Diagnóstico Rural Participativo (DRP): es “un conjunto de técnicas y herramientas que permite que las comunidades hagan su propio diagnóstico y de ahí comiencen a auto-gestionar su planificación y desarrollo. De esta manera, los participantes podrán compartir experiencias y analizar sus conocimientos, a fin de mejorar sus habilidades de planificación y acción” (Miguel Expósito Vendejo 2003:7).

En consecuencia, la intención de este proceso es que sean los propios participantes los que analicen la situación problemática en la comunidad y valoren

distintas opciones para mejorarla. Permite conocer la situación de las personas y generar la reflexión para la aceptación de esta. Además, se debe realizar como un proceso periódico para la oportuna toma de decisiones.

El Programa Nacional Cuna Más, plantea, de manera análoga, que el diagnóstico comunal participativo comprenda un análisis detallado de la situación actual de la infancia en la comunidad e iniciar a partir de dicho diagnóstico, un proceso de planificación participativa que permita a la población organizarse mejor y manejar adecuadamente los recursos con los que cuenta a favor de la primera infancia (Directiva 002-2013-MIDIS/PNCM). Sin embargo, en la directiva N° 012-2016, no se ha considerado de manera vinculante la realización de un diagnóstico comunal participativo, más bien se prioriza la validación de datos numéricos en base a las metas de atención y la documentación para el expediente técnico.

Entre las principales dificultades para no llevar a cabo este proceso, expresado por el acompañante técnico, es la falta de tiempo, la sobrecarga de tareas y la organización geográfica, dejando de lado no solo el enfoque intercultural sobre el que se sostiene teóricamente el Programa, sino también la posibilidad de desarrollar las capacidades en los usuarios para poder proponer y tomar decisiones para mejorar su calidad de vida.

#### **- Lineamientos para el funcionamiento del comité de gestión**

Los aspectos que se deben considerar para el funcionamiento de las organizaciones comunales son (i) Selección de las facilitadoras, (ii) Capacitación de actores comunitarios, (iii) La gestión del servicio, (iv) Vigilancia comunitaria y (v) Rendición de cuentas.

Selección de las facilitadoras: Los criterios para la selección son: Ser miembro de la comunidad y ser propuesta a través de la junta directiva.

Las facilitadoras pasan por un proceso de selección donde se evalúan habilidades básicas para la implementación del servicio. Aquí, la junta directiva y el consejo de vigilancia son testigos de la actividad y elevan un acta de conformidad donde especifican los nombres de las más calificadas, quienes luego serán capacitadas por el acompañante técnico. Este procedimiento se encuentra en un manual, a la

vez cuenta con los formatos y materiales necesarios para su realización, haciendo muy sencilla su aplicación.

Capacitación de actores comunitarios: Para el buen cumplimiento de sus funciones de la facilitadora, el Programa proporciona diversos materiales impresos tales como manuales, guía de planificación de la visita domiciliaria, cartillas gráficas, protocolos para cada momento de la visita y material lúdico (juguetes, cuentos, láminas, etc.), que utilizan un lenguaje sencillo y adecuado para los destinatarios.

Con respecto a la capacitación de los miembros de la junta directiva y consejos de vigilancia, estos participan de un taller inicial referente a sus funciones, fortalecimiento de sus capacidades como líderes para el cumplimiento de sus tareas, donde se les brindan manuales, guías y caja de herramientas, pero que, según revisión documentaria, utilizan lenguajes técnicos que requieren un acompañamiento permanente para que sean funcionales.

Los procesos de capacitación para todos los actores comunitarios son viables en la medida que los acompañantes técnicos han sido previamente fortalecidos por la Unidad Territorial, pero tienen como limitación la disposición de recursos desde la Sede Central para que se cumplan en su totalidad.

La gestión del servicio: Se realiza a partir del manejo de recursos financieros, por parte de la junta directiva del comité de gestión, quienes deben ser los principales administradores de estos recursos. Una vez culminada la ejecución de los presupuestos deben de realizar la rendición de gastos con un apoyo administrativo local.

Hasta fines del año 2017, la rendición de gastos era una tarea exclusiva de los miembros de la junta directiva, pero asumida generalmente por el acompañante técnico, ya que, a pesar de su aparente sencillez, resultaban ser muy complejos para el nivel educativo de los actores.

“Actualmente la rendición de los recursos financieros del comité de gestión, así como el pago a las facilitadoras, la realiza el apoyo administrativo. Los miembros de la Junta solo han participado en firmar los documentos, mas no en la elaboración de estos, desde que se inició el servicio” (Olinda Valdivia- acompañante técnica).

Si bien, los actores comunitarios han tenido conocimiento de esta función, todo evidencia que no se involucraron en gran parte por la complejidad de los formatos y manuales y al poco acompañamiento frente a este tema tan complejo.

Como parte de la gestión del servicio, la junta directiva y el consejo de vigilancia elaboran un plan de trabajo que dirige sus acciones, pero al entrevistar a dos de sus miembros han manifestado que no tienen conocimiento de este documento, a pesar de haber sido entregado a la Unidad Territorial por el acompañante técnico. Esto evidencia el desconocimiento de esta pauta y la poca comprensión del lineamiento.

Vigilancia comunitaria: Esta se distingue en dos tipos: La vigilancia por el desarrollo infantil y la vigilancia de la calidad del servicio. En cuanto a la primera, es liderada por la junta directiva del comité de gestión, quienes movilizan a la comunidad para analizar y mejorar la situación de la primera infancia. En la segunda, el consejo de vigilancia movilizará acciones para verificar el cumplimiento de acciones.

Los lineamientos resultan muy genéricos al resumir las acciones de vigilancia, limitando su comprensión, es así que aún persisten confusiones sobre esta actividad, tal es el caso del Tesorero de la Junta Directiva, quien considera que debe vigilar solo el trabajo de la facilitadora, lo que corresponde al Consejo de Vigilancia.

Recientemente, a partir del mes de noviembre del 2018, el programa está impulsando la aplicación de una ficha de vigilancia, que aplican los miembros del consejo que orienta mejor el cumplimiento de esta función, incluso brinda un presupuesto para que esto se lleve a cabo sin perjudicar la economía de las personas involucradas. Sin embargo, aún se requiere brindar mayores pautas, a nivel de lineamiento, para el procesamiento de la información recogida y los protocolos para la toma de decisiones y cómo ejecutarlas, especialmente en lo que respecta al involucramiento de los actores sociales.

La rendición de cuentas: Es “el acto mediante el cual las autoridades y funcionarios/as de los gobiernos regionales y locales se dirigen a la ciudadanía para mostrar los avances, dificultades y resultados de su gestión en el logro de los



objetivos de desarrollo y la mejora de la calidad de vida de la gente.” (Presidencia del Consejo de Ministros- Participación ciudadana y rendición de cuentas-p.53).

Visto de esa manera, la rendición de cuentas básicamente es una estrategia para generar confianza y a la vez sensibilizar a la comunidad, que es un aspecto a fortalecer de manera constante durante la implementación del Programa social.

La actual acompañante técnica manifiesta que la rendición de cuentas no es una práctica instalada en el Comité de Gestión (Nota de campo: 02-05-2018).

Los lineamientos son muy específicos al señalar que la rendición de cuentas es una tarea asignada a la junta directiva y consejo de vigilancia, con la asesoría de la acompañante técnica. Sin embargo, al no ser una práctica instalada, y teniendo ya cinco años de implementación del servicio en la zona, responde entre muchos factores a un tema de desconocimiento y poca comprensión de su importancia.

El componente de Gestión está muy debilitado (...) la reunión mensual nunca lo hacen, el pago a facilitadores que debería hacerse en la asamblea no lo hacen, el lineamiento que señala que deberían reunirse cada tres meses para la rendición de cuentas, no se cumple. Las propuestas mismas que deberían elaborarse con el comité no se hacen, pero eso parte de que no hay o no se maneja el documento de planeación. (César Lescano- especialista de Gestión).

En síntesis, los lineamientos conforman un documento formal y técnico, que dispone las pautas para el funcionamiento del comité de gestión, pero a nivel de los actores comunales resultan muy complejos, pues desconocen muchos aspectos de su contenido; no han sido capacitados adecuadamente para ello, y tampoco han hecho la práctica con el acompañamiento técnico.

#### **- Contextualización de los manuales de actores**

El servicio cuenta con materiales como, manuales, guías para cada actor comunal y miembro del Equipo Técnico y la caja de herramientas destinada a trabajar cada una de las estrategias de la Gestión. Estos tienen como finalidad el desarrollo de las capacidades para el logro de los objetivos del componente. Además, se cuenta con instrumentos de recojo de información utilizados por los acompañantes técnicos y cuya finalidad es la sistematización para la toma de decisiones.

Los criterios para la evaluación de materiales impresos, según Bernard (1976: 10) deben ser (i) Objetivos, es decir que puedan apoyarse en aspectos observables, (ii) Flexibles en su adaptación a una diversidad de usos y (iii) Operables o funcionales, lo que equivale a que sean lo suficientemente claros para ser aplicados. Trasladando estos criterios a los materiales del Programa, estos deben responder de manera objetiva a la propuesta de cogestión, evitando subjetividades. Con respecto, a la flexibilidad, implica que el material debe tener la cualidad de poder adaptarse a los involucrados; y finalmente, deben ser útiles y prácticos para el cumplimiento de funciones de los diferentes destinatarios.

El Programa cuenta con una malla curricular para las acciones formativas, dirigido a zonas rurales y dispersas en situación de pobreza y pobreza extrema, pero de manera homogenizada, es decir, son estandarizados para todas las zonas de intervención. Por esta razón, sería oportuna su contextualización en base a las características particulares de los usuarios del servicio.

La contextualización curricular constituye un proceso a través del cual, las propuestas curriculares se ajustan a los parámetros particulares de los diversos entornos, instituciones y colectivos donde se aplicarán. En dicho proceso, la lógica de lo general, lo estandarizado, lo prescriptivo se contraponen a la lógica de lo local, lo situacional, lo adaptativo. Se trata de una visión de la educación y de la función de las escuelas contraria a la homogeneización y respetuosa con la diversidad (Zabalza 2012: 6).

En el trabajo de campo se evidencia que este proceso de adecuación de los materiales a la realidad de las familias, no se está dando en su totalidad: “Yo considero que, por ejemplo, si bien se elabora materiales, pero quien debería contextualizarlo todo, hasta los mensajes es el acompañante técnico de la misma zona o en sus comités, porque cada comité es distinto, tiene su propia realidad. Pero si hablas de porcentajes, se contextualizan en un 60%” (César Lescano-especialista de Gestión).

Con respecto, la operacionalización de los materiales, los miembros de la junta directiva y consejo de vigilancia, cuentan con los materiales de gestión necesarios, pero al consultarles sobre estos desconocen su utilidad pues no se han convertido en su material de consulta, no se han presentado adecuadamente, y no se ha hecho el ejemplo con ellos.

En vista de que los materiales si bien son objetivos y flexibles para ser mejorados y contextualizados, no resultan operativos. A esto se suma que los materiales y documentos no han sido actualizados a la par con los cambios organizativos de los últimos dos años, donde se han dado fusión de comités, priorización de metas en salud y nutrición, etc. Es por esto que se puede afirmar que los materiales del programa se encuentran contextualizados en un 66%.

**- Finalidad de los instrumentos de gestión:**

La aplicación de los instrumentos de gestión tiene como finalidad recoger información clave como son: Si el niño cuenta con DNI, si tiene espacio de juego, ingreso y egreso de niños, etc. Una vez que se cuenta con la información solicitada, el acompañante técnico lo registra en el Sistema de Información del Servicio de acompañamiento a familias-SISAF, donde al procesarse se obtiene una lectura de hallazgos que le permitirá tener una visión de sus avances en base a tareas específicas.

Si bien este registro puede apoyar las acciones de vigilancia del comité de gestión y la promoción de propuestas comunales, aún no se están orientando de esa manera en la zona de estudio, lo que limita el desarrollo de capacidades y las acciones para mejorar estos indicadores a nivel de familias y actores sociales.

La información debería ser un insumo que maneje el acompañante técnico, el facilitador y el comité de gestión, y debería también ser un insumo para el titular, porque es información con la cual se puede sensibilizar a los diferentes actores comunales (César Lescano -especialista de Gestión).

Se evidencia, que la finalidad de estos instrumentos de gestión es el uso de la información para mejorar la intervención, sensibilizar a los actores y a partir de ello promover acciones por el desarrollo infantil. Sin embargo, la transferencia de información no se brinda a nivel de actores comunales para el conocimiento de la situación de la primera infancia: “No hay un momento como para sentarnos, hablar de las cosas que hemos tenido que actualizar o de pronto una directiva y a ellos tendrías que socializar, a través con imágenes y no tanto leerle, porque luego le preguntan y va a decir, no me acuerdo, no me han dado” (Olinda Valdivia-acompañante técnica).

## - Nivel de conocimiento de roles de los actores comunales

El Servicio de acompañamiento a familias hace una distinción entre actores comunales y actores sociales: los primeros están conformados por los miembros de la junta directiva, consejo de vigilancia y facilitadoras y los segundos lo conforman todas aquellas autoridades, representantes de organizaciones e instituciones.

Con respecto a los actores comunales, a partir de la conformación de la junta directiva y consejo de vigilancia, las comunidades se encuentran representadas ante el Estado. Estas organizaciones promoverán no solo el estado de derecho sino también la participación ciudadana o social, pilar fundamental del modelo de cogestión comunitaria, que los conducirá a ser protagonistas de su propio desarrollo.

Para este fin, cada miembro del Comité de Gestión cumple un papel importante que se complementa con los demás, lo que los convierte en un equipo de trabajo.

Para que los equipos de trabajo logren desarrollarse adecuadamente, deben realizarse tres aprendizajes básicos. El primero se refiere a la participación de todos. No existe equipo de trabajo si todos los que lo conforman no entienden que deben participar en su funcionamiento y toma de decisiones (...) En segundo lugar, el equipo debe aprender a gestionar las ideas opuestas (...) Y finalmente, la construcción de un objetivo compartido a través de tres aprendizajes: Aprender a pensar con las ideas de todos, aprender a expresar los intereses personales, aceptando los del resto de sus compañeros y aprender a descubrir la interdependencia objetiva en el logro de los objetivos personales y grupales. Si bien estos aprendizajes parecen complejos, las experiencias con la facilitación de equipos han demostrado que son posibles de lograr en un periodo relativamente corto de tiempo, aplicando eso sí, las técnicas adecuadas para ello (Aritzeta y Sabino 2003:66).

La Directiva 012-2016 precisa que una de las principales funciones de la Junta Directiva es la gestión del servicio, que consiste básicamente en la administración de los recursos financieros que posibilitan el funcionamiento del Programa en la zona. Esta tarea se complementa con las acciones de vigilancia, promoción de acciones por el desarrollo infantil y rendición de cuentas. Por otro lado, y de manera complementaria, el consejo de vigilancia realiza acciones de verificación del cumplimiento de las acciones del comité de gestión, como una forma de velar por los intereses de la comunidad en materia de desarrollo infantil.

En la medida que estos actores comunitarios consoliden un objetivo común, a pesar de los intereses personales, tengan conocimiento y comprensión de lo que cada uno debe asumir será posible constituir un adecuado equipo de trabajo. Esto se afianza con la asistencia técnica del Equipo de la Unidad Territorial, quienes deben asegurar el adecuado curso de los procesos.

Sin embargo, a partir de las entrevistas realizadas a estos actores se evidenció un poco conocimiento de los roles asumidos al formar parte del servicio, reduciéndose, en el caso de la junta directiva a retirar el dinero y vigilar el trabajo que realiza la facilitadora; y en el caso del consejo de vigilancia, en asistir a las reuniones y vigilar el trabajo de las facilitadoras. En conclusión, el nivel de comprensión de sus roles es bajo, existe un deficiente compromiso y no hay claridad en el objetivo de las acciones que realizan, lo que evidencia debilidades en la forma en que el Equipo técnico desarrolla las capacidades y realiza el acompañamiento.

#### **- Roles del Equipo Técnico**

Para fines de la investigación, se analizarán los roles del especialista de Gestión Comunitaria y en el acompañante técnico.

Los roles del primero se definen en los lineamientos como: Responsable de implementar, coordinar, articular, brindar asistencia técnica y monitorear, la ejecución de estrategias y acciones relacionadas al modelo de cogestión, promoviendo el buen desempeño de los actores comunales de los servicios, brindando alertas oportunas y recogiendo experiencias exitosas que contribuyan a brindar un servicio de calidad (Directiva N° 009-2016 PNCM-SAF).

“Todas nuestras funciones están dirigidas a fortalecer a los comités de gestión, porque nosotros nos dedicamos, desde la conformación hasta lo que es renovaciones de convenios, Nosotros hacemos los proyectos de convenios que firman el SAF con los comités, y las capacitaciones, pero hay que entender que nosotros no fortalecemos directamente acciones en el actor, sino son los acompañantes técnicos los responsables (...)

Una gran limitante son los cambios del manual de operaciones y funciones, antes pertenecías al SAF, directamente nuestro jefe era la subcoordinadora de cada servicio, de ahí se unificó y dependíamos de la JUT y éramos especialistas de ambos servicios, primero éramos siete formadores de ahí bajó, solo dos estábamos, a los demás los soltaron a

distintas áreas, y así estamos, pero eso del MOF (Manual de operaciones y funciones), mucho lo cambian. el año pasado lo han cambiado dos veces creo” (César Lescano– especialista de Gestión).

Se evidencia que el 100% de las funciones del especialista están orientadas al fortalecimiento del componente de Gestión Comunitaria, por ende, de los comités. Existe un adecuado nivel de comprensión de estos roles y se está cumpliendo prioritariamente en las zonas donde se presentan situaciones de riesgo.

De manera general, el acompañante técnico es el responsable de programar, monitorear, recoger información, brindar asistencia técnica y capacitar en temas de atención integral a los actores comunales en el marco de las estrategias, normatividad y lineamientos del Programa, de acuerdo a la modalidad del servicio, brindando alertas y reportando oportunamente a quien corresponda, para que de acuerdo a sus competencias asuma sus responsabilidades (Directiva N° 009-2016 PNCM-SAF).

Se evidencia el 100% de la responsabilidad de fortalecer a los miembros de la junta directiva y consejo de vigilancia. Sin embargo, no se realiza en la práctica, ya que se brinda solo un acompañamiento en la administración de los recursos financieros, dejando de lado la asesoría permanente y la implementación de las estrategias de la cogestión estipuladas en los lineamientos.

Doy más, de lo que debo hacer, porque consideremos que antes nuestras funciones solamente estaban dirigidas a facilitadoras, y ahora no solo hacemos eso, sino trabajamos también con los comités de gestión, es decir que nuestras funciones se han duplicado lo que hacían dos personas ahora las hace una sola y eso a veces también nos restringe muchas actividades en el mes, como que te faltan días para completar todo lo que Programaste. (Olinda Valdivia - acompañante técnica).

Entre las principales dificultades, para el cumplimiento de funciones, expresadas por el acompañante técnico es la falta de tiempo, la sobrecarga de tareas y la organización geográfica. Esta situación pone en riesgo la efectividad de las acciones y pone en duda el cumplimiento de estas.

### **6.1.3 Monitoreo**

Según el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social-MIMDES, “el monitoreo es el proceso continuo de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos,

con la finalidad de observar y verificar el cumplimiento de metas, avance y desempeño. Su objetivo es hacer correcciones y ajustes a tiempo, es decir mejorar la eficiencia. Es parte de la ejecución de los proyectos y programas”. (MIMDES 2007:13). El monitoreo tiene una utilidad importante que debería servir al propio equipo profesional de la sede. Esto hace posible un análisis oportuno de la forma en que se están realizando las acciones, y sus mejoras, para lo cual son necesarios los indicadores de logro, según los objetivos planteados.

Los lineamientos técnicos del Programa Nacional Cuna Más, plantean que el monitoreo se lleva a cabo en tres instancias bien diferenciadas. Desde la Sede Central se analiza la información obtenida del Sistema de información del servicio-SISAF que considera indicadores como: (i) Número de familias en el mes en relación a la meta, (ii) N° de facilitadoras en función a las familias visitadas, (iii) N° de usuarios próximos a egresar y (iv) N° de usuarios que acceden al paquete de productos y servicios dirigidos a la primera infancia.

Desde la Unidad Territorial, el responsable de estas acciones, es el especialista de Gestión, quien analiza la información procedente desde la Sede Central y elabora los reportes por comité de gestión. A partir de esto planifica acciones de acompañamiento y asesoría al personal de campo e identifica las principales necesidades que apunten a la mejora de los indicadores. Luego, elabora un reporte por usuario al acompañante técnico, quien a su vez mantendrá actualizada la información de los usuarios, así como las visitas mensuales realizadas.

Finalmente, desde el comité de gestión, se mantiene actualizada la información por cada usuario, a partir de la cual priorizan acciones con las familias. Estas acciones se realizan con la asesoría del acompañante técnico.

Es a partir del manejo de la información sobre la situación de los usuarios que se tiene una referencia general, en base a los indicadores de monitoreo del Programa, la cual debe servir para la toma de decisiones y empleo de estrategias adecuadas para mejorar la intervención.

#### **- Instrumentos para el monitoreo:**

Para la realización del monitoreo del Servicio de acompañamiento a familias, del Programa Nacional Cuna Más, se utiliza una ficha única de monitoreo, con los

cuatro indicadores: (i) Niños con DNI, (ii) Niños con SIS, (iii) Niños con tamizaje de anemia, (iv) Niños que han consumido hierro, (v) Niños con anemia y (vi) Niños con evaluación ESDI, los que se complementan con la ficha de observación de la visita domiciliaria, donde se verifica el desarrollo de los momentos de la visita domiciliaria a las familias y se recogen las percepciones de la familia. Es a partir de ellas que se verifican los avances en las actividades del Programa.

(...) el acento del monitoreo es el análisis sistemático del proceso de implementación y el criterio de valoración es la mayor o menor coincidencia entre lo planificado y lo ocurrido. Así, el foco de atención es la verificación si se ha cumplido lo planificado y sugerir cambios para reducir la discrepancia entre uno y otro momento. En otros casos (...) se busca verificar la validez de una hipótesis, retroalimentarla y consecuentemente tomar decisiones estratégicas y operativas fundamentadas sobre una base empírica, y por tanto el monitoreo se traduce, en un proceso de producción y gestión de conocimientos empíricos y en una fuente de aprendizaje que contribuye a una mayor pertinencia y efectividad (OEI 2008:2).

Es decir, la tendencia del sistema de monitoreo del Programa, es la verificación de lo planificado por la sede central para todos los ámbitos de intervención, con lo ejecutado. Esta información se debe trabajar en todos los niveles organizativos del servicio. En cuanto al tercero, a nivel de Comités de Gestión, los datos son reportados desde la Sede Central, pero no se da la contrastación con lo que se recoge como parte de la vigilancia comunitaria, partiendo del hecho que desconocen las metas e indicadores del proceso de monitoreo. Esta situación resulta desfavorable para la participación activa, el fortalecimiento del compromiso y la toma de decisiones a nivel de actores comunitarios.

