PERÚ | Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

SERIE EVALUACIONES

INFORME FINAL DEL ESTUDIO



Evaluación de diseño e implementación de la Estrategia de Gestión Territorial Primero la Infancia, 2024

MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL

Lesly Nadir Shica Seguil
Ministra

José Enrique Velásquez Hurtado
Viceministro de Políticas y Evaluación Social

Luis Vicente Patricio Sotelo Farfán
Director General de Seguimiento, Evaluación e Innovación Social

Luis Fernando Llanos Zavalaga
Director de Evaluación

Elaborado por:
Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico

Supervisado por:
Leslie Miranda Solano (DGSEI-Midis)
Fiorella Castro Aguirre (DGSEI-Midis)

Foto de carátula:
Midis

© Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2026
Av. Paseo de la República 3101, San Isidro
Teléfono: (01) 631-8000 / (01) 631-8030
Página web: www.gob.pe/midis

La versión electrónica de este documento se encuentra disponible en forma gratuita en:
https://evidencia.midis.gob.pe/eval-egtpi

Reservados algunos derechos:
Este documento ha sido elaborado por el equipo consultor bajo la supervisión del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Las opiniones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas son de responsabilidad exclusiva del autor y no reflejan necesariamente la posición institucional del MIDIS. Ninguno de los contenidos de este documento constituye, ni debe interpretarse, como una limitación o renuncia a los privilegios y prerrogativas del MIDIS, los cuales se reservan íntegramente.

Financiado por:
Banco Interamericano de Desarrollo- BID, Sede Perú.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)
Av. Paseo de la República 3101, Lima 27 – Perú
Central telefónica: (51-01) 631-8000
www.midis.gob.pe

Consultoría de Apoyo para la Evaluación de Diseño e implementación de la Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia" (EGTPI)

Cuarto entregable[1]

Firma consultora[2]:

Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico

Octubre, 2025

[1] Documento elaborado por Pablo Lavado, Norma Correa, Rosemary Ulfe y Yuri Solari.

[2] Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y no expresan necesariamente aquellas de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico.

Índice

I. Resumen Ejecutivo 3

II. Introducción 5

III. Objetivos de la evaluación 6

IV. Sobre la Estrategia de Gestión Territorial "Primero a la Infancia" (EGTPI) 7

V. Metodología 21

VI. Revisión de la literatura: Experiencias internacionales sobre gestión territorial vinculada a la primera infancia 43

VII. Balance de la literatura 49

VIII. Revisión documentaria: Alineamiento de la EGTPI con instrumentos de política pública 51

IX. Análisis de registros administrativos: Sello Municipal 2024 53

X. Hallazgos sobre el diseño y la implementación de la EGTPI 56

XI. Discusión de la literatura con los hallazgos sobre diseño e implementación 78

XII. Conclusiones 79

XIII. Recomendaciones y propuestas de mejoras al diseño e implementación 82

XIV. Bibliografía 89

XV. Anexos 91

Anexo 01: Protocolo de Aplicación de los Instrumentos 91

Anexo 02: Guías para actividades de recolección de información 93

Anexo 03: Matriz de evidencias 104

Anexo 04: Encuesta virtual 108

Anexo 05: Planificación y coordinaciones para contactar a actores 111

Anexo 06: Recursos humanos considerados para el levantamiento de información 113

Anexo 07: Dificultades de coordinación y recojo de información 114

Anexo 08: Matriz de sistematización de información recogida en campo 116

Anexo 09: Recojo de Información – Lista de participantes 118

I. Resumen ejecutivo

1. Sobre el alcance y metodología del estudio

La Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia" (EGTPI) busca garantizar el desarrollo integral de los niños desde la gestación hasta los 5 años. Para ello, promueve el trabajo articulado entre distintos niveles de gobierno (nacional, regional y local) y sectores, buscando que el Paquete Integrado de Servicios Priorizados llegue de manera efectiva y oportuna a la población objetivo.

El presente estudio tuvo por objetivo evaluar el diseño e implementación de la EGTPI en el período 2019-2024, teniendo en cuenta sus componentes, actividades y la diversidad de actores involucrados. Para ello se aplicó una estrategia metodológica exploratoria, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos. Se emplearon fuentes primarias y secundarias. Dentro de las fuentes primarias se realizaron entrevistas semiestructuradas (a 65 participantes), talleres participativos (con 101 participantes) y una encuesta web (40 participantes), alcanzando un total de 206 actores involucrados. Las entrevistas se aplicaron a actores nacionales, regionales y locales vinculados al diseño e implementación de la estrategia; los talleres se dirigieron a madres, padres y cuidadores de niños y niñas menores de cinco años y gestantes, usuarios y no usuarios de programas sociales, distribuidos en cuatro macro regiones (Amazonas, Cajamarca, Junín y Tacna). La encuesta web se dirigió a gerentes de desarrollo social de municipalidades para conocer su percepción sobre la estrategia y su implementación. La selección muestral consideró criterios de distribución geográfica, tamaño poblacional infantil, nivel de pobreza y condiciones operativas de los distritos. Las entrevistas se realizaron mayoritariamente de forma virtual, coordinadas con apoyo de los Coordinadores de Enlace del MIDIS, mientras que los talleres se implementaron de forma presencial en las regiones priorizadas entre septiembre y octubre de 2024, contando con la facilitación del equipo consultor y acompañamiento de la DGSE-MIDIS. Por otro lado, la recolección de información de fuentes secundarias incluyó la revisión de literatura, revisión documentaria, y análisis de datos administrativos. La revisión de literatura consideró experiencias de gestión territorial y desarrollo infantil temprano en países de la región y otros contextos con similitud al Perú. La examinación documentaria