Citando el testimonio del especialista de Gestión comunitaria:

...en el caso de nosotros de monitoreo, si se hace una presentación de los resultados o analizar lo que se ha encontrado, la reunión de socialización, de hallazgos (...) , lo que yo quiero es que la totalidad de niños tengan DNI, pero eso no te permite saber si un comité está bien o mal, porque eso es la realidad que debe tener, cada comunidad es distinta, es difícil el medir si un comité está bien o está mal en función a si cumple sus tamizajes, si tienen DNI, Tarjeta de crecimiento y desarrollo-CRED, porque eso solo es un acceso a los servicios mismos. (Cesar Lescano-especialista de gestión).

En conclusión, los indicadores de monitoreo proporcionan información relevante sobre el desarrollo infantil, pero no garantizan que sean producto de la cogestión



comunitaria. Además, si bien existe un acta de compromisos, resultado de las visitas de monitoreo, no se realiza el seguimiento oportuno de estos.

#### **- Número de acciones de monitoreo**

Un plan de monitoreo está compuesto por una secuencia de acciones necesarias para la medición y el análisis del desempeño, dichas acciones incluyen en primer lugar, un plan o enunciado, esta parte describe la racionalidad o el sentido que sustenta la iniciativa con respecto a la realidad que se pretende modificar y se expresa en la manera en que se articulan las actividades, los resultados, los objetivos y los efectos buscados; un esquema de indicadores, donde cada objetivo, resultado o producto son medidos por una serie de indicadores con sus valores respectivos, los responsables y las fuentes para la recopilación de los datos sobre el desempeño; y esquema de metas durante el período, que permite identificar el comportamiento de los indicadores durante un determinado período de tiempo (OEI 2008:2).

Los lineamientos del año 2016, no puntualizan la frecuencia en la que debe realizar el monitoreo. Cuando se le hizo la consulta al Equipo Técnico ellos manifestaron que la frecuencia es por lo general cada tres meses, pero que esto no se brinda a todos los comités, sino más bien se priorizan aquellos que presentan problemáticas en los avances. Tal es el caso del año 2017, donde el Comité de Gestión de Llacanora solo recibió dos visitas de monitoreo por parte de la Unidad Territorial y una visita por parte de la Sede Central.

Al no contar con un esquema de metas de monitoreo, no es posible determinar un comportamiento de los indicadores, verificar la frecuencia y hacer un análisis de los factores para focalizar las acciones adecuadas de intervención, lo que limita la toma de decisiones y acciones de mejora del servicio.

## **6.2 Características de la implementación del componente de gestión comunitaria:**

### **6.2.1. Soporte Organizacional de la Sede Central**

Conociendo ya el aspecto teórico del componente Gestión Comunitaria, empezaremos a analizar aspectos organizacionales de la implementación a partir

de los indicadores: (i) Formas para la comunicación, (ii) Tipos de recursos para la gestión y (iii) N° de convenios.

#### **- Formas para la comunicación**

Según, la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, la gestión de la comunicación es definida como las habilidades que el líder tiene para facilitar el flujo de información en su equipo. Cómo escucha, qué, cómo y cuándo lo dice. Cómo estas habilidades afectan la confianza del equipo y son insumo para el desarrollo del trabajo.

En el Programa Nacional Cuna Más, existen dos instancias, la Sede Central, ubicada en Lima y donde se encuentra el Equipo Técnico de estructuración de la propuesta, materiales, recursos, etc. Donde se toman decisiones que encaminan el rumbo de la política, en forma integral; y las Unidades Territoriales, donde se operativizan las disposiciones de la Sede Central y de donde forman parte el Equipo Técnico de campo, quienes implementan la propuesta y ponen en práctica las decisiones centrales en contacto con los usuarios.

Las formas de comunicación entre la Sede Central y el Equipo Técnico de planta de las Unidades Territoriales son directas, especialmente cuando se presentan dudas, lo que brinda el nivel de confianza necesario.

En el caso del Equipo Técnico de las Unidades Territoriales con el personal de campo, la comunicación es básicamente para informar acerca de lo dispuesto por la Sede Central. Algunas de estas disposiciones implican cambios bruscos o la solicitud de información inmediata, que atenta con el normal desempeño de actividades en campo. Esto muestra que más que comunicación lo que existe es un proceso vertical de información para requerir urgencias.

La forma en que llegan las disposiciones de la Sede Central, aún no se encuentra definida, en ocasiones se sigue un proceso de información, procesamiento e interiorización de la información, establecimiento de metas y compromisos y finalmente el reporte. De esta manera se logra una adecuada comprensión y recopilación de lo que se espera en la Sede Central, pero hay situaciones en las que la premura del tiempo dispone que la información se recoja de manera inmediata y resta los procesos necesarios para la misma, tal como lo afirma la

acompañante Técnica: “Después que ya te pidieron para hoy, lo que era para ayer, para ayer te dicen, lo traes. Cuando ya se dan cuenta que falta, está mal, recién te socializan”.

Un acierto muy importante de la Sede Central, que ha contribuido al compromiso de los actores comunales, es la celebración de una reunión de reconocimiento al trabajo voluntario que realiza, que, en palabras de la acompañante Técnica, considera que ha resultado muy motivador:

“El año pasado han hecho un evento de reconocimiento a los autores, y a todos se les ha entregado un diploma, sino que, sólo podían venir dos personas del comité y un facilitador hubiera sido bonito que a todos nos hubieran invitado y que todos se sientan, o sea, para ellos el hecho de que la llamen arriba por su nombre a recibir un cartón ha sido importante. Como que se han sentido reconocidos, valorados, me pareció buena esa estrategia”. (Olinda Valdivia, acompañante técnica)

Un desacierto en el aspecto comunicativo, que ha empezado a repercutir de manera negativa en la zona de intervención, es la decisión de la Sede Central, para realizar talleres de fortalecimiento de capacidades solo a los miembros de la junta directiva del comité de gestión, dejando de lado a los del consejo de vigilancia, quienes a veces son las autoridades del lugar y han apoyado al Programa desde la focalización:

“Eso es algo malo también que me pareció, como va a ser si saben que todos viven en la misma comunidad y se cuentan todo, ¿cómo le haces entender?, yo lo que tengo que hacer es decirles, lo que pasa es que en esta reunión van a participar ellos y en la otra ustedes, van a alternar siempre. Como para que no lo tomen como que, para que fue el Comité de Gestión y no el consejo” (Olinda Valdivia, acompañante técnica).

Esto se contrapone con uno de los ejes principales del modelo de cogestión, correspondiente al fortalecimiento de los comités de gestión, donde incluso se debía profundizar el tema de voluntariado.

Cada una de las decisiones, dispuestas desde la Sede Central están fundamentados de acuerdo a metas de atención y acuerdos interinstitucionales. Tal es el caso de poner mayor énfasis al tema de salud y nutrición, lo que responde a los altos índices de anemia y desnutrición en niños menores de cinco años. Sin embargo, algunas de ellas han tenido impactos negativos en el desarrollo de los ejes estratégicos y fortalecimiento de los pilares de la cogestión.

## **- Tipos de recursos para la gestión**

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos (bienes, medios, servicios, etc.) para obtener el producto y lograr el objetivo inmediato. Cuando se elabora un proyecto suelen distinguirse cuatro tipos de recursos: humanos, materiales, técnicos y financieros, que constituyen los insumos necesarios para su realización (Ander Egg 1997:10)

El Programa Nacional Cuna Más cuenta con recursos humanos, conformado por profesionales especialistas en carreras de educación, salud, sociología, psicología, entre otros. Todo el personal es seleccionado desde la Sede Central.

Cada Unidad Territorial está encabezada por un jefe, responsable de articular, coordinar e implementar acciones necesarias, con entidades públicas, privadas y actores comunales, para el cumplimiento de metas y objetivos del Programa, según los lineamientos técnicos del Programa Nacional Cuna Más 2016. Además, se tiene el liderazgo de un Coordinador, responsable de dirigir, supervisar y evaluar la adecuada ejecución de las actividades, en base a los lineamientos establecidos por el Programa.

A ellos se suma un Equipo Técnico conformado por especialistas de los diferentes componentes, formadores, acompañantes técnicos, personal administrativo y técnicos informáticos. Cada uno asume un rol importante que contribuye al logro de objetivos, desde la oficina o trabajo en campo.

El principal recurso humano, al que apuntan todas las acciones de la cogestión son los actores comunales (Junta directiva, consejo de vigilancia y facilitadoras) y las familias, quienes son los usuarios del servicio.

En cuanto a los recursos materiales, el Programa brinda los elementos mínimos e indispensables para la implementación, tal es el caso de los manuales, guías, material educativo, juguetes, e indumentaria.

Con respecto a los recursos tecnológicos, cada acompañante técnico cuenta con una tablet donde registra sus actividades diarias, datos e información que luego formará parte del Sistema de información que se maneja desde la Sede Central. A partir de ello se elaboran reportes de hallazgos que permitirán mejorar la intervención con respecto a las metas del Programa.

Finalmente, en cuanto a los recursos financieros, el Programa brinda los presupuestos necesarios para el desarrollo de las actividades planificadas, tales como la transferencia a los comités de gestión, realización de talleres y jornadas mensuales y movilidad para el acompañamiento. Este último, es el más reconocido y valorado por el acompañante técnico, pues considera que es un aspecto de mejora del Programa en los últimos dos años. También responde a un tema de optimización de resultados, donde al fortalecer el acompañamiento, requiere mayor frecuencia y por ende mayor salida de recursos económicos.

A inicios del año 2019 se ha contemplado un recurso financiero para la vigilancia comunitaria, dentro del rubro de las acciones de incidencia pública y movilización social y que responde a la necesidad de realizar la vigilancia, empoderando del proceso a los actores comunales.

#### **- N° de convenios**

El Fondo de Estímulo al Desempeño y Logro de Resultados Sociales (FED) promueve que las gestantes, niñas y niños hasta los cinco años de edad, de las zonas más vulnerables reciban de manera articulada y oportuna un paquete integral de servicios que ayudarán a lograr los resultados del Desarrollo Infantil Temprano (DIT), como prioridad en la política pública del Estado. Es de manera articulada porque el Fondo promueve la articulación de servicios públicos centrados en la persona y se implementa en los 25 gobiernos regionales.

A partir de la prioridad establecida por el Estado, las políticas sociales orientadas a la mejora del desarrollo infantil tienen la necesidad de articularse y hacer sinergia entre ellas para optimizar los resultados, más allá de algún incentivo por ser una estrategia que evita la duplicidad de acciones comunes.

Sin embargo, a nivel de la Sede Central no existen convenios interinstitucionales vigentes, según la información brindada por el Equipo Técnico de la Unidad Territorial. Lo que si se realizó en el año 2012 es un Convenio Interinstitucional entre la Dirección Ejecutiva el Programa con el Gobierno Regional de Cajamarca, con el objetivo de, fomentar mecanismos de cooperación que fomenten y promuevan la participación de instituciones públicas y privadas en la realización de acciones orientadas a la ampliación y fortalecimiento de la calidad del servicio de atención integral a los niños y niñas menores de 36 meses de la Región Cajamarca.

### **6.2.2. Soporte organizacional la Unidad Territorial**

La Unidad Territorial es la encargada de la ejecución de las actividades orientadas a la prestación de los servicios del Programa en el marco de los criterios y mecanismos establecidos por el mismo. Estas entidades dependen directamente de la Dirección Ejecutiva (Lineamientos del Programa Nacional Cuna Más-2016).

El Equipo Técnico de estas instancias opera bajo el liderazgo del Jefe de la Unidad y el Coordinador, quienes en permanente comunicación toman decisiones oportunas para la adecuada gestión de los procedimientos. Para fines de análisis de la variable, nos centraremos en el nivel de involucramiento con respecto al componente de Gestión Comunitaria y los convenios que facilitan la implementación del servicio.

#### **- Involucramiento en los procesos de Gestión comunitaria**

El especialista de Gestión Comunal es el encargado de implementar, coordinar, articular, brindar asistencia técnica y monitorear, las acciones y estrategias relacionadas al modelo de cogestión, promoviendo el buen desempeño de los actores comunales, brindando alertas oportunas y recogiendo experiencias exitosas que contribuyan a brindar un servicio de calidad (Directiva N° 009-2016 MIDIS/PNCM).

Solo se ha limitado creo, a ver sus convenios y resoluciones, cuando van a vencer o creo que van cuando hay un área crítica, por ejemplo, donde hay conflicto en la comunidad, ahí tengo entendido que intervienen ellos, y van y facilitan el trabajo y les apoyan. O de alguna forma han hecho coordinaciones muchas veces, hasta con el alcalde, con gobernación, donde el acompañante ha tenido conflictos o no ha podido solucionar algún inconveniente, pero en las zonas que no ha habido mayor problema no han ido (Olinda Valdivia - acompañante técnica).

Se induce que, en gran parte, el especialista realiza acciones para fortalecer la gestión comunitaria, principalmente con la revisión de documentos, la solicitud de información y la atención en zonas críticas, lo que aún resulta insuficiente, si además tomamos en cuenta que desde el año 2016 las metas de atención están priorizando el trabajo con familias, donde las acciones propias del componente Gestión Comunitaria se han debilitado.

El especialista de Gestión, en las jornadas mensuales con los acompañantes técnicos brinda orientaciones que promueven la cogestión, pero aún no se ha

logrado la transferencia de estas orientaciones de los actores comunitarios por factores de tiempo y disponibilidad de los mismos.

Un desacierto de la Unidad territorial es que piden información que no siempre leen, solo la acumulan y al final no nos sirve como insumo para mejorar nuestro trabajo. Por ejemplo, te piden el directorio, se supone que para que ellos lo tengan, y luego te llaman para volver a pedírtelo. Solo en ocasiones se evidencia que están utilizando algunos insumos para capacitarnos. (Olinda Valdivia- acompañante técnica).

En resumen, si bien el especialista realiza algunas acciones que favorecen la cogestión, se evidencia que aún se tienen debilidades en el orden y fines de la información que solicitan al personal de campo.

#### **- N° de convenios**

A través del Jefe de la Unidad Territorial, quien participa en las diferentes mesas de concertación, existen acuerdos de apoyo entre el sector salud y el Programa, a través de los gobiernos locales, para mejorar la situación de la primera infancia en las comunidades donde los índices de anemia y desnutrición se han incrementado. A partir de estos acuerdos, alianzas y convenios, la implementación del servicio se ve fortalecida. Sin embargo, aún la articulación de las diferentes instancias del distrito para la primera infancia se encuentra en etapa de inicio.

Actualmente, la acompañante técnica forma parte de la mesa de concertación distrital, donde se están asumiendo compromisos de articulación intersectorial, pero aún no se evidencian resultados al respecto.

Entre los acuerdos existentes durante el 2017 se encuentran: (i) Mejorar la atención del Puesto de Salud a los usuarios del Servicio de acompañamiento a familias, (ii) La actualización de la información de los controles de crecimiento y desarrollo entre el Puesto de Salud y Cuna Más y (iii) Realización de visitas a las casas de los casos críticos de anemia y desnutrición. Estos acuerdos se han replanteado en la primera mesa de concertación del año 2018, en vista del débil cumplimiento de los acuerdos y la rotación constante del personal de salud y de los programas sociales.

La acompañante técnica realiza estas acciones como forma de generar las condiciones para la participación de los actores comunales, pero se encuentra debilitada sin un proceso adecuado de transferencia para que sean liderados por estos, como base para la sostenibilidad de acciones.

### **6.2.3. Acompañamiento Técnico**

Gutiérrez (2018: 25) lo define como un proceso formativo que brinda soporte técnico, centrado en la mejora continua de la práctica docente mediante el diálogo y la reflexión, generando compromisos de cambio.

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2014), concibe al acompañamiento como una estrategia en la formación continua de los actores en servicio. Asimismo, es un proceso sistemático y continuo realizado mediante la reflexión de la práctica para tomar decisiones y generar cambios y un proceso de transformación de mejoramiento de la misma.

En consecuencia, es un proceso continuo para generar mejoras en la práctica a partir del análisis de los procesos y resultados para tomar decisiones oportunas.

El Programa Nacional Cuna Más dispone realizar el seguimiento de las acciones de los actores comunales, así como brindar la asistencia técnica correspondiente a cada actor y a cada área con la finalidad de fortalecer los compromisos y conocimientos para mejorar el servicio. Este seguimiento y acompañamiento se brinda desde la Sede Central a la Unidad Territorial, desde esta hacia el personal de campo y desde estos hacia los actores comunales.

#### **- Acciones de acompañamiento**

Si bien los lineamientos estipulan la realización de un seguimiento y acompañamiento, no especifica la frecuencia de estas acciones. A pesar de ello, se ha realizado casi de manera trimestral en las diferentes instancias, salvo en lo referente a las acciones con las familias, donde el acompañamiento a las facilitadoras es semanal.

Con respecto a las acciones con la comunidad, se brinda el acompañamiento a las actividades de gestión del servicio, es decir, el retiro y administración de los recursos financieros.

“Así como la facilitadora tiene que cumplir tantas visitas a la semana y una tiene que cumplir un número de acompañamientos a la facilitadora al mes. Claro, pero con el Comité no se hace así porque no hay metas establecidas. Lo básico, que no se descuiden de hacer la presentación de la justificación de gastos mensual. Eso sí no podemos descuidarnos” (Olinda Valdivia- acompañante técnica).



El manejo de estrategias y materiales para la cogestión comunitaria, implica contar con acompañamiento y asesoría permanente, lo que no se realiza por cuestiones de tiempo y donde la principal consecuencia es el desconocimiento por parte de los actores comunales, lo que limita su compromiso e involucramiento.

Por otro lado, a nivel de la Unidad Territorial, el acompañante técnico también recibe la asesoría de parte de los especialistas, tal como están estipulados en los lineamientos. Si bien no hay una meta específica, pero durante el año 2017 se dieron dos visitas de acompañamiento, donde se trabajaron los componentes de trabajo con familias y gestión comunitaria. A esto se suman las jornadas mensuales donde, además de entregar y actualizar información, se reciben orientaciones específicas para mejorar la intervención del Programa.

#### **- Tipo de estrategias de acompañamiento**

En el caso del trabajo con las familias, el acompañante técnico cuenta con un protocolo que establece los aspectos que debe observar en el desempeño de la facilitadora para poder conversarlo conjuntamente con ella, establecer la reflexión y compromisos de mejora.

Con respecto a la junta directiva y consejo de vigilancia no existen protocolos específicos más que los materiales orientadores del componente, como manuales, directivas y la caja de herramientas. Además, no se ha establecido una rutina para el acompañamiento, ya que, al entrevistar al tesorero de la Junta, manifiesta que recibe el acompañamiento según se presenten las actividades. Además, reconoce que la principal estrategia que utiliza el acompañante técnico, para que mejore sus acciones, es la capacitación y que en ocasiones visitan familias para ver el desempeño de la facilitadora. Por otro lado, el miembro del Consejo de Vigilancia, manifiesta haber sido acompañado al inicio de la instalación del servicio en la zona y que no se ha involucrado mucho en las acciones por falta de tiempo.

#### **- Resultados del acompañamiento**

En el proceso de acompañamiento se pueden encontrar situaciones positivas y negativas que nos llevan a plantear conclusiones o inferencias sobre la implementación del servicio.

Un hallazgo importante, a nivel de la Unidad Territorial, es que aún no se ha fortalecido el compromiso de los miembros de la Junta Directiva y Consejo de Vigilancia, por su ausencia en acciones de articulación multisectorial, así como el

poco reconocimiento de sus miembros por parte de la comunidad. Esto responde al débil acompañamiento del componente y es una consecuencia de que la conformación del Comité no se dio por medio de un trabajo de sensibilización, consulta comunal y comunicación efectiva para fortalecerse con acciones de formación sobre el tema de la primera infancia.

“Lo que debería hacerse es implementarse el seguimiento a los compromisos que se firmó al momento que tu hiciste el acompañamiento...Claro, pero lo dejamos ahí, a la siguiente vez tu deberías ir y decirles, esto es lo que he encontrado, y se supone que debe haber algún tipo de mejora” (César Lescano- Especialista de Gestión Comunitaria).

Si bien se realiza un acompañamiento periódico de los diferentes componentes, donde el más fortalecido es el trabajo con familias, no se ha establecido una dinámica progresiva donde los hallazgos conduzcan a compromisos, ni fechas de nuevas visitas donde se puedan ir corroborando los avances obtenidos, a partir de un trabajo reflexivo.

Por parte de la acompañante técnica, ha encontrado en su trabajo de seguimiento y acompañamiento al Comité de Gestión, un débil empoderamiento por parte de sus miembros, pero también, cierto nivel de disposición, a excepción del Consejo de Vigilancia, cuya participación hasta fines del 2018 ha sido casi nula.

“En lo negativo un débil empoderamiento, falta de compromiso, poca disponibilidad de tiempo, desconocimiento de varias cosas importantes. En lo positivo de ellos es que, por ejemplo, en el tema que se refiere a familias, están pendientes de lo que sucede en el comité, por ejemplo, se preocupan por ir de casa en casa para asegurarse si de pronto la facilitadora están llegando a la visita, se preocupan, por ejemplo, de que este mes tú ya le compraste micas el segundo mes no tienen por qué pedir micas si ya le diste el mes anterior, están pendientes de eso, en gastos con las facilitadoras; también están pendientes, por ejemplo, cuando va a ver niños de egreso. El comité (Junta Directiva) al menos tiene cierta disponibilidad para apoyarte en las actividades que haces, por ejemplo, yo convoque a una elección de facilitadoras y ellos dispusieron a fecha y se realizó la actividad”. (Olinda Valdivia- acompañante técnica).

Las acciones en las que los miembros de la Junta Directiva muestra mayor empoderamiento es en cuanto a la administración de los recursos, como es el caso de brindar materiales para las facilitadoras y que la acompañante Técnica está trabajando en base a los horarios disponibles de los actores comunitarios,

con la finalidad de ir integrándolos en las actividades, lo que resulta positivo, teniendo en cuenta que estas personas tienen un horario de trabajo poco flexible.

#### **6.2.4. Fortalecimiento de capacidades**

“El desarrollo de la capacidad es el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo.” (PNUD 2009: 3).

Uno de los ejes principales de la Cogestión Comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más es el fortalecimiento de los comités de gestión, a través de la cual se busca que los actores comunales cuenten con capacidades sostenibles, no solo para el buen funcionamiento del servicio, también para el desarrollo de plataformas articuladas en beneficio de la primera infancia. Es a través de un Equipo Técnico debidamente capacitado que se logrará promover la participación comunitaria y sensibilizar sobre el voluntariado.

##### **- Acciones de capacitación**

El Programa plantea una metodología de capacitación en forma de cascada, es decir, en primera instancia está la capacitación del Equipo Técnico de las Unidades Territoriales por parte de la Unidad Técnica de Acompañamiento a Familias, de la sede central. Luego este personal, ya fortalecido, capacita a sus acompañantes técnicos, y estos finalmente a los actores comunales.

La frecuencia de estas acciones de capacitación las dispone la Sede Central, en base a las necesidades y disposiciones presupuestales.

Hasta el año 2016 se mantuvo el número de 3 capacitaciones a actores comunales, una de capacitación inicial y 2 continuas. Estas se brindan en diferentes momentos del año. Ya en el 2017, solo se designó realizar un Taller con las juntas directivas y consejos de vigilancia, lo que no resulta suficiente para el fortalecimiento de capacidades.

Solo en el caso de las facilitadoras se han considerado capacitaciones mensuales, para las que incluso se dispone un presupuesto desde la Sede Central. En el caso de los miembros de la junta directiva y consejos de vigilancia, a pesar de evidenciarse las debilidades en aspectos básicos de sus funciones, no reciben

ningún reforzamiento de los talleres en el año. Esta situación responde también a la recarga laboral que tiene el acompañante técnico, quien está priorizando las acciones con familias en 11 comunidades, además de ciertas actividades de articulación.

¿Qué otra limitación? El tiempo, como tenemos duplicidad de funciones, como que a veces no te das a basto, por ejemplo, yo programo acompañamiento, en Yanamarca y en la tarde tengo en Marcobamba y a veces, la mamá de Yanamarca nos dice por ahora no me visiten en la mañana sino en la tarde, regrese en la tarde. Antes nuestro trabajo solo estaba dirigido a acompañar a las facilitadoras (solo el componente de trabajo con familias), pero estas nuevas funciones que asumimos (trabajar el componente de gestión comunitaria) es una responsabilidad porque a fin de mes tú tienes que presentar de todo un informe o una evidencia de lo que has avanzado. (Olinda Valdivia-acompañante técnica).

Las actividades con familias ya abarcan la mayor parte de tiempo del acompañante técnico, si se suman acciones de reforzamiento con la junta directiva, se estarían recargando las actividades para una sola persona.

#### **- Materiales para la capacitación**

Los materiales que se utilizan en los procesos de capacitación son medios para comunicar información de importancia, por lo que es necesario que utilicen el lenguaje apropiado para los aprendices para que los mensajes sean comprendidos y asimilados. Estos van acompañados de estrategias para su mejor comprensión, mientras más vivenciales y contextualizadas se brinden, facilitarán los aprendizajes de los destinatarios.

Los medios y materiales del Programa Nacional Cuna Más no solo se utilizan para fines de capacitación, más bien, se convierten en material de consulta y reforzamiento para el cumplimiento de sus funciones.

En el caso de las facilitadoras, cuentan con su guía, cartillas, matriz de planificación de visitas, juegos y cuentos. Todos ellos son de mucha utilidad al momento de planificar y ejecutar sus visitas a los hogares, resultan bastante prácticos y están cumpliendo los fines establecidos por el Programa.

En el caso de la junta directiva y consejo de vigilancia, cuentan con los lineamientos, directivas, guías y la caja de herramientas. Sin embargo, los actores manifiestan que si bien se les ha brindado separatas y manuales, que revisaron en el momento de la capacitación, no los utilizan ni siquiera como material de

consulta, lo que implica que no son funcionales. Resultado de esta situación es que no conocen aspectos básicos como sus compromisos al momento de asumir el cargo que tienen, sus roles y funciones, hay confusión en las actividades que deben realizar como parte de vigilancia y hay desconocimiento total sobre su papel en el desarrollo de propuestas comunales por la primera infancia.

#### **- Medios de verificación**

Según Consuelo Undurraga, en su libro titulado ¿Cómo aprenden los adultos? Plantea que existen dos tipos de educación de adultos: La educación compensatoria y la educación de desarrollo. La primera referida a la compensación de la falta de estudios que no se logró en la etapa indicada; y la segunda, a experiencias educativas que permitirán mejorar su calidad de vida.

Es este segundo tipo de educación la que se dirige a los actores comunales pues están adquiriendo capacidades y destrezas para mejorar su situación de vida, que permitirá que se apropien del modelo de cogestión, porque reconocen que la problemática de la primera infancia es una prioridad y trabajar por ella equivale a trabajar por el desarrollo de todos.

Para poder seguir este proceso de aprendizaje, el acompañante técnico utiliza estrategias para verificar o evaluar los aprendizajes en cada acción de capacitación. Mientras más se reflexione y se conozca sobre el tema, se tendrá mayor claridad y sensibilidad sobre la primera infancia y las tareas a cumplir.

En el caso de las facilitadoras, lo que obtiene mejores resultados es la dramatización, por ser vivencial y permitir el reconocimiento de aspectos de mejora que con un acompañamiento permanente logrará perfeccionarse en la práctica. Además, cuentan con diversidad de materiales y protocolos que permiten realizar un trabajo más orientado al logro de los objetivos del servicio.

El tesorero de la Junta Directiva manifiesta que, en las pocas oportunidades que han tenido capacitaciones, se ha utilizado más los trabajos grupales y exposiciones, pero ha resultado básicamente teórico y poco práctico. Esta situación, más el deficiente acompañamiento, no posibilita aprendizajes significativos, establecimiento de compromisos ni la planificación de acciones de articulación y propuestas por la primera infancia.

Para verificar los aprendizajes se hace lo que estipula la sede, (...) así como nosotros evaluamos a los formadores, ahora ya no hay eso y

tampoco hay ningún tipo de evaluación para comprobar si aprendieron, sólo a través de preguntas, dramatizaciones o trabajos grupales. Esto último en el caso de las facilitadoras, pero con comités, el año pasado habido un solo taller, y este año todavía no tenemos nada, pero normalmente se hace una evaluación y trabajos expositivos (Olinda Valdivia- acompañante técnica).

En palabras de Rosales, M. (2014: 3), la verificación de los aprendizajes es una actividad mediante la cual, en función de determinados criterios, se obtienen informaciones pertinentes acerca de un fenómeno, situación, objeto o persona, se emite un juicio sobre el objeto de que se trate y se adoptan una serie de decisiones referentes al mismo. Es decir, si bien las acciones de capacitación tienen como finalidad generar aprendizaje y mejorar el desempeño, lo que se debe verificar para concluir la medida en que estos se lograron, Para a partir de ello reforzar los puntos débiles, lo que no se está brindando a nivel de la junta directiva y consejos de vigilancia, ya que se evidencia que la verificación de aprendizajes se encuentra debilitada.

#### **6.2.5. Acciones para la sostenibilidad**

El Banco Interamericano de Desarrollo (2001) define la sostenibilidad como la capacidad de persistir en el tiempo. Es decir, que luego de una intervención, se continuarán realizando acciones en beneficio común, promovida por esta.

En Programa Nacional Cuna Más, a través del componente de Gestión comunitaria, busca generar esta capacidad de sostenibilidad en las comunidades que interviene, y como parte de este y en concordancia con el modelo de cogestión, se plantean acciones sujetas a este fin, entre las que predominan la vigilancia comunitaria, la articulación multisectorial y la incorporación de propuestas comunales.

#### **- Número de acciones de vigilancia comunitaria**

Entre las principales funciones que deben cumplir los miembros de la junta directiva, establecido en los lineamientos 2016, es organizar, gestionar y monitorear los servicios que brinda el Programa donde, además de participar activamente, debe analizar y reflexionar acerca de la situación de las familias usuarias con respecto al desarrollo infantil. El cumplimiento de esta función implica la elaboración de un plan de trabajo, orientado a la organización y funcionamiento del Programa, con la asistencia del acompañante técnico.

Si bien, el Comité de Gestión cuenta con un plan de trabajo donde precisa las actividades de vigilancia programadas, este no ha sido elaborado por los miembros de la Junta Directiva, solo es de autoría del acompañante técnico, ya que al entrevistar al Tesorero de la Junta Directiva manifestó: “No he participado en la elaboración del plan de trabajo, quizá lo han desarrollado entre el acompañante técnico y el Presidente, pero desconozco al respecto”.

En vista de esta situación, los miembros de la Junta Directiva desconocen las acciones planificadas, por ende, no las llevan a la práctica, recayendo la responsabilidad y protagonismo en la acompañante técnica.

En el balance de avances y dificultades del plan de trabajo se considera que la principal dificultad es el tiempo limitado por parte de algunos integrantes de la Junta Directiva y el Consejo de Vigilancia, para realizar vigilancia comunitaria.

Yo solo he realizado vigilancia a nivel del trabajo de las facilitadoras, solo cuando tengo tiempo y solo por mi zona. La principal dificultad es que aún dependemos del Acompañante técnico para que nos oriente. La otra gran dificultad - y eso es también para todas las autoridades- es que no recibimos ni para los pasajes o refrigerio para hacer estas vigilancias (Luis -Tesorero del Comité de Gestión “Los Angelitos”).

Esta situación responde a que, al tratarse de zonas de pobreza y pobreza extrema, las familias priorizan sus actividades económicas, por lo que si no cuentan con espacios libres difícilmente se dedicarán a realizar acciones de vigilancia. Esto responde a que el programa no está generando las capacidades y recursos económicos necesarios para movilizar a la comunidad a nivel de la junta directiva, lo que implica que estos actores inviertan desde sus propios medios para movilizarse, lo cual resulta adverso a sus intereses.

Con respecto al consejo de vigilancia, tienen funciones orientadas a verificar el adecuado funcionamiento del Programa, como vigilar que se cumplan las visitas planificadas, que se están administrando adecuadamente los recursos financieros, que se realiza el pago a las facilitadoras según lo programado, etc.

De manera análoga, si bien cuentan con un plan de trabajo, este ha sido elaborado por el acompañante técnico, por lo que hay total desconocimiento de las acciones programadas y no se han observado actividades donde estos actores coordinen.

Hasta la fecha no se ha podido presenciar ninguna actividad donde la Junta o el Consejo tengan un protagonismo importante. La acompañante

técnica manifiesta que no se realiza ninguna porque por lo general trabajan y carecen de tiempo, pero lo que sí reciben es un saldo para hacer llamadas para la vigilancia. Se entiende que las acciones de vigilancia son muy limitadas, debido a que no se cuenta con presupuesto para traslado. (Notas de cuaderno de campo).

Con respecto a esta situación, el Programa, desde fines del año 2018, ha dispuesto un monto para las acciones de vigilancia a los miembros del Consejo, para la aplicación de fichas a los miembros de la junta directiva y a las familias, con la finalidad de incentivarlos a una participación más activa en las acciones del servicio. A pesar de ello el número de acciones de vigilancia comunitaria son mínimas, resumiéndose a dos, la anteriormente mencionada y algunas visitas de la junta directiva a las facilitadoras, las que no son de su correspondencia.

#### **- Instrumentos para la vigilancia comunitaria**

Como parte de la vigilancia comunitaria, se utilizan una ficha donde se recoge información sobre aspectos de salud y nutrición. Este instrumento es de manejo de la acompañante técnica. Los miembros de la Junta Directiva y Consejo de Vigilancia desconocen de su aplicación, por ende, aún no ha realizado un análisis de la situación de la primera infancia en sus comunidades.

Frente al desconocimiento de la realidad de la primera infancia, por parte de los actores comunales, se limita la sensibilización frente a la problemática, así como la independencia en la toma de decisiones y las acciones para confrontar la situación, es decir se reduce la participación social.

Recientemente, se viene aplicando una ficha de vigilancia a los miembros de la junta directiva y las familias, por parte del consejo de vigilancia, cuya finalidad es verificar indicadores con respecto a la calidad del servicio.

#### **- Número de alianzas**

La Organización Mundial de la Salud afirma que la ventaja de implementar un trabajo multisectorial radica en que, de esta manera, la problemática se aborda con mayor integralidad, pues las estrategias de intervención se complementan según las particularidades de cada sector involucrado. De esta forma se evita la duplicación de esfuerzos, mejorando la eficacia y la eficiencia de las acciones.

Para esta finalidad, el Programa, propone la articulación multisectorial que consiste en que, la comunidad organizada y un comité de gestión capacitado se



establecen alianzas con actores tomadores de decisiones para lograr incorporar en la agenda de sus instancias, el tema de la primera infancia.

En el plan de trabajo del Comité de Gestión se ha considerado como actividad de gestión del servicio, coordinar acciones con diversas instituciones, especialmente con el gobierno Local y establecimiento de salud para el mejoramiento del desarrollo infantil de las comunidades.

Si bien, ya anteriormente la acompañante técnica ha logrado coordinar algunas actividades con el Puesto de Salud, para apoyarse en metas comunes como es el control de niños y gestantes, aún no existe una alianza formal, solo actividades previamente conversadas como parte del apoyo mutuo que se ha establecido a través de la Jefatura de la Unidad Territorial con la Dirección de Salud Regional.

“A pesar de la presencia de programas del Estado y de la Municipalidad, no se perciben resultados positivos, todo lo contrario, los índices de desnutrición han aumentado. Hay una evidente desarticulación entre las organizaciones, aún no se involucran totalmente en el tema de la primera infancia. Hace falta un ente fiscalizador de los programas sociales para que verifique que se cumplan las actividades desde las familias” (Natividad Ruiz Huamán-Coordinador del Programa de Incentivos de la Municipalidad Distrital de Llacanora).

En síntesis, a pesar de que el plan de trabajo del Comité de Gestión contempló en el 2018 la promoción de convenios de cooperación, apoyos financieros y/o técnicos entre instituciones vinculadas al trabajo con la niñez, no existen alianzas formales y es la acompañante técnica quien protagoniza todas las coordinaciones con las organizaciones locales.

#### **- Reuniones de articulación multisectorial**

A partir de la articulación multisectorial se analiza de manera conjunta en el territorio, la situación de la primera infancia y se coordinarán acciones para mejorarla. Para este fin, es necesario partir de un plan de trabajo, donde se contemplen acciones con la comunidad, entre las cuales se debe considerar las reuniones de coordinación y reflexión que permitirá la toma de decisiones.

La acompañante técnica realiza acciones de coordinación con los responsables del Puesto de Salud y coordina con los representantes de la Municipalidad Distrital, donde básicamente actualiza información sobre los niños, de manera conjunta.

En el distrito se realizan de manera mensual, el tercer miércoles de cada mes, las mesas de concertación, donde participan los representantes de las diferentes organizaciones y sectores, así como de los programas sociales que operan en la zona. Estas reuniones se han establecido por iniciativa de la Municipalidad y buscan analizar la situación del distrito en aspectos fundamentales de desarrollo, como es el caso de salud y educación, especialmente de la primera infancia. El Programa Nacional Cuna Más viene participando de estas reuniones, donde se inicia con un balance de avances y dificultades y luego se plantean propuestas de mejora y se asumen compromisos.

Entre los compromisos o acuerdos relacionados al Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más se encuentran: (i) Reforzar el trabajo con las familias donde los niños menores de 5 años tengan anemia o desnutrición, (ii) Mejorar la atención del Puesto de salud a las familias usuarias del servicio y (iii) Visitar conjuntamente con los responsables del Puesto de Salud a aquellas familias cuyos niños menores de 5 años no asisten a sus controles.

Según la acompañante técnica, estos acuerdos no se están brindando recientemente, pero no siempre se han logrado concretar al 100% por diversos factores, uno de ellos la constante rotación de personal en el Puesto de Salud y en el mismo Servicio de acompañamiento a familias. Esto es una debilidad en el proceso de transferencia para la continuidad de los compromisos pactados.

Además, en estas reuniones y en muchas actividades no se evidencia la presencia ni el protagonismo de los miembros de la Junta Directiva, ni el Consejo de Vigilancia, porque por lo general trabajan y carecen de tiempo, pero también no hay un compromiso de su parte (Nota de campo: 05-07-18).

En conclusión, no existen alianzas formales entre el Comité de Gestión y los actores sociales, lo que debilita la cogestión, por ende la participación comunitaria, y no posibilita la sostenibilidad de acciones a favor de la primera infancia en el tiempo.

#### **- Participaciones en espacios comunales**

El investigador Andreas Shedler (2007) sostiene que la rendición de cuentas implica la responsabilidad ante alguien; y al revés, ser responsable ante alguien conlleva la obligación de rendirle cuentas. Los portadores de poder son

responsables ante quienes se vean afectados por sus decisiones; por tanto, están obligados a rendirles cuentas.

Los lineamientos técnicos del Programa Nacional Cuna Más (2016), señalan como una condición básica de la cogestión el establecimiento de mecanismos de transparencia en la gestión y ejecución de recursos financieros, tanto del Equipo Técnico como de los actores comunitarios. Esto responde a una práctica de rendición de cuentas, en vista de que, para el funcionamiento del Servicio en la zona se genera la administración de recursos del Estado y de toma de decisiones que involucra a las familias de la comunidad. Por lo tanto, existe una obligación implícita de brindar la información a los usuarios en los espacios adecuados que permitan generar confianza y transparencia para la mejora de las acciones.

Además, dentro de las funciones de la junta directiva y consejo de vigilancia se estipula que, por lo menos dos veces al año, deben realizar la rendición de cuentas a la comunidad, acerca de los resultados y avances del servicio, en espacios comunales ordinarios, donde participe la comunidad y aliados estratégicos. Sin embargo, la acompañante técnica manifiesta que la Junta Directiva y el Consejo no han tenido participación en ningún espacio público o comunitario para hablar sobre el Programa o rendir cuentas, a pesar de existir un monto para estas actividades. Entre las principales causas está: (i) La falta de tiempo de los actores, (ii) El compromiso de los miembros, que no ha sido fortalecido adecuadamente y porque los actores esperan un incentivo económico a cambio de su tiempo, (iii) El número de comunidades y la dispersión de las mismas; y (iv) Desde la Unidad Territorial no se promueven las buenas prácticas de manera adecuada.

#### **- Propuestas comunales**

Ander-Egg, Ezequiel (2003), frente a los proyectos que buscan promover el desarrollo afirma que existen dos elementos esenciales en esta práctica social: (i) La participación activa y solidaria de las comunidades para mejorar su calidad de vida y (ii) La intervención de instituciones gubernamentales, no gubernamentales y voluntarias, para suministrar ayudas de todo tipo que aumenten la eficacia y capitalicen el esfuerzo y el trabajo de los integrantes de la comunidad.

Con respecto al primer punto, el Programa Nacional Cuna Más se hace presente en las comunidades a través de los comités de gestión, quienes, por medio de la

Junta directiva, consejo de vigilancia y asesoría del acompañante técnico deben movilizar a la comunidad para que participe activamente en la mejora del desarrollo infantil.

En referencia al segundo aspecto, a partir de la articulación multisectorial, las alianzas estratégicas y la incidencia pública, las acciones del Programa tendrán mayor impacto, traducido en políticas o propuestas comunales, que a mediano y largo plazo mejorarán la eficacia de las acciones.

A partir de la Mesa de Concertación, se han logrado concretar tres propuestas comunales a favor de la primera infancia que son: (i) Reforzar el trabajo con las familias donde los niños menores de 5 años tengan anemia o desnutrición, (ii) Mejorar la atención del Puesto de salud a las familias usuarias del servicio y (iii) Visitar conjuntamente con los responsables del Puesto de Salud a aquellas familias cuyos niños menores de 5 años no asisten a sus controles. A pesar de los cinco años de presencia del servicio en la zona, estas se encuentran en su etapa de inicio por no haberse realizado el seguimiento adecuado a las mismas.

Sin embargo, estas propuestas son el resultado de estas reuniones en las que no tiene participación ningún representante del Comité de Gestión, ni autoridades de las comunidades participantes, debilitando la cogestión.

### **6.3. Percepciones y actitudes de la comunidad**

La percepción social “es el resultado del procesamiento de información que consta de estimulaciones a receptores en condiciones que en cada caso se deben parcialmente a la propia actividad del sujeto” (Arias 2006:10).

“Cualquier percepción necesita de un primer paso que es la observación. Esta se plasma con nuestra experiencia previa y permite que se desarrolle lo que la gente llama intuición que no es más que una percepción afinada por el entrenamiento” (Chávez 2012).

Desde el año 2013, el Servicio de acompañamiento a familias se instaló en el distrito de Llacanora e inició su fase de funcionamiento, con el desarrollo de visitas domiciliarias y las acciones por parte de la Junta Directiva y Consejo de Vigilancia, siempre con el acompañamiento del Equipo Técnico de la Unidad Territorial. Es así que, son muchas las familias, actores sociales y miembros de la comunidad

que han tenido la experiencia directa o indirecta con el servicio y han ido desarrollando una percepción y valoración frente al servicio.

Para el análisis de la variable, se han recogido las percepciones de 50 familias, que formaron parte del servicio en el periodo de estudio y de dos actores sociales, aquellos con los que el Programa ha tenido mayor afinidad de objetivos.

### **6.3.1. Percepciones de los actores**

Las formas e ideas que se han ido construyendo en estos cinco años de servicio están directamente relacionados a las actividades y experiencias que han vivenciado. Si las familias han tenido malas experiencias con las visitas domiciliarias pues su percepción será negativa frente a la figura que representa la facilitadora, si la Junta Directiva se ha hecho presente en momentos clave del servicio, serán reconocidos y valorados por las acciones realizadas.

La manera de clasificar lo percibido es moldeada por circunstancias sociales. La cultura de pertenencia, el grupo en el que se está inserto en la sociedad, la clase social a la que se pertenece, influyen sobre las formas como es concebida la realidad, las cuales son aprendidas y reproducidas por los sujetos sociales. Por consiguiente, la percepción pone de manifiesto el orden y la significación que la sociedad asigna al ambiente (...) A través de la vivencia la percepción atribuye características cualitativas a los objetos o circunstancias del entorno mediante referentes que se elaboran desde sistemas culturales e ideológicos específicos construidos y reconstruidos por el grupo social, lo cual permite generar evidencias sobre la realidad (Vargas 1994: 50).

En consecuencia, el conocimiento que las familias tienen acerca de la primera infancia, del servicio y de las acciones que realiza la Junta Directiva y Consejo de Vigilancia, responde a la observación de iniciativas que se han realizado.

#### **- Conocimiento sobre el servicio**

Durante el tiempo que se viene ejecutando el servicio en el distrito de Llacanora, las familias tienen conocimientos básicos frente a las visitas domiciliarias, de acuerdo a lo que han observado y a sus propias valoraciones y códigos.

A partir de la tabla, se observa que, el 99% de las familias encuestadas reconocen al Servicio de acompañamiento a familias por las visitas, asesorías y actividades que realizan con los niños, donde el 31% resalta el hecho de la enseñanza de aspectos cognoscitivos, el 22% rescata la actividad del juego y el 11% valora la

acción de la asesoría, vale decir la consejería que reciben los cuidadores principales por parte de la facilitadora durante la visita (Ver tabla N° 6.1).

**Tabla N° 6.1: Conocimiento sobre el servicio de acompañamiento a las familias**

Respuestas	N° de personas	%
Que enseñan a los niños (Colores, formas, letras, etc.)	23	31%
Hacen jugar a los niños	16	22%
Ayudan al desarrollo de los niños	6	8%
Asesoran a las familias	8	11%
Visitan a las familias	20	27%
No sabe/No contesta	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a las familias - 2018

Los niveles de acuerdo frente al servicio, por parte de las familias encuestadas varían entre algo, bastante y totalmente de acuerdo, predominando este último con un 72% de valoración. Esto da evidencia del nivel de aprobación de las acciones que perciben del Programa, especialmente con respecto al componente de trabajo con familias (Ver la tabla N° 6.2).

**Tabla N° 6.2: Posturas frente al Servicio por parte de las Familias**

Respuestas	N° de personas	%
Totalmente	36	72%
Bastante	8	16%
Algo	6	12%
Muy poco	0	0%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a las familias – 2018

Con respecto a los actores sociales con mayor protagonismo en la zona, la Posta Médica y la Municipalidad, tienen un concepto general del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más, así como sus objetivos. Manifiestan tener buenas referencias del mismo y su nivel a probación se encuentra entre los niveles bastante y totalmente.

#### **- Conocimiento de actividades de la Junta Directiva**

La Junta Directiva del Comité de Gestión deben ser reconocidos por la comunidad desde su conformación y luego a través de las acciones que realiza, evidenciando

liderazgo y protagonismo en estas. Su presencia en momentos clave como la vigilancia comunitaria y la rendición de cuentas brindarían mayor conocimiento sobre el papel que desempeñan en la implementación del servicio, así como en el desarrollo de su comunidad. Sin embargo, el reconocimiento de su existencia como parte del Programa es mínimo.

A partir de los datos, se evidencia que el 60% de las familias encuestadas tiene total desconocimiento sobre la existencia de una Junta Directiva del Comité de Gestión. Esto responde a que dos de sus representantes más involucrados pertenecen a comunidades que no se han considerado para la realización de la encuesta, pero también por el hecho de su poca presencia en acciones de vigilancia comunitaria y rendición de cuentas en las comunidades que forman parte del servicio (Ver tabla N° 6.3).

**Tabla N° 6.3: Conocimiento de las familias sobre las acciones que realiza la Junta Directiva del Comité de Gestión**

Respuestas	N° de personas	%
Administración de los recursos financieros del Programa	10	18%
Vigilancia del desarrollo de los niños y niñas menores de 3 años	4	7%
Trabajo con las autoridades y organizaciones	5	9%
Participación en reuniones comunales	1	2%
Participación en las capacitaciones del Programa	0	0%
Otros	2	4%
No los conoce	33	60%

Fuente: Encuesta aplicada a las familias - 2018

Otro factor frente a este resultado es el hecho de la fusión de los dos Comités que funcionaban en el distrito, donde se conservó la Junta Directiva correspondiente a uno de ellos, dejando a las demás comunidades sin representatividad.

Frente a esta situación de desconocimiento, el nivel de desaprobación por parte de las familias encuestadas, asciende a un 68%, lo que resta reconocimiento y legitimidad a la Junta Directiva. Esta situación pone en riesgo la sostenibilidad del servicio, especialmente en materia de propuestas comunales e iniciativas por el desarrollo infantil, ya que esta organización es la que conjuntamente con el Estado lidera o debe liderar la implementación del Programa en el distrito (Ver la tabla N° 6.4).

**Tabla N° 6.4: Valoraciones de las familias frente a las acciones que realiza la Junta Directiva del Comité de Gestión**

Respuestas	N° de personas	%
Totalmente	4	8%
Bastante	6	12%
Algo	6	12%
Muy poco	0	0%
Nada	34	68%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a las familias - 2018

De manera análoga ocurre en el caso de los actores sociales encuestados, quienes manifiestan tener cierta referencia sobre la existencia de esta organización, pero que no han presenciado acciones conjuntas o coordinaciones, más que con el acompañante técnico.

#### **- Conocimiento de las actividades del Consejo de Vigilancia**

El Consejo de Vigilancia es concebido por el Programa, según lineamiento, como la instancia encargada de vigilar el funcionamiento del servicio, así como las acciones del comité. Debe desarrollar un papel preventivo y propositivo y debe ser el nexo entre el Programa y la comunidad.

Su nivel de importancia radica en el pilar de la participación social, donde se estipula que el ciudadano debe asumir un rol de vigilancia frente a las políticas sociales e iniciativas del Estado, con la finalidad de aportar mejoras con fines de desarrollo comunitario.

Su presencia y reconocimiento de esta instancia por parte de las familias y la comunidad, su participación en acciones de vigilancia y rendición de cuentas y su presencia en las acciones de fortalecimiento de capacidades u otras que se plantean en el desarrollo del servicio, es importante en la medida que le brinda las herramientas para cumplir su rol propositivo y preventivo.

Sin embargo, en situación más preocupante que la anterior, ya que el desconocimiento de esta instancia, por parte de las familias encuestadas, asciende a un 81%. Solo un 13% reconoce las acciones de vigilancia que realiza en las visitas domiciliarias (Ver tabla N° 6.5).



**Tabla N° 6.5: Conocimiento de las familias sobre las acciones que realiza el Consejo de Vigilancia del Comité de Gestión**

Respuestas	N° de personas	%
Vigilancia el desarrollo de las actividades del Programa	7	13%
Verificación del buen manejo de los recursos del Programa	1	2%
Reuniones de coordinación con la Junta Directiva	2	4%
Participación en reuniones comunales	0	0%
Participación en las capacitaciones del Programa	0	0%
No los conoce	43	81%

Fuente: Encuesta aplicada a las familias - 2018

En consecuencia, el nivel de aprobación del papel que asume esta instancia, por parte de las familias encuestadas, es trascendental, ya que el 86% no tiene valoraciones positivas sobre sus acciones (Ver tabla N° 6.6).

**Tabla N° 6.6: Valoraciones de las familias frente a las acciones que realiza el Consejo de Vigilancia**

Respuestas	N° de personas	%
Totalmente	4	8%
Bastante	1	2%
Algo	2	4%
Muy poco	0	0%
Nada	43	86%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a las familias - 2018

Esta situación responde directamente a la poca presencia y protagonismo de estos actores en los diferentes momentos del Programa en la zona. Tal como se había comentado en hallazgos anteriores, esto responde a un tema de disposición de tiempo y de compromiso, frente a lo cual el acompañante técnico es quien moviliza la gestión comunitaria y quien goza de mayor reconocimiento por parte de las familias usuarias.

Con respecto a los actores sociales encuestados, no tienen conocimiento de la existencia de esta entidad y por ende muestran un desacuerdo total frente a la situación de conformación y su nula presencia en las acciones que promueve el Programa.

#### **- Conocimiento sobre la primera infancia**

Por ser Cuna Más un Programa que tiene como objetivo el desarrollo infantil, para su instalación es primordial que la comunidad, especialmente las familias objetivo

y autoridades, asuman que la primera infancia es un tema importante y que es necesario que se realicen acciones para mejorar esta situación en sus comunidades. Este conocimiento debe ser materia de sensibilización continua a través de todos los medios con los que cuenta el Programa y punto esencial en acciones de vigilancia y rendición de cuentas.

La presencia más cercana que tienen las familias del Programa es el trabajo que realiza la Facilitadora, a través de la visita domiciliaria y por ser una persona de la misma comunidad con la capacitación necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

La valoración del trabajo y desempeño de la facilitadora, por parte de las familias encuestadas asciende a un 90%, convirtiéndola en un personaje clave para el reconocimiento del servicio (Ver tabla N° 6.7).

**Tabla N° 6.7: Valoraciones de las familias frente a las acciones que realiza la facilitadora**

Respuestas	N° de personas	%
Totalmente	36	72%
Bastante	9	18%
Algo	4	8%
Muy poco	0	0%
Nada	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a las familias – 2018

Estas valoraciones son una respuesta a la situación actual de los niños usuarios, pues las familias reconocen la mejora de sus hijos, especialmente en aspectos cognitivos. Esto se evidencia con un 96% de familias que considera que la situación de los niños ha mejorado notablemente (Ver tabla N° 6.8).

**Tabla N° 6.8: Valoraciones de las familias frente a la situación de la primera infancia como resultado de la intervención del Programa**

Respuestas	N° de personas	%
La situación de los niños y niñas ha mejorado notablemente	48	96%
La situación de los niños y niñas ha empeorado	1	2%
La situación de los niños y niñas sigue siendo la misma	1	2%
No sabe/No contesta	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a las familias - 2018

Sin embargo, frente al expresar las necesidades de la primera infancia, menos del 50% de las familias encuestadas ha brindado alguna respuesta relacionada a la primera infancia, el 52% no ha opinado o tiene desconocimiento sobre el tema (Ver tabla N° 6.9).

**Tabla N°6.9: Valoraciones de las familias sobre las necesidades de la primera infancia**

Respuestas	N° de personas	%
Preparación para la educación inicial	4	8%
Centros de Educación inicial	1	2%
Maltrato infantil	1	2%
Entregar materiales a los niños	13	26%
Un centro CUNA MÁS	5	10%
No opina	13	26%
Ninguno	13	26%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a las familias - 2018

Con respecto a los actores sociales encuestados, a pesar de manejar información sobre la primera infancia y del Programa, manifiestan la valoración del trabajo de la facilitadora a nivel medio pues consideran que esta persona debería ser profesional para que se pueda brindar un mejor servicio.

Como temáticas sobre primera infancia manifiestan que se debe mejorar la situación, en vista de los altos índices de desnutrición y anemia en la zona, especialmente con el tema de los controles de gestante y niño. Además, el representante de la Municipalidad manifiesta su interés en la fiscalización de los programas sociales que operan en la zona porque no percibe resultados al respecto.

### **6.3.2 Actitud de los actores**

Un eje importante de intervención del Programa es la articulación multisectorial, que constituye una oportunidad de construcción colectiva en la que diversas intervenciones dirigidas a la infancia, se complementan en su operatividad, respetando sus propios diseños y objetivos institucionales (Directiva N° 012-2016 MIDIS/PNCM). Por esta razón, el trabajo articulado con los líderes comunales, organizaciones y autoridades locales con fines comunes fortalece la gestión de trabajo por la primera infancia

### - Nivel de involucramiento

La presencia de estos actores sociales en actividades del Programa y viceversa y los acuerdos interinstitucionales son claves para mejorar la situación de la primera infancia de manera sostenible.

Las familias encuestadas manifiestan que no solo para las acciones del Programa, sino de manera general, las autoridades están muy centralizadas y no se hacen presentes en las comunidades. Es así que el 88% de estas afirma que su nivel de participación es mínimo o nulo. (Ver tabla N° 6.10).

**Tabla N° 6.10: Valoraciones de las familias frente a la participación de las autoridades y líderes comunales en las acciones del Programa Nacional Cuna Más**

Respuestas	N° de personas	%
Participan en todas las actividades del Programa	0	0%
Solo participan cuando son actividades comunes	4	8%
Participan en algunas	12	24%
No participan en las actividades	32	64%
Desconoce	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a las familias - 2018

Con respecto a los actores sociales encuestados, reafirman lo expresado por las familias al decir que su nivel de participación en la comunidad y en acciones del Programa son mínimas, ya que participan muy ocasionalmente por temas de tiempo y presupuestos.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **7.1 CONCLUSIONES**

El componente de Gestión Comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más, tiene fundamento en el modelo de cogestión comunitaria, cuyos pilares se resumen en la participación social, el voluntariado y la vigilancia social. Esta propuesta se materializa a partir de la conformación y funcionamiento de comités de gestión, donde la junta directiva y consejo de vigilancia, con el soporte formativo que le brinda un acompañante técnico del Programa, promueve acciones a favor de la primera infancia.

Según los lineamientos técnicos las acciones del servicio deben estar lideradas la junta directiva y el consejo de vigilancia. Sin embargo, la práctica evidencia un mayor protagonismo del acompañante técnico, especialmente en las acciones de articulación multisectorial y vigilancia comunitaria, evidenciándose un débil empoderamiento de estos actores que responde principalmente al deficiente fortalecimiento de sus conocimientos y capacidades para la cogestión y con ello la permanencia de la situación desfavorable de la primera infancia en las comunidades que conforman el Comité de Gestión.

Se han identificado deficiencias en el modelo y la implementación que están limitando la participación comprometida de la comunidad, de los actores sociales y de los representantes del comité de gestión, lo que responde básicamente a un tema de desarrollo de capacidades y de orden en los procesos para la generación de condiciones para la cogestión y la toma de decisiones.

Es así que, a pesar de que el distrito de Llacanora es usuario del servicio desde el año 2013, aún no ha logrado superar las brechas del desarrollo infantil, traducido en los altos niveles de desnutrición crónica y anemia, y la ausencia de propuestas comunales para mejorar esta situación que limita la calidad de vida de las personas en el mediano y largo plazo.

### **7.1.1 En relación a las características del diseño del componente de gestión comunitaria**

- La propuesta del programa no está priorizando las acciones de generación de condiciones para la instalación del servicio, como la realización periódica de un diagnóstico comunal participativo, lo cual sería una estrategia de difusión y de conocimiento donde se podría sensibilizar a la comunidad y autoridades, conocer las fortalezas y debilidades de la zona y se induciría de manera estratégica, el tema de la primera infancia, como una prioridad a atender.
- En la Unidad Territorial de Cajamarca se ha adoptado un sistema de rotación de acompañantes técnicos cada cierto tiempo, en algunos casos cada año, como es el caso del Comité de Gestión “Los Angelitos”, el cual es el resultado de la fusión de dos Comités, uno con el mismo nombre y otro denominado “Juntos por una comunidad mejor”, y por un tema de metas de atención, se incorporaron dos comunidades más, sumando un total de 11 comunidades de las 13 que conforman el distrito, donde esta organización limita las acciones para la cogestión ya que todas las comunidades no tienen sus representantes en la junta directiva y consejo. A esto se suma que los procesos de transferencia no están delineados por el programa ni existen protocolos para un proceso que garantice la continuidad de las acciones.
- El Programa Nacional Cuna Más, plantea en su modelo de cogestión diversas acciones para lograr la sostenibilidad del servicio, pero no brinda los recursos y herramientas suficientes para su totalidad, tal es el caso de la vigilancia comunitaria, entendida como un proceso en el que el ciudadano o miembro de la comunidad vigila las acciones del Programa, así como el desarrollo infantil temprano en su comunidad. A partir de este proceso se toman decisiones idóneas para mejorar la situación. Solo los miembros del consejo de vigilancia cuentan con un presupuesto para la aplicación de una ficha para verificar el cumplimiento de acciones que ha ofrecido el programa como es la visita de las facilitadoras a los hogares. Aún es preciso hacer extensivo no solo el presupuesto sino también las capacidades necesarias a los miembros de la junta directiva, para el adecuado trabajo de la información.

- El material bibliográfico y manuales del Programa, específicamente referentes al componente de gestión han sido elaborado para su aplicación en zonas rurales y son flexibles de aplicar en la medida que propicie la comprensión de los destinatarios, pero no cumple su función al no ser operables; ya que no es material que guíe y sirva de consulta para las acciones que realiza la junta directiva y el consejo de vigilancia, quienes en la actualidad manifiestan no contar con ellos. Esta situación limita la participación consciente y voluntaria de los actores.

### **7.1.2 En relación a las características de la implementación del componente gestión comunitaria**

- Las acciones de fortalecimiento de capacidades a los miembros de la junta directiva y consejo de vigilancia han sido reducidas por el programa y cuando estas se realizan no se cuentan con estrategias apropiadas para la verificación de los aprendizajes. Además, no se han propiciado espacios alternativos para la lectura de la situación de la primera infancia, acciones para la vigilancia, de rendición de cuentas y articulación otros sectores. Si los actores involucrados no manejan información necesaria sobre el rol que han asumido, de la situación de los niños en su comunidad y no cuentan con estrategias para iniciar un trabajo de incidencia pública, no tendrán una participación comprometida, dejando de lado el enfoque de derechos y de participación social en las políticas del Estado.
- El Programa ha fortalecido el acompañamiento técnico en acciones con las familias en estos dos últimos años, priorizando la vigilancia del estado nutricional y de salud de los niños usuarios, así como el desarrollo de la visita al hogar que realiza la facilitadora. Caso contrario sucede con el componente de Gestión Comunitaria, donde el acompañamiento está muy debilitado y solo se resume en parte de la gestión del servicio que corresponde al manejo de los recursos financieros. Esto responde básicamente a factores como: Poca disponibilidad de tiempo de los actores, recarga de tareas que realiza el acompañante técnico, el poco fortalecimiento de capacidades desde la Unidad Territorial y la ausencia de protocolos y directrices para el fortalecimiento de este componente.
- La articulación multisectorial es un eje que se encuentra en su etapa de inicio y que no cuenta con alianzas formales, básicamente son coordinaciones que se realizan de acuerdo a las actividades comunes, especialmente con el sector

salud y Municipalidad. Si bien el Programa, a través del acompañante técnico, forma parte de la Mesa de Concertación del Distrito y ha logrado mejorar sus coordinaciones con los representantes del Puesto de Salud Llacanora, los representantes del Comité de Gestión no están involucrados y no manejan información de los acuerdos pactados.

### **7.1.3 En relación a las percepciones de la comunidad**

- Las familias tienen percepciones positivas sobre el Servicio de acompañamiento a familias, basándose en el trabajo que realiza la facilitadora, pero existe un alto nivel de desconocimiento sobre la Junta Directiva y Consejo de Vigilancia, más aún de las acciones que estos realizan. Esta situación es evidencia, en gran parte que los miembros de estas instancias no tienen presencia en las acciones del Programa y que no son líderes reconocidos como cogestores del servicio, lo cual es requisito para una adecuada implementación del modelo de cogestión.
- Las familias encuestadas tienen percepciones poco positivas sobre el nivel de involucramiento de las autoridades en las acciones por la primera infancia y el Programa en sí, a pesar de que ese tiene como eje importante de intervención la articulación multisectorial, que constituye una oportunidad de construcción colectiva en la que diversas intervenciones dirigidas a la infancia, se complementan en su operatividad, respetando sus propios diseños y objetivos.

## **7.2 Recomendaciones**

### **7.2.1 En relación a las características de diseño del componente de gestión comunitaria**

- Los lineamientos referidos a las herramientas de focalización e instalación del servicio, necesitan ser replanteadas, en cuanto a sus procedimientos y contenidos; planificando mayores plazos para lograr – a través de ellos - la sensibilización a la población, así como para tener mejores elementos de diagnóstico, referidos a la selección de la localidad, de dirigentes, y facilitadoras. Promover la práctica del diagnóstico comunal participativo, partiendo de un documento orientador y fortaleciendo las capacidades de los acompañantes técnicos con respecto a esta temática. A partir de ello, se elaborará una hoja de ruta contextualizada para la realización de esta actividad y promover así un



trabajo de sensibilización a la comunidad, líderes comunales y autoridades locales que permita mejorar la intervención del servicio en la zona.

- Establecer un protocolo para los procesos de transferencia, ya sea por fusión de Comités o por cambio de acompañante técnico en la zona. En ambos casos, se debe disponer un tiempo razonable para instalar los cambios, respetando la organización comunal, la cultura y coyuntura social. Además, es preciso realizar un nuevo trabajo de reconocimiento de la zona para contar con una base de potenciales usuarios del servicio y de ser el caso, justificar la reconstitución de dos Comités de Gestión, con la finalidad de que geográficamente sea más operativo, tanto para el trabajo con familias, como para el trabajo con la comunidad.
- En los lineamientos se debe de disponer un presupuesto e instrumentos para la vigilancia comunitaria del desarrollo infantil, así como para jornadas extraordinarias para el fortalecimiento de capacidades a los actores comunales y sociales, con la finalidad de establecer alianzas y plantear estrategias de trabajo conjunto para la sensibilización de la comunidad y de acciones a favor de la primera infancia.
- Desde el área de Formación se deben establecer protocolos para el acompañamiento a los miembros de la junta directiva y consejo de vigilancia. Además, se deben incorporar a la ficha de monitoreo, indicadores y metas referentes a este acompañamiento, de tal manera que pueda medirse de manera cuantitativa para la toma de decisiones. Se aprovecharán las acciones formativas periódicas con estos actores comunitarios para establecer tareas y compromisos a los cuales se debe de hacer seguimiento y que a su vez se incorporarán en un plan o guía de trabajo elaborado por ellos mismos.

### **7.2.2 En relación a las características de la implementación del componente gestión comunitaria**

- El programa debe brindar mayores recursos para la adecuada capacitación y verificación de los aprendizajes dirigido a los actores comunitarios en temas de gestión que les permita establecer alianzas para mejorar sus posibilidades y recursos propios para las acciones de vigilancia.

- Fortalecer a los actores comunitarios en sus capacidades para manejar información relevante sobre primera infancia, para promover mayor presencia en acciones de vigilancia comunitaria y de articulación multisectorial, donde son testigos de la realidad de la primera infancia y se comprometen con ella, solo así será posible ir incorporándolos, de manera progresiva en espacios como la mesa de concertación y otros de trascendencia local. Para este fin es importante que las acciones formativas apunten a los ejes planteados por el modelo de cogestión, con lenguaje adecuado y tareas prácticas que fortalezcan el compromiso de los actores, así como el voluntariado social.
- Instalar la práctica de fortalecimiento de capacidades y acompañamiento, de manera mensual a los miembros de la junta directiva y consejo de vigilancia. A partir de ello se lograrán instalar espacios para la reflexión y establecimiento de compromisos que posibilitarán la mejora continua del funcionamiento del servicio. Esto permitirá contar con mayores recursos para la rendición de cuentas, la articulación multisectorial y la sostenibilidad del servicio.

### **7.2.3 En relación a las percepciones de la comunidad**

- Mejorar las acciones comunicativas y de difusión sobre el trabajo que realiza la junta directiva y consejo de vigilancia, maximizando su presencia en las comunidades, a partir del presupuesto destinado a las acciones de incidencia pública y movilización social. Mejorar su nivel de participación en las visitas a hogares, a partir del fortalecimiento de capacidades sobre el Programa. Además, es necesario instalar o propiciar espacios descentralizados donde estos actores lideren la rendición de cuentas con respecto al servicio.
- El acompañante técnico, con apoyo de la Junta Directiva deben actualizar su diagnóstico y mapeo de actores. A partir de ello realizar un trabajo de análisis sobre las acciones afines, desde las cuales se puede participar o convocar a los líderes y autoridades. De manera complementaria, se pueden ir elaborando documentos de compromiso que posibilite un trabajo articulado, mayor presencia y respaldo.

## **CAPÍTULO VIII**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

A partir del análisis del componente de Gestión Comunitaria, se han identificado puntos débiles, tanto en la propuesta como en la implementación del modelo de cogestión, teniendo un impacto poco positivo en la participación comprometida de la Junta Directiva, Consejo de Vigilancia y de los actores sociales, lo que limita la cogestión y la mejora del desarrollo infantil de manera sostenida.

Para poder mejorar esta situación se ha elaborado un plan con alternativas viables para optimizar las acciones con la comunidad:

#### **PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN EL SERVICIO DE ACOMPAÑAMIENTO A FAMILIAS PARA PROMOVER EL DESARROLLO INFANTIL EN EL DISTRITO DE LLACANORA - CAJAMARCA**

##### **1. Descripción**

El Plan de mejora es un documento que optimizará la participación comunitaria del Programa Nacional Cuna Más; a partir de sugerencias de cambios o modificaciones, así como el planteamiento de estrategias para desarrollar condiciones adecuadas para la cogestión, impulsar acciones de sensibilización, de fortalecimiento de capacidades, mejorar la vigilancia comunitaria, promover la articulación multisectorial y consolidar prácticas de rendición de cuentas y de propuestas comunales.

El desarrollo de estas acciones propuestas requerirá de un trabajo conjunto y bien direccionado desde la Sede Central, Equipo Técnico de la Unidad Territorial y los actores comunales, partiendo de su compromiso con el objetivo del Programa y de las capacidades básicas para orientar de manera adecuada estas acciones.

Este plan de mejora tiene dos dimensiones: (i) Modelo de Cogestión que genera condiciones para la participación comunitaria y (ii) Modelo de Cogestión operativo.

## 1.1 Resultados esperados con indicadores de evidencia

### Modelo de Cogestión comunitaria que genera condiciones para la participación comunitaria

A través de los Lineamientos técnicos, se precisan los pasos para la generación de condiciones para instalar el servicio en base a los enfoques planteados por el Programa. Estas pautas priorizan el diagnóstico comunal participativo, la vigilancia comunitaria y la práctica de rendición de cuentas, brindando condiciones como espacios, tiempos y recursos económicos y materiales para un adecuado proceso de sensibilización, capacitación y compromiso de los miembros de la junta directiva, consejo de vigilancia y la comunidad.

Los indicadores de evidencia son:

- (i) Los lineamientos brindan la pauta paso a paso las acciones de focalización, sensibilización y diagnóstico comunal participativo,
- (ii) Se destinan recursos económicos específicos para las acciones de diagnóstico comunal participativo, vigilancia comunitaria y acciones de rendición de cuentas, teniendo como referencia la organización geográfica de la zona,
- (iii) La Propuesta de Cogestión se complementa con protocolos para contextualizar los documentos; y
- (iv) Plan de capacitación para el fortalecimiento de capacidades prioriza estrategias para trabajar los ejes y pilares la propuesta en la práctica, a nivel de cada actor.

**Gráfico N° 8.1: Resultados del modelo de cogestión comunitaria que genera condiciones para la participación comunitaria**



Elaboración propia-2018

### Modelo de cogestión comunitaria funcional

Las acciones de capacitación y acompañamiento a los miembros de la Junta Directiva y Consejo de Vigilancia son permanentes, involucran a los actores sociales y se realizan en base a metas y compromisos establecidos en las jornadas mensuales de capacitación.

Los actores comunitarios se encuentran fortalecidos con respecto a las orientaciones del Programa, conocen la situación de la primera infancia de las comunidades a través de las acciones de vigilancia, realizan la rendición de cuentas e instalan propuestas de mejora. Además, tienen protagonismo de las acciones del servicio, participan de las reuniones de desarrollo concertado y son los representantes del Programa en la zona.

Los indicadores de evidencia son:

- (i) Las acciones de capacitación involucran a los actores sociales y se centran en acciones de cogestión y con información contextualizada.
- (ii) Existen metas para el acompañamiento mensual a los actores comunales y sociales,
- (iii) Se establecen alianzas formales entre organizaciones de la zona con el comité de gestión y se formalizan propuestas comunales a favor de la primera infancia,
- (iv) Los miembros de la junta directiva y consejo de vigilancia realizan acciones de vigilancia comunitaria con presupuesto, reflexionan sobre los hallazgos y toman decisiones; y
- (v) Se realizan reuniones de rendición de cuentas cada semestre, donde el protagonismo lo asumen los actores comunitarios.

**Gráfico N° 8.2: Resultados de la dimensión modelo de cogestión comunitaria funcional**



Elaboración propia-2018

## 1.2 Objetivos

- Complementar la propuesta del modelo de cogestión comunitaria a través de sugerencias y modificaciones en los lineamientos para una adecuada generación de condiciones para la instalación del servicio, la disposición de recursos necesarios y mejorar las acciones formativas que involucran a los actores sociales y con la contextualización de los documentos de consulta.
- Aportar sugerencias para la implementación del servicio, con respecto al componente de gestión comunitaria, a partir de estrategias contextualizadas, relacionadas a los pilares y ejes propuestos en el modelo de cogestión comunitaria.

## 1.3 Presentación de acciones correctivas según dimensiones:

### **Dimensión I: Modelo de cogestión comunitaria que genera condiciones para la participación comunitaria**

Se desarrolla a partir de la organización del Equipo Técnico de la Sede Central, donde a través de un trabajo de gabinete realizan modificaciones y especificaciones a nivel de la propuesta para mejorar su comprensión y viabilizar su implementación con la finalidad de generar las condiciones para la participación comunitaria, priorizando los ejes de la cogestión.

**Cuadro N° 8.1: Acciones correctivas para la dimensión I**

Dimensión	Aspecto a mejorar	Acciones correctivas
Modelo de cogestión comunitaria que genera condiciones para la participación comunitaria	Acciones de sensibilización	Estimación de tiempos apropiados para el desarrollo de la focalización y actividades de sensibilización.
		Disposición de presupuestos para traslado, alimentación y reuniones de sensibilización con familias y actores sociales.
		Elaboración de un manual, documentación y protocolo necesario para el trabajo con actores sociales.
	Diagnóstico comunal participativo	Actualización y modificaciones a los lineamientos para optimizar realización del diagnóstico comunal participativo de acuerdo al contexto.
		Elaboración de protocolos, establecimiento de tiempos y metas (actualización semestral) en los lineamientos técnicos.
		Disposición de recursos económicos, establecidos en los lineamientos técnicos.

	Plan de capacitación	Elaboración de carteles de contenidos dirigidos a las familias y a los actores sociales para la fase de generación de condiciones.
		Disposición de recursos materiales y económicos para reuniones de capacitación a la comunidad sobre el tema de primera infancia.
		Disponer que la finalidad de estas acciones es la generación de compromisos iniciales que se irán fortaleciendo de manera reflexiva.
		Priorización en la malla curricular para las acciones de capacitación al Equipo Técnico y actores comunales, que incorporen estrategias de articulación multisectorial e incidencia pública.
	Rendición de cuentas	Disposición de recursos económicos, establecidos explícitamente en los lineamientos técnicos.
		Elaboración de protocolos para la rendición de cuentas en base a la organización geográfica y comunal.
	Vigilancia comunitaria	Elaboración de rutas para la vigilancia comunitaria.
		Disposición de recursos económicos, establecidos explícitamente en los lineamientos técnicos.
		Establecimiento de metas de acompañamiento a los actores comunales para la vigilancia comunitaria.
		Elaboración de reportes contextualizados sobre la situación de la primera infancia, con la participación de los actores comunales y sociales.
	Articulación multisectorial	Disposición de metas en los lineamientos.
		Elaboración de rutas y materiales para la articulación multisectorial.

Elaboración propia-2018

### **Dimensión II: Modelo de cogestión comunitaria funcional**

Este componente implica que las acciones realizadas, como parte del servicio, específicamente en el componente de Gestión Comunitaria, las asumen, en forma progresiva, los miembros de la junta directiva y consejo de vigilancia.

Además, el programa brinda los recursos y herramientas necesarias para la cogestión y la generación de liderazgos por parte de los actores comunales.

**Cuadro N° 8.2: Acciones correctivas dimensión II**

Dimensión	Aspecto a mejorar	Acciones correctivas
Modelo de cogestión comunitaria funcional	Acompañamiento Técnico	Realización de acciones de acompañamiento a los miembros de la junta directiva y consejo de vigilancia, en forma periódica (mensual).
		Elaboración de reportes anecdóticos sobre las acciones de acompañamiento técnico a los actores comunales.

	Fortalecimiento de capacidades	Contextualización de los documentos y materiales dirigidos a los actores comunales.
		Desarrollo de jornadas de fortalecimiento de capacidades mensual con los miembros de la junta directiva, consejo de vigilancia y actores sociales, con temáticas relacionadas a los ejes estratégicos.
		Aplicación de estrategias e instrumentos para la verificación de los aprendizajes.
	Vigilancia comunitaria	Estudio del contexto para la elaboración de un plan operativo para definir espacios, estrategias y cronograma para la vigilancia comunitaria.
		Desarrollo de jornadas de fortalecimiento de capacidades para conocer la situación de la primera infancia en las comunidades.
		Aplicación de instrumentos y sistematización de la información para su análisis conjunto con los actores comunales y sociales.
	Rendición de cuentas	Estudio del contexto para la elaboración de un plan operativo para definir espacios, estrategias y cronograma para la rendición de cuentas.
		Ejecución de un plan operativo para la instalación de la práctica de rendición de cuentas de manera progresiva.
	Incorporación de propuestas comunales	Análisis de la situación de la primera infancia en las comunidades durante las jornadas de fortalecimiento de capacidades.
		Participación activa de representantes de la junta directiva y consejo de vigilancia en los espacios de concertación para proponer acciones a favor de la primera infancia, con asesoría del acompañante técnico.
		Planteamiento de estrategias para la incorporación de propuestas comunales en el plan de trabajo de la junta directiva.
		Incorporación de actores sociales y familias líderes en la práctica de vigilancia social, para favorecer la incorporación de propuestas comunales.
	Articulación multisectorial	Elaboración de mapeo de actores, mapas de poder y matriz de involucrados (organizaciones comunales e instituciones) con los miembros de la junta directiva y consejo de vigilancia, en las jornadas mensuales.
		Ejecución de un plan de articulación multisectorial contextualizado.
		Realización de acciones conjuntas con los líderes locales, como campañas informativas y otras de trascendencia social para formar conciencia sobre el trabajo en primera infancia.

Elaboración propia-2018



## 2. Desarrollo de las dimensiones de la propuesta correctiva

### 2.1 Dimensión I: Modelo de Cogestión comunitaria que genera condiciones para la participación comunitaria

#### RESPECTO A LAS ACCIONES DE SENSIBILIZACIÓN

La instalación del servicio en la zona requiere además de recursos, de pautas orientadoras, contar con las capacidades para involucrar a los actores sociales y realizar un proceso reflexivo que permita ir generando compromisos conscientes, basados en el conocimiento y este se vaya fortaleciendo con las acciones de implementación.

Resulta insuficiente consolidar información de las personas y de las comunidades para la elaboración de un expediente, es necesario recoger sus conocimientos y expectativas e ir informando sobre el servicio, el tema de la primera infancia, brindar información de la zona y alternativas para mejorar la situación.

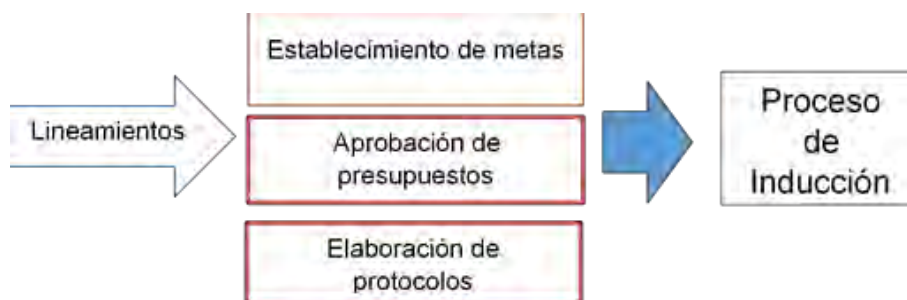
#### RESPECTO AL DIAGNÓSTICO COMUNAL PARTICIPATIVO

A nivel de diseño se debe reincorporar el diagnóstico comunal participativo como elemento clave para la generación de condiciones, incluyendo un protocolo para su desarrollo, de acuerdo al contexto, que debe contemplar acciones previas, de desarrollo y posteriores de la actividad.

Se contará con el establecimiento de los tiempos apropiados, así como las metas para su desarrollo anual, así como los presupuestos necesarios para propiciar la mayor participación de los actores comunales.

El procedimiento se visualiza en el siguiente gráfico:

**Gráfico 8.3: Proceso de mejora para el Diagnóstico Comunal Participativo**



Elaboración propia-2018

## RESPECTO AL PLAN DE CAPACITACIÓN

La malla curricular para las acciones de capacitación se divide en dos momentos, el de generación de condiciones que se desarrollará a nivel de las familias y actores sociales con la finalidad de establecer compromisos iniciales; y la fase de implementación del servicio, donde estos se fortalecerán a partir de la reflexión en la práctica.

La finalidad de estas acciones es propiciar que la participación de las familias y la comunidad en sí se base en el conocimiento, ya que solo de esta manera se posibilita la toma de decisiones conjunta.

**Gráfico 8.4: Plan de capacitación**



Elaboración propia-2019

## RESPECTO A LA RENDICIÓN DE CUENTAS

A nivel de diseño se debe elaborar un protocolo y ruta para la rendición de cuentas en los comités de gestión, para la generación de confianza en las comunidades. Esta ruta debe estar adecuada a la distribución geográfica, ya que se dispondrá de recursos económicos necesarios para la actividad.

Dentro de la disposición de gastos de los recursos económicos para el funcionamiento del comité de gestión se contemplará un rubro “actividades de rendición de cuentas” que se ejecutará de manera semestral.

El procedimiento se visualiza en el siguiente gráfico:

**Gráfico 8.5: Proceso de mejora para la rendición de cuentas**



Elaboración propia-2018

## RESPECTO A LA VIGILANCIA COMUNITARIA

Se actualizará la caja de herramientas, con la incorporación de rutas y protocolos para la vigilancia comunitaria en sus dos modalidades. Además, se optimizarán las acciones de acompañamiento a los actores comunales para enfatizar las acciones de vigilancia, para lo cual se establecerán metas, instrumentos y medios de verificación.

De manera análoga, al trabajo que se realiza con la facilitadora, se contará con un instrumento de acompañamiento técnico, a los miembros de la junta directiva y consejo de vigilancia, donde se establezcan indicadores que permitan medir sus avances, logros y dificultades.

El procedimiento se visualiza en el siguiente gráfico:

**Gráfico 8.6: Proceso de mejora para vigilancia comunitaria**



Elaboración propia-2018

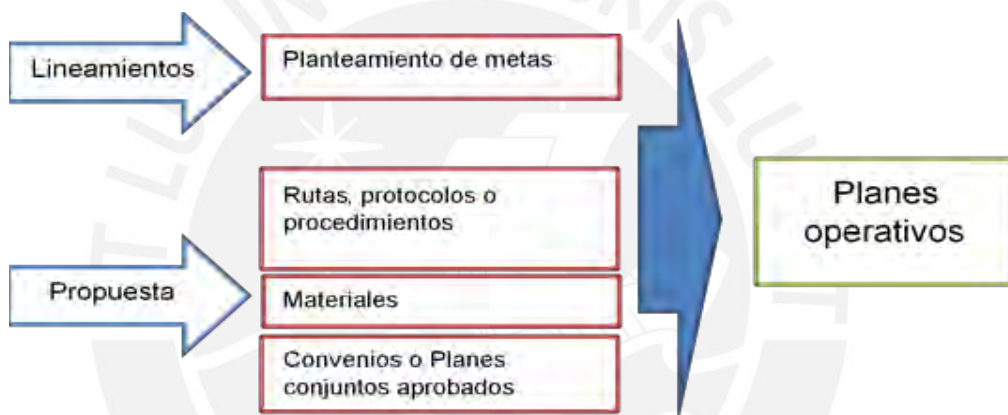
## RESPECTO A LA ARTICULACIÓN MULTISECTORIAL

Se debe complementar la caja de herramientas con protocolos o procedimientos destinados a la articulación multisectorial dirigido a los miembros de la junta directiva y consejo de vigilancia.

Se fortalecerá este aspecto a través de jornadas de capacitación, donde el cartel de contenidos a tratar debe responder a los ejes estratégicos del Programa y considerando las características de los destinatarios.

El procedimiento se visualiza en el siguiente gráfico:

**Gráfico 8.7: Proceso de mejora para la articulación multisectorial**



Elaboración propia-2018

### 2.2 Dimensión II: Modelo de cogestión comunitaria funcional

#### RESPECTO AL ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO.

Se plantean metas de acompañamiento de los miembros de la junta directiva y consejo de vigilancia, de tal manera que se puedan concretar en la práctica, que responda a la realidad de la zona y a los objetivos que se pretenden lograr. en un primer momento se deben brindar de manera mensual, ya que coincide con la transferencia de recursos económicos a los comités de gestión.

Las acciones de acompañamiento deben estar orientadas en fortalecer las capacidades en base a los pilares del modelo de cogestión, con materiales contextualizados que permitan el aprendizaje, la reflexión y el establecimiento de compromisos.

El procedimiento se visualiza en el siguiente gráfico:

**Gráfico 8.8: Proceso de mejora para el acompañamiento técnico**



Elaboración propia-2018

### **RESPECTO AL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES**

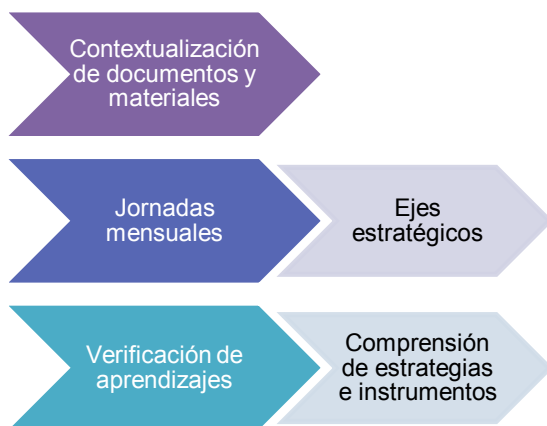
Para mejorar la implementación del modelo de cogestión comunitaria, se deben realizar acciones formativas orientadas a los ejes de intervención de manera práctica y vivencial.

Se debe partir de un diseño de taller o jornada contextualizado en base a las características de los miembros de la junta directiva, consejo de vigilancia y actores sociales, con actividades que se centren en el CÓMO HACER, lo que se debe desarrollar por los mismos participantes con la orientación del acompañante técnico para alinear estas acciones hacia los objetivos planteados por el servicio.

Las acciones de fortalecimiento de capacidades deben tener como producto una propuesta de acciones y compromisos a los que se debe hacer un seguimiento periódico.

El procedimiento se visualiza en el siguiente gráfico:

**Gráfico 8.9: Proceso de mejora para el fortalecimiento de capacidades**



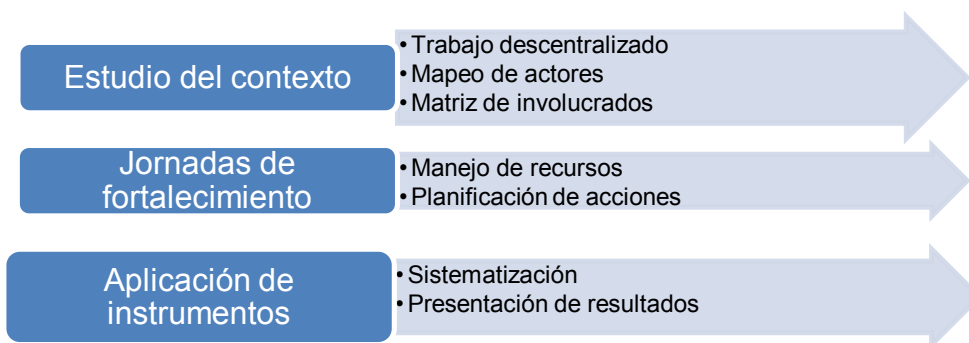
Elaboración propia-2018

### **RESPECTO A LA VIGILANCIA COMUNITARIA**

El punto de partida es el estudio del contexto a partir del cual se elaborará un plan operativo para la vigilancia comunitaria. Estas acciones deben ser fortalecidas de manera permanente en jornadas de capacitación y en base a las experiencias que se van presentando. Un insumo básico para estas acciones es la realización de espacios o círculos de estudio donde el acompañante técnico comparte información relevante, sobre la situación de la primera infancia en las comunidades, ya que de esta manera los actores comunales se encuentran sensibilizados para plantear acciones de vigilancia para considerarlo en su plan de trabajo. Una variante en este aspecto es convocar a los actores sociales y familias líderes de las comunidades para ir fortaleciendo nuevos compromisos y contar con mayores insumos para el planteamiento de acciones de mejora.

El procedimiento se visualiza en el siguiente gráfico:

**Gráfico 8.10: Proceso de mejora para la vigilancia comunitaria**



Elaboración propia-2018

## RESPECTO A LA RENDICIÓN DE CUENTAS

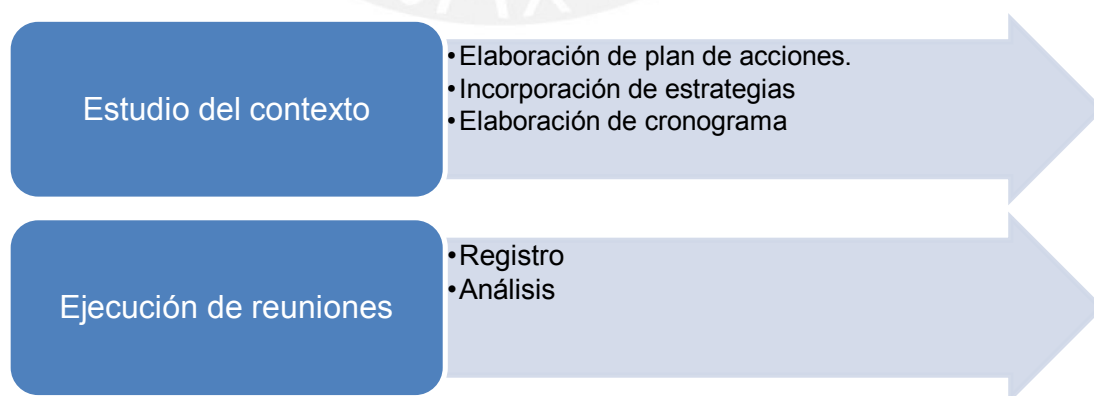
Como parte del diagnóstico trabajado en la generación de condiciones, el acompañante técnico cuenta con información acerca de la dinámica social, política y económica de las comunidades que forman parte del comité de gestión. A partir de esto, tiene un marco referencial de la organización de las comunidades, de los espacios participativos, de los líderes con mayor protagonismo y los lugares de concentración y actividades del calendario comunal.

A través de un trabajo de coordinación con la junta directiva y consejo de vigilancia, el acompañante técnico realiza un análisis de la información para plantear acciones de relacionamiento con los líderes identificados y así establecer puntos de participación en los espacios comunales identificados, para presentar el servicio, rendir cuenta de los avances y sensibilizar sobre la situación de la primera infancia.

Conforme, los actores comunitarios del comité de gestión, tengan participación de estos espacios, se iniciará la instalación de propuestas comunales y establecimiento de compromisos con las organizaciones participantes, para mejorar la situación de la primera infancia. En estos acuerdos o propuestas se debe plantear tareas específicas y claras a las que se hará seguimiento de manera periódica para verificar los avances.

El procedimiento se visualiza en el siguiente gráfico:

**Gráfico 8.11: Proceso de mejora para la rendición de cuentas**



Elaboración propia-2018



## RESPECTO A LA INCORPORACIÓN DE PROPUESTAS COMUNALES

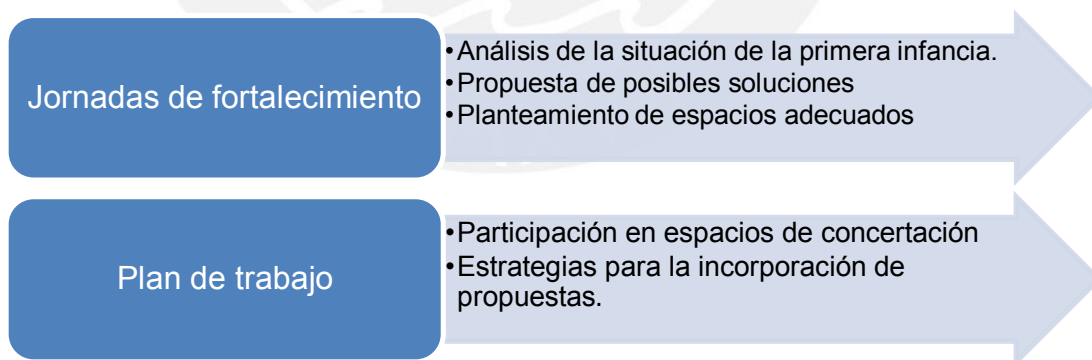
El fortalecimiento de capacidades, previo a una acción de incorporación de propuestas o reuniones de concertación, es clave para el empoderamiento de los actores. Además, les brinda mayor confianza acerca de la situación problemática y, en base a su conocimiento de la zona, le da las herramientas necesarias para plantear alternativas de mejora.

El acompañante técnico, a través de las jornadas de capacitación, su presencia permanente en la zona de intervención y el establecimiento de vínculos apropiados con los actores comunales, promoverá la participación de estos en los diferentes espacios de concertación, donde al tener representatividad del comité de gestión, con líderes de la comunidad, las propuestas a favor de la primera infancia serán sostenibles en el tiempo.

Las propuestas comunales se irán plasmando como parte del plan de trabajo, elaborado de manera gráfica con la asesoría del acompañante técnico. En los dos primeros años estas tareas se irán perfeccionando hasta lograr armar un plan de trabajo formal a partir del tercer año de implementación.

El procedimiento se visualiza en el siguiente gráfico:

**Gráfico 8.12: Proceso de mejora para la incorporación de propuestas**



Elaboración propia-2018

## ACCIONES DE ARTICULACIÓN MULTISECTORIAL

Como parte de las acciones de fortalecimiento de capacidades, donde de manera vivencial se trabajan los ejes de acción de la propuesta de cogestión comunitaria,



los miembros de la junta directiva y consejo de vigilancia cuentan con información básica y necesaria sobre la importancia y la pauta general para establecer alianzas con los diferentes organismos institucionales y comunales del distrito. En estas jornadas de fortalecimiento trabajará el mapeo de actores, mapas de poder y matriz de involucrados, que servirá de base para plantear alternativas para la articulación multisectorial más apropiada para concretizar.

Con la asesoría del acompañante técnico se promueve la realización de estas alianzas, brindando de manera progresiva, el empoderamiento y protagonismo de los actores comunitarios. Si bien en un primer momento se realicen coordinaciones verbales, la meta será armar una alianza formal por medio de actas de compromiso mutuo en actividades a fines con el desarrollo infantil.

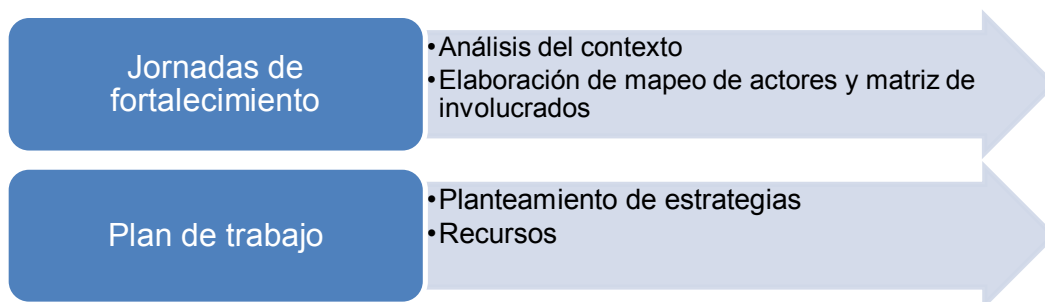
La presencia estratégica de los actores comunitarios del servicio en actividades comunales de relevancia, además de generar el interaprendizaje, permitirá un mayor reconocimiento del Programa, lo que a su vez se convertirá en un espacio de difusión del reconocimiento del comité de gestión y sus cogestores.

Se debe seleccionar los espacios más propicios que permitan comunicar los avances del Programa e información sobre la primera infancia como una forma de sensibilizar a la comunidad. Estos mensajes deberán ser prediseñados con la asesoría del acompañante técnico, lo que les brindará a los actores comunitarios mayor seguridad y confianza al momento de comunicarse.

Otra actividad que permitirá reforzar este aspecto son las campañas informativas y de sensibilización con los diferentes sectores para fortalecer el compromiso de las familias con respecto a la primera infancia.

El procedimiento se visualiza en el siguiente gráfico:

**Gráfico 8.13: Proceso de mejora para la articulación multisectorial**



Elaboración propia-2018

### **3. Recursos de implementación y operación**

El financiamiento para la aplicación de la propuesta aplicativa de mejora será proporcionado por el Ministerio de Economía y Finanzas a través de su Programa de incentivos de desempeño.

Se contará con mayor presupuesto para el funcionamiento del servicio en rubros correspondientes a los tres ejes planteados por el modelo de cogestión comunitaria, principalmente para acciones de vigilancia comunitaria, rendición de cuentas y acciones de difusión.

Conforme los actores comunitarios se vayan empoderando de las acciones de gestión para generar propios recursos, se irá disminuyendo el presupuesto de algunos rubros.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- ANDER-EGG, Ezequiel  
1997 *Guía para diseñar proyectos sociales y culturales.*
- ALVAREZ, Rocío Del Pilar  
2017 *Gestión del servicio y satisfacción de las familias usuarias del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Barranca, 2015.* Tesis de maestría en gestión pública. Lima: Universidad César Vallejo.
- ARIAS, Carmen  
2006 *Enfoques teóricos sobre la, percepción que tienen las personas.* *Horizonte Pedagógico.* Bogotá 2006, Volumen 8, N° 1, pp.9-22. Consulta: 08 de noviembre 2018.  
[file:///C:/Users/MAJUDAMA/Downloads/Dialnet-EnfoquesTeoricosSobreLaPercepcionQueTienenLasPerso-4907017%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/MAJUDAMA/Downloads/Dialnet-EnfoquesTeoricosSobreLaPercepcionQueTienenLasPerso-4907017%20(2).pdf)
- ARITZETA, Aitor y AYESTARÁN, Sabino  
2003 *Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belvin: Un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo.* *Revista de Psicología General y Aplicativa.* España 2003, Volumen 56, N° 1, pp. 61-75. Consulta: 08 de noviembre 2018.  
[https://www.researchgate.net/publication/28169517\\_Aplicabilidad\\_de\\_la\\_teoría\\_de\\_los\\_rolés\\_de\\_equipo\\_de\\_Belbin\\_un\\_estudio\\_longitudinal\\_comparativo\\_con\\_equipos\\_de\\_trabajo](https://www.researchgate.net/publication/28169517_Aplicabilidad_de_la_teoría_de_los_rolés_de_equipo_de_Belbin_un_estudio_longitudinal_comparativo_con_equipos_de_trabajo)
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
2001 *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* New York - Estados Unidos de América. Departamento de Integración y Programas Regionales-Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.
- BERNAD, J.A.  
1976 *Guía para la valoración de textos escolares.* Zaragoza. I.C.E.
- BOBADILLA, Percy  
2004 *La Gerencia Social en el nuevo siglo: una aproximación teórica.* *Debates en Sociología.* Lima 2004, N° 29, pp. 111-139.
- CANTO, Manuel  
2010 *Participación ciudadana en las políticas públicas.* Biblioteca Básica de Administración Pública. México 2012. pp. 26-29.

- CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (CEPLAN)
- 2011 *Plan Bicentenario- El Perú hacia el 2021*. Lima 2011. Consulta: 05 de junio 2016.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)
- 2009 Síntesis Regional- Perú rumbo al bicentenario. Lima.
- DÍAZ, Insolina
- 2015 *Contribución de la participación comunitaria al desarrollo local de San Luis del Nuevo Retiro – Jaén (2014)*. Tesis para optar el grado de Magister en Enfermería. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ
- 2004 *Ley N° 28238*. Ley General del Voluntariado. Lima, 01 de junio de 2004. Consulta: 20 de octubre 2018.  
<https://www.inabif.gob.pe/portalweb/img2/LEY%20N%C2%BA%2028238.pdf>
- 2003 *Ley N° 28044*. Ley General de Educación. Lima, 28 de julio de 2003. Consulta: 20 de octubre 2018.  
[http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- DIARIO EL PERUANO
- 2016 “Análisis sostenibilidad de proyectos”. El Peruano. Lima, 29 de mayo 2016. Consulta: 20 de octubre 2018  
<https://elperuano.pe/noticia-sostenibilidad-proyectos-41410.aspx>
- FERNANDEZ, Jorge
- 2015 Los Comités de Gestión: instancia de gestión comunal para promover el desarrollo infantil temprano. *XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*. Lima, Perú, 10- 13 nov. 2015. Consulta: 15 de octubre 2018.  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/252F10F2062D20C105258041005DBF85/\\$FILE/ferira.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/252F10F2062D20C105258041005DBF85/$FILE/ferira.pdf)
- FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA (UNICEF)
- s/f *Primera infancia-Una etapa crucial*. Consulta: 20 de marzo 2017.  
<http://unicef.cl/web/primera-infancia/>
- 2011 *Estado de la Niñez en el Perú*. Lima. Consulta: 20 de marzo 2017.  
[http://files.unicef.org/peru/spanish/Estado\\_Ninez\\_en\\_Peru.pdf](http://files.unicef.org/peru/spanish/Estado_Ninez_en_Peru.pdf)
- 2002 *Para la Vida*. New York 2002. Consulta: 20 de octubre 2018  
<https://www.unicef.org/spanish/ffl/pdf/factsforlife-sp-full.pdf>
- GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA
- 2010 *Plan de desarrollo concertado*.

GUTIÉRREZ, Agustín

2018 *Monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia afirma su identidad en área persona familia y relaciones humanas, del VI ciclo de educación básica regular de la institución educativa "Cartavio" del distrito de Santiago de Cao, provincia de Ascope, Ugel Ascope – La Libertad.* Tesis para optar el título de segunda especialidad profesional en gestión escolar con liderazgo pedagógico. Lima: Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO DE PUEBLOS ANDINOS, AMAZÓNICOS Y AFROPERUANO (INDEPA)

2010 *Aportes para un enfoque intercultural.* Lima. Consulta: 25 de febrero 2019.  
<https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Aportes%20para%20un%20enfoque%20intercultural.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2015 *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2017.* Lima. Consulta: 13 de setiembre 2016.

[https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informe\\_tecnico\\_pobreza\\_monetaria\\_2007-2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_tecnico_pobreza_monetaria_2007-2017.pdf)

2014 *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar.* Lima. Consulta: 13 de setiembre 2016.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1211/pdf/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1211/pdf/Libro.pdf).

2009 *Compendio estadístico departamental 2009-Cajamarca.* Cajamarca. Consulta: 13 de setiembre 2016

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0834/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0834/libro.pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE LA SALUD

2018 *Indicadores niños a marzo 2018.* Consulta: 24 de junio 2019

<https://web.ins.gob.pe/.../Indicadores%20Ninos%20a%20Marzo%202018%20V2.xlsx>

LESCANO, César

2018 *Receptividad del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más en comunidades del distrito de Condebamba.* Tesis para optar el grado de maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL.

2017 *Directiva 009-2016 Lineamientos Técnicos de los Servicios del Programa Nacional Cuna Más.* Lima.

- 2016 a *Resolución Ministerial N° 1169 – 2016 – MIDIS*, Lineamientos Técnicos para la implementación y funcionamiento de los servicios bajo el modelo de coestión comunitaria del Programa Nacional Cuna Más. Lima.
- 2016 b *Resolución Ministerial N° 260 – 2015 – MIDIS*, Plan Operativo Institucional – POI 2016. Lima.
- 2016 c *Resolución Ministerial N° 122 – 2016 – MIDIS*, “Manual de Operaciones del Programa Nacional Cuna Más. Lima.
- 2016 d *Directiva 012-2016* Lineamientos Técnicos de los Servicios del Programa Nacional Cuna Más. Lima.
- 2015 *Resolución Directiva Ejecutiva N° 1610-2015-MIDIS/PNCM*, Procesos regulares para el funcionamiento de comités de gestión y consejos de vigilancia del Programa Nacional Cuna Más. Lima.
- 2013 a *Directiva N° 002-2013* Lineamientos Técnicos del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más. Lima.
- 2013 b El desarrollo infantil temprano. Consulta 20 de marzo 2018  
<http://www.midis.gob.pe/fed/incluir-para-crecer/el-desarrollo-infantil-temprano>
- 2013 c Nota informativa: Se inicia semana de inclusión social “Primero la infancia”. Consulta 20 de marzo 2018  
<https://www.gob.pe/institucion/midis/noticias/2262-se-inicia-semana-de-la-inclusion-social-primero-la-infancia>

#### MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (MINEDU)

- 2009 *Diseño Curricular Nacional de Educación básica regular*.
- 2005 *La interculturalidad en Educación*. Consulta: 25 de febrero 2019.  
[https://www.unicef.org/peru/files/Publicaciones/Educacionbasica/peru\\_educacion\\_interculturalidad.pdf](https://www.unicef.org/peru/files/Publicaciones/Educacionbasica/peru_educacion_interculturalidad.pdf)

#### MINISTERIO DE LA MUJER Y DESARROLLO SOCIAL (MIMDES)

- 2007 *Módulo Monitoreo y Evaluación de Programas sociales*. Primera edición Lima: Editora gráfica peruana.

#### MINISTERIO DE SALUD

- 2017 *Plan Nacional para la reducción de la desnutrición crónica infantil y la prevención de la anemia en el país 2017-2021*.
- 2016 *Plan Nacional de Reducción y Control de la Anemia y la Desnutrición Crónica Infantil en el Perú: 2017-2021*. Consulta: 28 de marzo 2018.  
<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4189.pdf>
- 2015 Mapas Nacionales de Anemia y Desnutrición Crónica Infantil. *Encuesta de Salud Familiar ENDES 2015*. Datos preliminares de la ENDES 2016. Consulta: 20 de marzo 2018.

<http://www.salgalucapacitacion.com/public/frontend/materiales/MASPAS%20DEL%20PER%C3%9A%20SOBRE%20DESNUTRICI%C3%93N%20Y%20ANEMIA%20INFANTIL.pdf>

2014 *Plan Nacional para la reducción de la desnutrición crónica infantil y la prevención de la anemia en el país 2014-2016.*

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LLACANORA

2005 *Plan de desarrollo concertado distrital de Llacanora 2005-2016.*

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA

2013 *Plan de desarrollo concertado de la provincia de Cajamarca al 2021.* Consulta: 20 de marzo 2017.

[http://www.municaj.gob.pe/webmpc/archivos/presupuestal/pdc\\_2021.pdf](http://www.municaj.gob.pe/webmpc/archivos/presupuestal/pdc_2021.pdf)

ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS (OEI)

s/f *Monitoreo e Indicadores: Texto de apoyo al proceso de construcción de un Sistema Regional de Indicadores sobre Atención y Educación Inicial. Guatemala: Instituto para el desarrollo y la innovación educativa.* Consulta: 15 de octubre 2018.

[file:///C:/Users/MAJUDAMA/Downloads/MONITOREOEINDICADORES%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/MAJUDAMA/Downloads/MONITOREOEINDICADORES%20(2).pdf)

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU)

2018 *Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe.* Lima.

2015 *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe 2015.* Consulta: 13 de agosto 2016.

<http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015-spanish.pdf>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO)

2017 *Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.* Consulta: 01 de noviembre 2018.

<http://www.fao.org/3/a-i7914s.pdf>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO)

2019 *Fortalecimiento de capacidades*

<http://www.unesco.org/new/es/sanjose/social-human-sciences/fortalecimiento-de-capacidades/>

s/f *La atención y educación de la primera infancia*  
Consulta 27 marzo 2017 <https://es.unesco.org/themes/atencion-educacion-primer-infancia>

- ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS (OEA)  
 1998 *La atención integral de la primera infancia en América Latina: Ejes Centrales y los desafíos para el siglo XXI.* Santiago de Chile. Consulta 2 de julio 2016.  
<http://www.oas.org/udse/readytolearn/documentos/7.pdf>
- PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ-PUCP  
 2018 *Enfoques Transversales en Proyectos de Desarrollo.* Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS  
 2014 *Programa de fortalecimiento de capacidades en materia de Gobierno Abierto dirigido a gobiernos regionales y locales. En Biblioteca Nacional del Perú. Participación ciudadana y rendición de cuentas.* Lima: AGL Gráfica Color S.R.L. Consulta: 20 de octubre 2018.  
<http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/F3-Participacion-Ciudadana-y-Rendicion-de-Cuentas.pdf>
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)  
 2018 *Proyecto PNUD 89477 "Fortalecimiento de la participación Ciudadana y Gobernanza Ambiental para la Sustentabilidad 2014-2019. Qué entendemos por participación ciudadana.*  
 2013 Informe sobre desarrollo humano. Nueva York. Consulta 2 de agosto 2017.  
[http://www.undp.org/content/dam/venezuela/docs/undp\\_ve\\_IDH\\_2013.pdf](http://www.undp.org/content/dam/venezuela/docs/undp_ve_IDH_2013.pdf)  
 2009 Fortalecimiento de capacidades- Texto básico del PNU. *Grupo de Desarrollo de las Capacidades.* New York: Kanni Wignaraja. Consulta 2 de agosto 2017.  
[http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity\\_Development\\_A\\_UNDP\\_Primer\\_Spanish.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf)
- RIOSECO, Marilú  
 1999 *La contextualización de la enseñanza como elemento facilitador del aprendizaje significativo.* Chile: Universidad de Concepción.
- ROSALES. M.  
 2014 Proceso evaluativo: evaluación sumativa, evaluación formativa y Assesment su impacto en la educación actual. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación.* Puerto Rico.



- SHEDLER, Andreas  
2007 *¿Qué es la rendición de cuentas? Fascículo N° 3. Primera edición, agosto 2004.* México D.F.: Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI).
- TORRES, Andrea  
2015 *Análisis y propuestas de mejora al diseño del modelo del Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más de Perú.* Chile: Universidad de Chile, Facultad De Ciencias Físicas y Matemáticas. Tesis de maestría en gestión y políticas públicas
- UNDURRAGA, Consuelo  
2004 *Cómo aprenden los adultos: Una mirada psicoeducativa.* Universidad Católica de Chile.
- URQUIJO, Martín  
2014 *La teoría de las capacidades en Amartya Sen.* EDETANIA 46. 2014, pp. 63.80.
- VARGAS, Luz María  
1994 *Sobre el concepto de percepción.* Alteridades. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad, Volumen 4, México.
- VASQUEZ, Carlos  
2004 *Reflexiones y ejemplos de situaciones didácticas para una adecuada contextualización de los contenidos científicos en el proceso de enseñanza.* *Revista Eureka Sobre Enseñanza Y Divulgación De Las Ciencias*, 1(3), pp. 213-223. Consulta: 20 de octubre 2018.  
<https://revistas.uca.es/index.php/eureka/article/view/3949>
- VERDEJO, Miguel  
2003 *Guía: Diagnóstico Rural Participativo.* Consulta: 01 de noviembre 2018.  
[http://www.corporacionpba.org/irp/herramientas/Etapa\\_I/punto\\_de\\_partida/paso2\\_drp/Diagnostico\\_Rural\\_Participativo.pdf](http://www.corporacionpba.org/irp/herramientas/Etapa_I/punto_de_partida/paso2_drp/Diagnostico_Rural_Participativo.pdf)
- ZABALZA, Miguel  
2012 *Territorio, cultura y contextualización curricular.* España: Universidad de Santiago de Compostela.
- ZLACHEVSKY, Rosa  
2007 *La sostenibilidad en los proyectos FOMIN.*

## ANEXOS

- Especialista de Gestión



ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL

### GESTIÓN COMUNITARIA

Modelo de cogestión comunal del Programa Nacional Cuna Más para lograr el desarrollo infantil en el distrito de Llacanora, región de Cajamarca durante el periodo de 2017

### GUÍA DE ENTREVISTA

---

Buenos días/ buenas tardes

Soy estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la PUCP y estoy realizando una investigación sobre el componente de Gestión Comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más.

Usted ha sido seleccionado por tener la característica que requiere la entrevista y por su conocimiento y liderazgo en la gestión del Programa nos ha sido referido para proveer la información requerida para nuestra investigación.

A efectos de fidelidad de la información, vamos a registrar sus respuestas en forma escrita y en versión grabada.

#### INFORMACIÓN GENERAL

Nombres y apellidos del entrevistado: .....

Cargo: ..... Profesión: .....

Año de incorporación al Programa .....

Teléfonos de contacto: ..... Correo electrónico: .....

Fecha: ..... Hora de inicio: ..... Hora final: .....

NOTA: Antes de iniciar la entrevista se inicia un diálogo con el entrevistado mostrando interés en el trabajo que realiza, preguntar por su experiencia en el cargo, cómo se siente, etc.

#### I. MODELO DE COGESTIÓN COMUNITARIA:

---

1.1 En base a su experiencia en el Programa ¿Qué aspectos de la propuesta de cogestión comunitaria no han sido considerados explícitamente y serían muy útiles para su implementación?

.....  
.....

#### II. LINEAMIENTOS PARA LA COGESTIÓN COMUNAL

---

2.1 ¿Cuáles son los lineamientos que aplican los acompañantes técnicos para la conformación del comité de gestión y consejo de vigilancia?

.....  
.....

2.2 ¿Cuáles son las principales dificultades para la aplicación de estos criterios en la realidad?

.....  
.....  
.....

2.3 ¿Cuáles son los criterios que aplican los acompañantes técnicos para el funcionamiento del comité de gestión y concejo de vigilancia?

.....  
.....  
.....

### **III. LOS ROLES DE LOS ACTORES**

---

3.1 ¿Cuántas de sus funciones están orientadas al fortalecimiento de los comités de gestión?

.....  
.....  
.....

### **IV. INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN**

---

4.1 ¿Cuáles son los instrumentos (manuales, guías, directivas, protocolos, formatos, etc.) más utilizados por los acompañantes técnicos para el logro de los objetivos del servicio? ¿Por qué?

.....  
.....  
.....

4.2 ¿En qué porcentaje, los manuales (y demás materiales) están diseñados de tal manera que permiten su funcionalidad?

- a) Al 100% (Totalmente)
- b) En un 75% (En gran porcentaje)
- c) En un 50% (Medianamente)
- d) No están adecuados para su funcionalidad
- e) No se han adecuado ni actualizado desde inicios del Programa
- f) Otros:

.....

4.3 ¿Cuáles son los instrumentos de recojo de información que corresponden a las estrategias de cogestión comunal?

.....  
.....

4.4 ¿Cuál es el tipo de información que recogen estos instrumentos de gestión?

.....

4.5 ¿De qué manera se procesa la información obtenida por los instrumentos de gestión?

.....  
.....  
.....

## **V. SISTEMA DE MONITOREO**

---

5.1 ¿Cuántos instrumentos se utilizan para realizar el monitoreo de las acciones de la cogestión comunal? Menciónelos

.....  
.....  
.....

5.2 ¿Cuántos indicadores de logro existen para el componente de Gestión Comunitaria? Cítelos

.....  
.....

5.3 ¿Cuál es la frecuencia en que se realizan las acciones de monitoreo al componente de Gestión Comunitaria?

- a) 1 vez al mes
- b) Cada 3 meses
- c) 2 veces al año
- d) 1 vez al año
- e) Otro: .....

## **VI. SISTEMA DE EVALUACIÓN**

---

6.1 ¿Cuántas evaluaciones se han realizado al servicio? Menciónelas

.....  
.....  
.....

6.2 ¿Conoce los resultados de estas evaluaciones? Mencione los que consideró más trascendentes para mejorar su trabajo

.....  
.....

## **VII. GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA SEDE CENTRAL**

---

7.1 ¿Qué decisiones de la Sede Central han tenido un gran impacto en su trabajo? Explique

.....  
.....

7.2 ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación con los responsables del componente de Gestión Comunitaria de la Sede Central?

.....  
.....

7.3 ¿Qué recursos (económicos, físicos, humanos, etc.) ha recibido de la Sede Central para el cumplimiento de sus funciones?

.....  
.....

7.4 ¿Cuáles son los convenios que se han promovido desde la Sede Central para la implementación de la gestión comunitaria en los Comités de Gestión? Mencíónelos

.....  
.....

### **VIII. ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO**

---

8.1 ¿Cuáles son las metas establecidas para las acciones de acompañamiento que realiza al Equipo Técnico?

.....  
.....

8.2 ¿Cuáles son los protocolos que utiliza para realizar el acompañamiento?

.....  
.....

8.3 ¿Cuáles son los principales hallazgos del acompañamiento que realiza?

.....  
.....

### **IX. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES**

---

9.1 ¿Cuántas acciones de capacitación ha recibido por parte del Programa en el 2017?

- a) Solo 1
- b) Solo 2
- c) Más de 2
- d) Ninguna

9.2 ¿Qué medios y estrategias utilizan para la verificación de los aprendizajes?

.....  
.....

- 9.3 ¿Qué medios de verificación utiliza Ud. para medir los aprendizajes en las capacitaciones que realiza?
- a) Los estipulados desde la Sede Central
  - b) Los recomendados por el especialista de Gestión
  - c) Los que se designen en un momento determinado
  - d) De elaboración propia
  - e) De elaboración propia pero basados en los lineamientos del Programa
  - f) Otros: .....

- 9.4 ¿Cuáles han sido los principales logros o dificultades que tiene el desarrollo y fortalecimiento de capacidades de los actores comunales?

.....  
.....

***Despedida:*** Muchas gracias por tu participación, ha sido muy grato conversar con Ud. La información que me ha brindado será de mucha utilidad para mejorar el Programa.



- Acompañante técnico



ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL

### GESTIÓN COMUNITARIA

Modelo de cogestión comunal del Programa Nacional Cuna Más para lograr el desarrollo infantil en el distrito de Llacanora, región de Cajamarca durante el periodo de 2017

### GUÍA DE ENTREVISTA

---

Buenos días/ buenas tardes

Soy estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la PUCP y estoy realizando una investigación sobre el Componente de Gestión comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más.

Usted ha sido seleccionado por tener la característica que requiere la entrevista y por su conocimiento y liderazgo en la gestión del Programa nos ha sido referido para proveer la información requerida para nuestra investigación.

A efectos de fidelidad de la información, vamos a registrar sus respuestas en forma escrita y en versión grabada.

#### INFORMACIÓN GENERAL

Nombres y apellidos del entrevistado: .....

Cargo: ..... Profesión.....

Año de incorporación al Programa: .....

Año de incorporación al Comité: .....

Teléfono de contacto: ..... Correo electrónico.....

Fecha: ..... Hora de inicio: ..... Hora final: .....

#### I. MODELO DE COGESTIÓN COMUNITARIA:

---

1.1 En base a su experiencia en el Programa ¿Qué aspectos de la propuesta de cogestión comunitaria no han sido considerados explícitamente y serían muy útiles para su implementación?

.....  
.....

#### II. LINEAMIENTOS PARA LA COGESTIÓN COMUNAL

---

2.1 ¿En qué lineamientos de la propuesta de gestión comunitaria se apoya para el funcionamiento del comité de gestión?

.....  
.....

2.2 ¿Cuáles son los lineamientos de la propuesta de gestión comunitaria que considera obstaculizan su desempeño y la implementación del Programa?

.....  
.....

### III. ROLES DE LOS ACTORES

---

3.1 ¿En qué porcentaje está cumpliendo sus roles y funciones? Justifique

- a) 100% (Cumpló todas los roles y funciones que corresponden a mi cargo)
- b) 75% (Cumpló en gran parte)
- c) 50% (Solo cumpló la mitad de ellas)
- d) Otros: .....

3.2 ¿Qué alcances o limitaciones se le presentan con respecto a la ejecución de sus roles y funciones?

.....  
.....

### IV. INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE GESTIÓN

---

4.1 ¿Cuáles son los instrumentos (manuales, guías, directivas, protocolos, formatos, etc.) más utilizados por los miembros de la junta directiva y consejo de vigilancia para el desarrollo de sus roles? ¿Por qué?

.....  
.....

4.2 ¿En qué porcentaje, los manuales (y demás materiales) están diseñados de acuerdo a las características de la junta directiva y el consejo de vigilancia?

- g) Al 100% (Responden totalmente a las características)
- h) En un 75% (En gran porcentaje responden a las características)
- i) En un 50% (Responde medianamente a las características)
- j) No responden a las características de los actores comunales
- k) No se han adecuado ni actualizado desde inicios del Programa
- l) Otros: .....

4.3 Con respecto a los instrumentos de gestión para el recojo de información ¿Cuáles son los fines de su aplicación?

.....  
.....

### V. SISTEMA DE MONITOREO

---

5.1 ¿Cuántos instrumentos se utilizan para realizar el monitoreo de las acciones del componente Gestión Comunitaria? Mencínelos.



5.2 ¿Cuántos indicadores o metas se han planteado para verificar el avance de acciones del componente de Gestión comunitaria? Cítelos

.....  
.....

5.3 ¿Cuál es la frecuencia en que se realizan las acciones de monitoreo al componente de Gestión Comunitaria?

- a) 1 vez al mes
- b) Cada 3 meses
- c) 2 veces al año
- d) 1 vez al año
- e) Otro: .....

## **VI. SISTEMA DE EVALUACIÓN**

---

6.1 ¿Cuántas evaluaciones se han realizado al servicio?

.....  
.....

6.2 ¿Conoce los resultados de estas evaluaciones? Mencione los que consideró más trascendentes para mejorar su trabajo

.....  
.....

## **VII. GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA SEDE CENTRAL**

---

7.1 ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación con la Sede Central con respecto al componente de Gestión Comunitaria?

- a) Se recibe la información a través del coordinador para aplicarla inmediatamente
- b) Se recibe la información a través del especialista de gestión para implementarla inmediatamente
- c) Se recibe la información a través del especialista en un espacio de revisión y análisis de la misma
- d) Se recibe la información y se evalúa antes de implementarla.
- e) Otros: .....

7.2 ¿Qué recursos (económicos, físicos, humanos, etc.) ha recibido de la Sede Central para implementar el cumplimiento de sus funciones?

.....  
.....

7.3 ¿Cuántos convenios se han promovido desde la Sede Central para optimizar la implementación de la gestión comunitaria en los Comités de Gestión? Mencínelos

7.4 ¿Cuáles considera son los principales aciertos o desaciertos que ha tenido el Equipo de Gestión de la Sede Central para la implementación del componente gestión comunitaria?

.....  
.....

## **VIII. GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD TERRITORIAL**

---

8.1 ¿Cuál considera es el nivel de involucramiento del Equipo Técnico de la Unidad Territorial en la implementación del componente Gestión comunitaria?

- a) El Equipo de la Unidad Territorial está involucrado totalmente.
- b) El Equipo de la Unidad Territorial está involucrado parcialmente.
- c) El Equipo de la Unidad Territorial apoya solo cuando necesita información.
- d) El Equipo de la Unidad Territorial tiene intereses opuestos
- e) Otros: .....

.....

8.2 ¿Cuáles son los mecanismos para la entrega de la información a la Unidad Territorial?

.....  
.....

8.3 ¿Cuántos convenios o alianzas que se han promovido desde la Unidad Territorial para implementar la gestión comunitaria en los Comités de Gestión? Cítelos

.....  
.....

8.4 ¿Cuáles han sido los principales aciertos y/o desaciertos de la Unidad Territorial para la implementación del Componente de gestión comunitaria en las comunidades?

.....  
.....

## **IX. ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO**

---

9.1 ¿Cuáles son las metas establecidas para las acciones de acompañamiento que realiza cada actor comunal?

.....  
.....

9.2 ¿Cuáles son los protocolos que utiliza para realizar el acompañamiento a la junta directiva y al consejo de vigilancia?

.....  
.....

9.3 ¿Cuáles son los principales hallazgos del acompañamiento que realiza?

.....  
.....

9.4 ¿Con qué frecuencia recibe el acompañamiento por parte del Equipo Técnico de la Unidad Territorial?

- a) 1 vez al mes
- b) 1 vez cada 3 meses
- c) 2 veces al año
- d) No hay un periodo estipulado
- e) Otros: .....

## **X. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES**

---

10.1 ¿Cuántas acciones de capacitación ha recibido por parte del Programa Cuna Más el año 2017

- a) Solo 1
- b) Solo 2
- c) Más de 2
- d) Ninguna

10.2 ¿Qué medios y estrategias utilizan para la verificación de los aprendizajes?

.....  
.....

10.3 Los medios de verificación que utiliza para medir los aprendizajes en las capacitaciones que Ud. realiza son:

- a) Los estipulados desde la Sede Central
- b) Los recomendados por el especialista de Gestión
- c) Los que se designen en un momento determinado
- d) De elaboración propia
- e) De elaboración propia pero basados en los lineamientos del Programa
- f) Otros: .....

10.4 ¿Qué acciones de mejora le propondría al Programa para optimizar el fortalecimiento de capacidades de los actores comunales?

.....  
.....

**Despedida:** Muchas gracias por tu participación, ha sido muy grato conversar con Ud. La información que me ha brindado será de mucha utilidad para mejorar el Programa.

- Junta Directiva



### GESTIÓN COMUNITARIA

Modelo de cogestión comunal del Programa Nacional Cuna Más para lograr el desarrollo infantil en el distrito de Llacanora, región de Cajamarca durante el periodo de 2017

#### GUÍA DE ENTREVISTA

Buenos días/ buenas tardes

Soy estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la PUCP y estoy realizando una investigación sobre el Componente de Gestión comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más.

Usted ha sido seleccionado por tener la característica que requiere la entrevista y por su conocimiento y liderazgo en la gestión del Programa nos ha sido referido para proveer la información requerida para nuestra investigación.

A efectos de fidelidad de la información, vamos a registrar sus respuestas en forma escrita y en versión grabada.

#### INFORMACIÓN GENERAL

Nombres y apellidos del entrevistado: .....

Cargo: .....

Año de incorporación al PNCM: .....

Teléfono de contacto: .....

Fecha: ..... Hora de inicio: ..... Hora final: .....

#### I. ROLES DE LOS ACTORES

1.1 ¿Cuántos roles debe cumplir según el cargo que ocupa en la junta directiva?

.....  
.....

1.2 ¿Cuántos de estos roles está cumpliendo?

.....  
.....

#### II. INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE GESTIÓN

2.1 ¿Los manuales, guías y fichas del Programa son claros y permiten su aplicación? ¿Por qué?

a) Se comprenden totalmente

b) En gran parte se comprenden

c) Se comprende de manera regular

d) Muchas veces no se comprenden

e) Nunca se comprenden

f) Otros: .....

### III. ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO

---

3.1 ¿Con qué frecuencia lo acompaña el acompañamiento Técnico?

- a) 1 vez a la semana
- b) 3 veces a la semana
- c) 5 veces a la semana
- d) Cada 15 días
- e) 1 vez al mes
- f) Otros: .....

3.2 ¿Qué estrategias utiliza el acompañante técnico para que Ud. mejore su trabajo?

.....  
.....

3.3 ¿Qué aprendizajes está obteniendo a través del acompañamiento técnico que recibe?

.....  
.....

3.4 ¿Por lo general conoce los objetivos del acompañamiento técnico que recibe?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

.....  
.....

### IV. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

---

4.1 ¿Cuántas capacitaciones ha recibido por parte del Programa en el 2017?

- a) Solo 1
- b) 2 en el año
- c) Cada 3 meses
- d) Ninguna
- e) Otros: .....

4.2 Aparte de las capacitaciones ¿En qué otra actividad de reforzamiento de capacidades del Programa participa?

.....  
.....

4.3 ¿Cuáles son los materiales propios del Programa que ha recibido como parte de las capacitaciones?

.....  
.....

- 4.4 ¿Cómo utiliza estos materiales para el cumplimiento de sus funciones? (Puede elegir más de una alternativa)
- a) Solo en las acciones de capacitación
  - b) Solo para la gestión del servicio
  - c) En las acciones de vigilancia
  - d) Nunca
  - e) Otros: .....
- 4.5 ¿Qué temas desarrollados en las capacitaciones aún no ha comprendido?
- .....
- .....
- 4.6 ¿Qué estrategias utiliza el acompañante técnico para verificar sus aprendizajes? (Puede elegir más de una alternativa)
- a) Pruebas escritas
  - b) Pruebas orales
  - c) Exposiciones
  - d) Ninguna
  - e) Otros: .....
- 4.7 ¿Qué estrategias utiliza el acompañante técnico cuando no se comprenden los temas en las capacitaciones?
- .....
- .....

## **V. VIGILANCIA COMUNITARIA**

---

- 5.1 Como miembro de la junta directiva realiza acciones de vigilancia para el desarrollo infantil ¿Cuántas acciones del plan de trabajo corresponden a la vigilancia comunitaria?
- a) Solo 1
  - b) Solo 2
  - c) Solo 3
  - d) Ninguna
  - e) Otros: .....
- 5.2 En el 2017 ¿Cuántas actividades de vigilancia comunitaria de su plan de trabajo se han logrado ejecutar?
- a) Solo 1
  - b) Solo 2
  - c) Solo 3
  - d) Ninguna
  - e) Otros: .....
- 5.3 ¿Cuáles han sido sus principales dificultades para realizar las actividades de vigilancia comunitaria?
- .....
- .....

5.4 Para realizar las acciones de vigilancia comunitaria se utilizan fichas para registrar información ¿Cuántos instrumentos de vigilancia comunitaria están utilizando?

- a) Solo 1
- b) Solo 2
- c) Solo 3
- d) Ninguna
- e) Otros: .....

5.5 ¿Con qué recursos (económicos, físicos, humanos, etc.) cuenta la Junta Directiva para realizar la vigilancia comunitaria?

.....  
.....

## **VI. MECANISMOS DE ARTICULACIÓN**

---

6.1 ¿Cuántos acuerdos o alianzas se han establecido como parte de las acciones de cogestión comunal? Cite algunos ejemplos

- a) Solo 1
- b) Solo 2
- c) Solo 3
- d) Ninguna
- e) Otros: .....

6.2 ¿Cuántas reuniones con organizaciones de la comunidad (posta, municipalidad, club de madres, etc.) se han realizado como parte de las acciones de cogestión comunal?

- a) Solo 1
- b) Solo 2
- c) Solo 3
- d) Ninguna
- e) Otros: .....

6.3 ¿Con qué frecuencia se realizan estas reuniones?

- a) 1 vez al mes
- b) Cada 15 días
- c) Cada vez que se presentan actividades en común
- d) Nunca
- e) Otros: .....

6.4 ¿Cuántas actividades relacionadas a las alianzas y acuerdos se encuentran en su plan de trabajo?

- a) Solo 1
- b) Solo 2
- c) Solo 3
- d) Ninguna
- e) Otros: .....

6.5 ¿Cuántas de estas actividades se han logrado cumplir?

- a) Solo 1
- b) Solo 2
- c) Solo 3
- d) Ninguna
- e) Otros: .....

6.6 ¿Cuántas participaciones ha tenido la Junta Directiva en espacios comunales?

- a) Solo 1
- b) Solo 2
- c) Solo 3
- d) Ninguna
- e) Otros: .....

## VII. INCORPORACIÓN DE PROPUESTAS

---

7.1 ¿Cuántas propuestas comunales para el desarrollo infantil se han instalado en el Comité de Gestión? Mencíonelas

- a) Solo 1
- b) Solo 2
- c) Solo 3
- d) Ninguna
- e) Otros: .....

7.2 ¿Cómo se está logrando la instalación de estas propuestas comunales?

.....  
.....

7.3 ¿Qué acciones por la primera infancia aún no se están atendiendo? ¿Por qué?

.....  
.....

7.4 ¿Qué sugerencias de mejora le propondría al Programa?

.....  
.....

**Despedida:** Muchas gracias por tu participación, ha sido muy grato conversar con Ud. La información que me ha brindado será de mucha utilidad para mejorar el Programa.



- Consejo de Vigilancia



ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL

### GESTIÓN COMUNITARIA

Modelo de cogestión comunal del Programa Nacional Cuna Más para lograr el desarrollo infantil en el distrito de Llacanora, región de Cajamarca durante el periodo de 2017

### GUÍA DE ENTREVISTA

---

Buenos días/ buenas tardes

Soy estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la PUCP y estoy realizando una investigación sobre el componente de Gestión Comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más.

Usted ha sido seleccionado por tener la característica que requiere la entrevista y por su conocimiento y liderazgo en la gestión del Programa nos ha sido referido para proveer la información requerida para nuestra investigación.

A efectos de fidelidad de la información, vamos a registrar sus respuestas en forma escrita y en versión grabada.

#### INFORMACIÓN GENERAL

Nombres y apellidos del entrevistado: .....

Cargo: .....

Año de incorporación al PNCM: .....

Teléfonos de contacto: .....

Fecha: ..... Hora de inicio: ..... Hora final: .....

#### I. ROLES DE LOS ACTORES

---

1.1 ¿Cuántos roles debe cumplir según el cargo que ocupa? Mencínelos

.....  
.....

1.2 ¿Cuántos de estos roles está cumpliendo?

.....

#### II. INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE GESTIÓN

---

2.1 ¿Los manuales, guías y fichas del Programa son claros y permiten su aplicación? ¿Por qué?

a) Se comprenden totalmente

b) En gran parte se comprenden

c) Se comprende de manera regular

d) Muchas veces no se comprenden

e) Nunca se comprenden

f) Otros: .....

### III. ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO

---

3.1 ¿Con qué frecuencia lo acompaña el acompañante técnico?

- a) 1 vez a la semana
- b) 3 veces a la semana
- c) 5 veces a la semana
- d) Cada 15 días
- e) 1 vez al mes
- f) Otros: .....

3.2 ¿Qué estrategias utiliza el acompañante técnico para que Ud. mejore su trabajo?

.....  
.....

3.3 ¿Qué aprendizajes está obteniendo a través del acompañamiento técnico que recibe?

.....  
.....

3.4 ¿Por lo general conoce los objetivos del acompañamiento técnico que recibe?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

### IV. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

---

4.1 ¿Cuántas acciones de capacitación ha recibido por parte del Programa?

- a) Solo 1
- b) 2 en el año
- c) Cada 3 meses
- d) Ninguna
- e) Otros: .....

4.2 Aparte de las capacitaciones ¿En qué otra actividad de reforzamiento de capacidades del Programa participa?

.....  
.....

4.3 ¿Cuáles son los materiales propios del Programa que ha recibido como parte de las capacitaciones?

.....  
.....

4.4 ¿Cómo utiliza estos materiales para el cumplimiento de sus funciones? (Puede elegir más de una alternativa)

- a) Solo en las acciones de capacitación
- b) Solo para la gestión del servicio
- c) En las acciones de vigilancia
- d) Nunca
- e) Otros: .....

4.5 ¿Qué temas desarrollados en las capacitaciones aún no ha comprendido?

.....  
.....

4.6 ¿Qué estrategias utiliza el Acompañante técnico para verificar sus aprendizajes? (Puede elegir más de una alternativa)

- a) Pruebas escritas
- b) Pruebas orales
- c) Exposiciones
- d) Ninguna
- e) Otros: .....

4.7 ¿Qué estrategias utiliza el acompañante técnico cuando no se comprenden los temas en las capacitaciones?

.....  
.....

## **V. VIGILANCIA COMUNITARIA**

---

5.1 Como miembro del Consejo realiza acciones de vigilancia a la calidad del servicio ¿Cuántas acciones de Vigilancia Comunitaria ha considerado en su plan el trabajo?

- a) Solo 1
- b) Solo 2
- c) Solo 3
- d) Ninguna
- e) Otros: .....

5.2 En el 2017 ¿Cuántas actividades de vigilancia comunitaria de su plan de trabajo se han logrado ejecutar?

- a) Solo 1
- b) Solo 2
- c) Solo 3
- d) Ninguna
- e) Otros: .....

5.3 ¿Cuáles han sido sus principales dificultades para realizar las actividades de vigilancia comunitaria?

.....  
.....

5.4 Para realizar las acciones de vigilancia comunitaria se utilizan fichas para registrar información ¿Cuántos instrumentos de vigilancia comunitaria están utilizando? Menciónelos

- a) Solo 1
- b) Solo 2
- c) Solo 3
- d) Ninguna
- e) Otros: .....

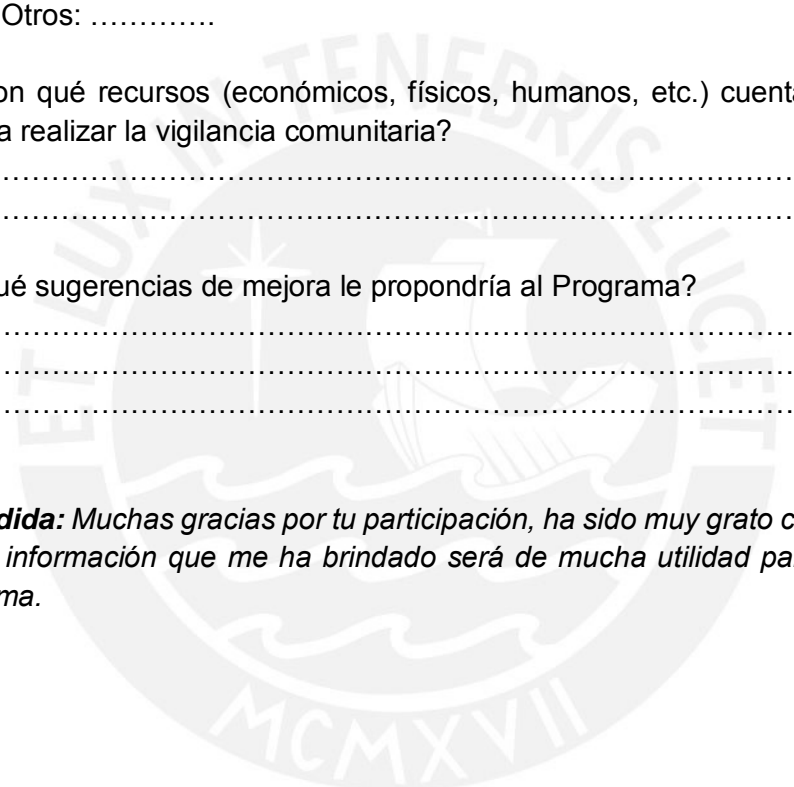
5.5 ¿Con qué recursos (económicos, físicos, humanos, etc.) cuenta el Consejo para realizar la vigilancia comunitaria?

.....  
.....

5.6 ¿Qué sugerencias de mejora le propondría al Programa?

.....  
.....  
.....

**Despedida:** Muchas gracias por tu participación, ha sido muy grato conversar con Ud. La información que me ha brindado será de mucha utilidad para mejorar el Programa.



- Facilitadora



ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL

## GESTIÓN COMUNITARIA

Modelo de cogestión comunal del Programa Nacional Cuna Más para lograr el desarrollo infantil en el distrito de Llacanora, región de Cajamarca durante el periodo de 2017

### GUÍA DE ENTREVISTA

---

Buenos días/ buenas tardes

Soy estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la PUCP y estoy realizando una investigación sobre el componente de Gestión Comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más.

Usted ha sido seleccionado por tener la característica que requiere la entrevista y por su conocimiento y liderazgo en la gestión del Programa nos ha sido referido para proveer la información requerida para nuestra investigación.

#### INFORMACIÓN GENERAL

Nombres y apellidos del entrevistado: .....

Cargo: .....

Año de incorporación al PNCM: .....

Teléfonos de contacto: .....

Fecha: ..... Hora de inicio: ..... Hora final: .....

#### I. ROLES DE LOS ACTORES

---

1.1 ¿Cuántos roles debe cumplir según el cargo que ocupa? Mencíonelos

.....  
.....

1.2 ¿Cuántos de estos roles está cumpliendo?

.....

#### II. INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE GESTIÓN

---

2.1 ¿Los manuales, guías y fichas del Programa son claros y permiten su aplicación? ¿Por qué?

- Se comprenden totalmente
- En gran parte se comprenden
- Se comprende de manera regular
- Muchas veces no se comprenden
- Nunca se comprenden
- Otros: .....

### III. ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO

---

3.1 ¿Con qué frecuencia lo acompaña el acompañante técnico del SAF?

- a) 1 vez a la semana
- b) 3 veces a la semana
- c) 5 veces a la semana
- d) Cada 15 días
- e) 1 vez al mes
- f) Otros: .....

3.2 ¿Qué estrategias utiliza el acompañante técnico para que Ud. mejore su trabajo?

.....  
.....

3.3 ¿Qué aprendizajes está obteniendo a través del acompañamiento técnico que recibe?

.....  
.....

3.4 ¿Por lo general conoce los objetivos del acompañamiento técnico que recibe?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

### IV. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

---

4.1 ¿Cuántas acciones de capacitación ha recibido por parte del Programa (2017)?

- a) Solo 1
- b) 2 en el año
- c) Cada 3 meses
- d) Ninguna
- e) Otros: .....

4.2 Aparte de las capacitaciones ¿En qué otra actividad de reforzamiento de capacidades del Programa participa?

.....  
.....

4.3 ¿Cuáles son los materiales propios del Programa que ha recibido como parte de las capacitaciones?

.....  
.....

4.4 ¿Cómo utiliza estos materiales para el cumplimiento de sus funciones? (Puede elegir más de una alternativa)

- a) Solo en las acciones de capacitación
- b) Solo para las visitas
- c) Para la Programación de visitas
- d) Nunca
- e) Otros:

.....

4.5 ¿Qué temas desarrollados en las capacitaciones aún no ha comprendido?

.....  
.....

4.6 ¿Qué estrategias utiliza el acompañante técnico para verificar sus aprendizajes? (Puede elegir más de una alternativa)

- a) Pruebas escritas
- b) Pruebas orales
- c) Exposiciones
- d) Ninguna
- e) Otros: .....

4.7 ¿Qué estrategias utiliza el acompañante técnico cuando no se comprenden los temas en las capacitaciones?

.....

## **V. VIGILANCIA COMUNITARIA**

---

5.1 ¿Cómo vigilan su trabajo los miembros de la Junta Directiva del Comité de Gestión?

.....

5.2 ¿Cómo vigilan su trabajo los miembros del Consejo de Vigilancia?

.....

5.3 ¿Qué fichas de Vigilancia Comunitaria conoce?

.....

5.4 ¿Qué acciones de la Junta Directiva ayudan u obstaculizan su trabajo?

.....

5.5 ¿Qué acciones del Consejo de Vigilancia ayudan u obstaculizan su trabajo?

.....

5.6 ¿Qué sugerencias de mejora del Consejo de Vigilancia le propondría al Programa?

.....

**Despedida:** Muchas gracias por tu participación, ha sido muy grato conversar con Ud. La información que me ha brindado será de mucha utilidad para mejorar el Programa.

**ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL**

**GESTIÓN COMUNITARIA**

Modelo de cogestión comunal del Programa Nacional Cuna Más para lograr el desarrollo infantil en el distrito de Llacanora, región de Cajamarca durante el periodo de 2017

**CUESTIONARIO**

---

Buenos días/ buenas tardes

Soy estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la PUCP y estoy realizando un estudio sobre la participación del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más.

**INFORMACIÓN GENERAL**

- Nombres y apellidos del entrevistado: .....
- Año de incorporación al PNCM: .....
- Teléfono de contacto: .....
- Nombre de la Institución (de ser el caso): .....
- Cargo (de ser el caso): .....
- Fecha: ..... Hora de inicio: ..... Hora final: .....

**I. PERCEPCIÓN DE LOS ACTORES**

---

1.1 ¿Qué conoce sobre el Servicio de acompañamiento a familias de CUNA MÁS?

.....  
.....

1.2 ¿Está de acuerdo con las acciones que realiza el Servicio de acompañamiento a familias de Cuna Más, en su comunidad?

- a) Totalmente
- b) Bastante
- c) Algo
- d) Muy poco
- e) Nada

Porque:

.....  
.....

1.3 La Junta Directiva del Comité de Gestión realiza diferentes actividades para mejorar el desarrollo infantil de sus comunidades ¿Cuáles de estas actividades conoce? (Puede marcar más de una opción)

- a) Administración de los recursos financieros del Programa
- b) Vigilancia del desarrollo de los niños y niñas menores de 3 años
- c) Trabajo con las autoridades y organizaciones
- d) Participación en reuniones comunales
- e) Participación en las capacitaciones del Programa
- f) Otros: .....



1.4 ¿Está de acuerdo con las actividades que realiza la Junta Directiva del Comité de Gestión?

- a) Totalmente
- b) Bastante
- c) Algo
- d) Muy poco
- e) Nada

Porque: .....

1.5 El Consejo de Vigilancia realiza actividades para la calidad del servicio ¿Cuáles de estas actividades conoce? (puede marcar más de una opción)

- a) Vigilancia el desarrollo de las actividades del Programa
- b) Verificación del buen manejo de los recursos del Programa
- c) Reuniones de coordinación con la Junta Directiva
- d) Participación en reuniones comunales
- e) Participación en las capacitaciones del Programa

f) Otros: .....

1.6 ¿Está de acuerdo con las actividades que realizan los miembros del Consejo de Vigilancia?

- a) Totalmente
- b) Bastante
- c) Algo
- d) Muy poco
- e) Nada

Porque: .....

1.7 ¿Está de acuerdo con el trabajo que realizan las facilitadoras?

- a) Totalmente
- b) Bastante
- c) Algo
- d) Muy poco
- e) Nada

Porque: .....

1.8 ¿Qué problemas de la primera infancia aún no está trabajando el Servicio de acompañamiento a familias?

.....  
.....

1.9 Desde que inició el servicio en las comunidades, Ud considera:

- a) La situación de los niños y niñas ha mejorado notablemente
- b) La situación de los niños y niñas ha empeorado
- c) La situación de los niños y niñas sigue siendo la misma
- d) No sabe/No contesta

Comentario:

.....  
.....

1.10 ¿Cuál es el nivel de involucramiento de las organizaciones de la comunidad en las actividades que promueve el Servicio de acompañamiento a familias?

- a) Participan en todas las actividades del Programa
- b) Solo participan cuando son actividades comunes
- c) No participan en las actividades
- d) Otros: .....

Comentario:

.....  
.....

**Despedida:** Muchas gracias por tu participación, ha sido muy grato conversar con Ud. La información que me ha brindado será de carácter confidencial y de mucha utilidad para mi estudio.



### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos
¿Cuáles son los factores que limitan que el componente de Gestión Comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más, logre promover el desarrollo infantil en el Comité de Gestión “Los Angelitos” del Distrito de Llacanora-Cajamarca en el 2017?	Identificar los factores que limitan que el componente Gestión Comunitaria del Servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más logre promover el desarrollo infantil en el Comité de Gestión “Los Angelitos” del distrito de Llacanora-Cajamarca en el 2017, a través del análisis de su diseño y su implementación para plantear una propuesta de mejora.	1. Identificar las características del diseño del componente Gestión comunitaria	1.1 Modelo de Cogestión comunitaria	1.1.1 Nivel de coherencia del modelo de cogestión comunitaria y el contexto de las zonas de intervención.	1.1.1.1 ¿Los Fundamentos del modelo de cogestión son coherentes a la realidad de las zonas de intervención?	Guía de revisión documentaria
					1.1.1.2 En base a su experiencia en el Programa ¿Qué aspectos de la propuesta de cogestión comunitaria no han sido considerados explícitamente y serían muy útiles para su implementación?	Guía de entrevista al especialista de Gestión guía de entrevista al acompañante técnico
				1.1.2 Grado de complejidad del desarrollo teórico del modelo de cogestión	1.1.2.1 ¿El desarrollo teórico del modelo utiliza lenguaje diferenciado en base a los actores a los que está dirigido?	Guía de revisión documentaria
			1.2 Lineamientos para implementación del servicio	1.2.1 Criterios para la conformación del Comité de Gestión	1.2.1.1 ¿Cuáles son los criterios para la conformación del Comité de Gestión, la Junta Directiva y Concejos de Vigilancia?	Guía de revisión documentaria
					1.2.1.2 ¿Cuáles son los lineamientos (criterios) que aplican los acompañantes técnicos para la conformación del comité de gestión de la junta directiva y consejo de vigilancia?	Guía de entrevista al especialista de Gestión
					1.2.2 Nivel de dificultad para la realización	1.2.2.1 ¿Cuáles son los criterios más relevantes para realizar el diagnóstico comunal participativo?

				del diagnóstico comunal participativo	1.2.2.2 ¿Cuáles son las principales dificultades para la aplicación de estos criterios en la realidad?	Guía de entrevista al especialista de Gestión
				1.2.3 Nivel de complejidad de los lineamientos para el funcionamiento del Comité de Gestión	1.2.3.1 ¿Cuáles son los principales criterios para el funcionamiento del Comité de Gestión?	Guía de revisión documentaria
					1.2.3.2 ¿Cuáles son los lineamientos (criterios) que aplican los Acompañantes técnicos para el funcionamiento del Comité de Gestión?	Guía de entrevista al especialista de Gestión
				1.2.4 Contextualización de los manuales de actores	1.2.4.1 ¿En qué porcentaje, los manuales están diseñados de tal manera que permiten su funcionalidad?	Guía de revisión documentaria Guía de entrevista al especialista de Gestión
					1.2.4.2 ¿Los manuales, guía y fichas del Programa son claros y permiten su aplicación?	Guía de entrevista a facilitadora Guía de entrevista a junta directiva Guía de entrevista a consejo de vigilancia
				1.2.5 Finalidad de los instrumentos de gestión	1.2.5.1 Con respecto a los instrumentos de gestión, para el recojo de información ¿Cuáles son los fines de su aplicación?	Guía de entrevista al acompañante técnico
					1.2.5.2 ¿De qué manera se procesa la información obtenida por los instrumentos de Gestión?	Guía de entrevista al especialista de Gestión
				1.2.6 Nivel de conocimiento de roles de	1.2.6.1 ¿Cuáles son los principales roles y funciones de cada uno de los actores comunales ?	Guía de revisión documentaria

				los actores comunales	1.2.6.2 ¿Cuántos roles debe cumplir según el cargo que ocupa en el Comité de Gestión? 1.2.6.3 ¿Cuántos de estos roles y funciones está cumpliendo?	Guía de entrevista a la junta directiva Guía de entrevista al consejo de vigilancia Guía de entrevista a la facilitadora
				1.2.7 Número de roles del Equipo Técnico que fortalecen la gestión comunitaria	1.2.7.1 ¿Qué funciones del Equipo Técnico están orientadas a fortalecer el componente de Gestión Comunitaria? 1.2.7.2 ¿Cuántas de sus funciones están orientadas al fortalecimiento de los Comités de Gestión? 1.2.7.3 ¿En qué porcentaje está cumpliendo sus roles y funciones? 1.2.7.4 ¿Qué avances o limitaciones se le presentan con respecto a la ejecución de sus funciones?	Guía de revisión documental Guía de entrevista al especialista de Gestión Guía de entrevista al acompañante técnico
			1.3 Monitoreo	1.3.1 N° de instrumentos para el monitoreo	1.3.1.1 ¿Cuántos instrumentos se utilizan para realizar el monitoreo de las acciones del componente Gestión Comunitaria? ¿Cuáles son? 1.3.1.2 ¿Cuántos indicadores o metas se han planteado para verificar el avance de las acciones de gestión comunitaria?	Guía de entrevista al especialista de Gestión Guía de entrevista al acompañante técnico Guía de entrevista al especialista de Gestión Guía de entrevista al acompañante técnico Guía de revisión documental

				1.3.2N° de acciones de monitoreo	1.3.2.1 ¿Cuál es la frecuencia en que se realizan las acciones de monitoreo al componente de Gestión Comunitaria?	Guía de entrevista al especialista de Gestión Guía de entrevista al acompañante técnico	
		2. Identificar las características de la implementación del componente Gestión comunitaria.	2.1 Soporte organizacional de la Sede Central	2.1.1 Formas para la comunicación	2.1.1.1 ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación con los responsables del componente de Gestión Comunitaria de la Sede Central?	Guía de entrevista al especialista de Gestión Guía de entrevista al acompañante técnico	
						2.1.1.2 ¿Qué decisiones de la Sede Central ha tenido un gran impacto en su trabajo?	Guía de entrevista al especialista de Gestión
						2.1.1.3 ¿Cuáles considera son los principales aciertos y desaciertos que ha tenido el Equipo de Gestión de la Sede Central para la implementación del Componente de Gestión comunitaria?	Guía de entrevista al acompañante técnico
					2.1.2 Tipos de recursos para la gestión	2.1.2.1 ¿Qué recursos ha recibido de la Sede Central para implementar el componente de Gestión Comunitaria?	Guía de entrevista al especialista de Gestión Guía de entrevista al acompañante técnico
					2.1.3 N° de convenios	2.1.3.1 ¿Cuáles son los convenios que se han promovido desde la Sede Central para la implementación de la gestión comunitaria en los Comités de Gestión?	Guía de entrevista al especialista de Gestión Guía de entrevista al acompañante técnico

			2.2 Soporte desde la Unidad Territorial	2.2.1 Nivel de involucramiento en los procesos de Gestión comunitaria	2.2.1.1 ¿Cuál considera es el nivel de involucramiento del Equipo Técnico de la Unidad Territorial en la implementación del componente Gestión comunitaria? 2.2.1.2 ¿Cuáles han sido los principales aciertos y desaciertos de la Unidad Territorial para la implementación del Componente de Gestión Comunitaria en las comunidades?	Guía de entrevista al acompañante técnico
				2.2.2 N° de convenios	2.2.2.1 ¿Cuántos convenios o alianzas que se han promovido desde la Unidad Territorial para implementar la gestión comunitaria en los Comités de Gestión?	Guía de entrevista al acompañante técnico
			2.3 Acompañamiento Técnico	2.3.1 N° de acciones de acompañamiento	2.3.1.1 ¿Cuáles son las metas establecidas para las acciones de acompañamiento que realiza? 2.3.1.2 ¿Con qué frecuencia lo acompaña el acompañamiento Técnico? 2.3.1.3 ¿Con qué frecuencia recibe el acompañamiento del Equipo Técnico de la Unidad Territorial?	Guía de revisión documentaria Guía de entrevista al acompañante técnico Guía de entrevista al especialista de Gestión Guía de entrevista al CG y CV Guía de entrevista a facilitadoras Guía de entrevista al acompañante técnico

				2.3.2 Tipo de estrategias de acompañamiento	2.3.2.1 ¿Qué estrategias utiliza el acompañante técnico para que Ud. mejore su trabajo? 2.3.2.2 ¿Qué aprendizajes está obteniendo a través del acompañamiento técnico que recibe? 2.3.2.3 ¿Por lo general conoce los objetivos del acompañamiento que recibe?	Guía de entrevista al CG y CV Guía de entrevista a facilitadoras
				2.3.3 Resultados del Acompañamiento (principales hallazgos)	2.3.3.1 ¿Cuáles son los principales hallazgos del acompañamiento que realiza?	Guía de entrevista al acompañante técnico Guía de entrevista a especialista de Gestión
			2.4 Fortalecimiento de capacidades	2.4.1 N° de acciones de capacitación	2.4.1.1 ¿Cuántas acciones de capacitación ha recibido por parte del Programa?	Guía de entrevista al CG y CV Guía de entrevista a especialista de Gestión Guía de entrevista a facilitadoras Guía de entrevista al acompañante técnico
					2.4.1.2 ¿En qué otra actividad de reforzamiento de capacidades del Programa participa?	Guía de entrevista al CG y CV Guía de entrevista a facilitadoras
				2.4.2 Tipos de materiales para las acciones de capacitación	2.4.2.1 ¿Cuáles son los materiales, propios del Programa, que ha recibido como parte de las acciones de capacitación?	Guía de entrevista al CG y CV Guía de entrevista a facilitadoras



					2.4.2.2 ¿Cómo utiliza los materiales para el cumplimiento de sus funciones?	
				2.4.3 Medios de verificación	2.4.3.1 ¿Qué medios y estrategias utilizan para la verificación de los aprendizajes?	<p>Guía de entrevista al CG y CV</p> <p>Guía de entrevista a facilitadoras</p> <p>Guía de entrevista a especialista de Gestión</p> <p>Guía de entrevista al acompañante técnico</p>
					2.4.3.2 ¿Qué temas desarrollados en las acciones de capacitación aún no ha comprendido?	<p>Guía de entrevista al CG y CV</p> <p>Guía de entrevista a facilitadoras</p>
					2.4.3.3 ¿Qué estrategias utilizan cuando no comprende los temas de las capacitaciones?	
					2.4.3.4 ¿Cuáles han sido los principales logros o dificultades que tiene el desarrollo y fortalecimiento de capacidades a los actores comunales?	<p>Guía de entrevista a especialista de Gestión</p>
			2.5 Acciones para la sostenibilidad	2.5.1 N° de acciones de vigilancia comunitaria	<p>2.5.1.1 ¿Cuántas acciones del plan de trabajo corresponden a la vigilancia comunitaria?</p> <p>2.5.1.2 ¿Cuántas actividades de vigilancia comunitaria de su plan de trabajo se han logrado ejecutar?</p> <p>2.5.1.3 ¿Cuáles han sido sus principales dificultades para realizar las actividades de vigilancia comunitaria?</p>	<p>Guía de entrevista al CG y CV</p> <p>Guía de revisión documentaria</p> <p>Cuaderno de campo</p>

				<p>2.5.1.4 ¿De qué manera la Junta Directiva del Comité de Gestión supervisa sus actividades?</p> <p>2.5.1.5 ¿De qué manera el Consejo de Vigilancia supervisa sus actividades?</p> <p>2.5.1.6 ¿Qué acciones de la Junta Directiva/ Consejo de Vigilancia ayudan u obstaculizan su trabajo?</p>	<p>Guía de entrevista a facilitadoras</p> <p>Cuaderno de campo</p>
			2.5.2N° Instrumentos para la vigilancia comunitaria	<p>2.5.2.1 ¿Cuántos instrumentos de vigilancia comunitaria están utilizando?</p> <p>2.5.2.2 ¿Qué fichas de vigilancia comunitaria conoce?</p>	<p>Guía de entrevista al CG y CV</p> <p>Guía de revisión documentaria</p> <p>Cuaderno de campo</p> <p>Guía de entrevista a facilitadoras</p>
			2.5.3N° de alianzas	2.5.3.1 ¿Cuántos acuerdos o alianzas se han establecido como parte de las acciones de cogestión comunal? ¿Cuáles?	<p>Guía de entrevista al CG</p> <p>Cuaderno de campo</p>
			2.5.4N° de reuniones de articulación multisectorial	<p>2.5.4.1 ¿Cuántas reuniones de coordinación se han realizado como parte de las acciones de articulación?</p> <p>2.5.4.2 ¿Con qué frecuencia se realizan estas reuniones?</p>	<p>Guía de entrevista al CG</p> <p>Cuaderno de campo</p>
			2.5.5N° de participaciones en espacios comunales	2.5.5.1 ¿Cuántas participaciones ha tenido la Junta Directiva en espacios comunales?	<p>Guía de entrevista al CG</p> <p>Guía de revisión documentaria</p> <p>Cuaderno de campo</p>
			2.5.6N° de propuestas comunales	2.5.6.1 ¿Cuántas propuestas comunales se han incorporado en el Comité de Gestión?	<p>Guía de entrevista al CG</p>

						Guía de revisión documentaria Cuaderno de campo
		3 Recoger y analizar las percepciones de la comunidad acerca del trabajo que realiza la Junta Directiva del Comité de Gestión y Concejo de Vigilancia.	3.1 Percepciones de los actores	3.1.1 Grado de conocimiento o sobre el servicio	3.1.1.1 ¿Qué conoce sobre el Servicio de acompañamiento a familias de Cuna Más? 3.1.1.2 ¿Está de acuerdo con las acciones que realiza el Servicio de acompañamiento a familias de Cuna Más en su comunidad?	Encuesta a actores sociales Cuaderno de campo
				3.1.2 Nivel de conocimiento o sobre las actividades que realiza la Junta Directiva	3.1.2.1 ¿Qué actividades de la Junta Directiva del Comité de Gestión conoce? 3.1.2.2 ¿Está de acuerdo con las actividades que realiza la Junta Directiva del Comité de Gestión?	Encuesta a actores sociales Cuaderno de campo
				3.1.3 Nivel de conocimiento o sobre las actividades que realiza el Consejo de Vigilancia	3.1.3.1 ¿Qué actividades que realiza el Consejo de Vigilancia conoce? 3.1.3.2 ¿Está de acuerdo con las actividades que realizan los miembros del Consejo de Vigilancia?	Encuesta a actores sociales Cuaderno de campo
				3.1.4 Nivel de conocimiento o sobre la primera infancia	3.1.4.1 ¿Qué problemas de la primera infancia aún no está trabajando el Servicio de acompañamiento a familias? 3.1.4.2 ¿Está de acuerdo con el trabajo que realizan las facilitadoras? 3.1.4.3 ¿Cómo es la situación actual de los niños que reciben el servicio?	Encuesta a actores sociales Cuaderno de campo

			3.2 Actitud de los actores	3.2.1 Nivel de involucramiento	3.2.1.1 ¿Cuál es el nivel de involucramiento de las organizaciones de la comunidad en las actividades que promueve el Servicio de acompañamiento a familias?	Encuesta a actores sociales Cuaderno de campo
--	--	--	----------------------------	--------------------------------	--	--

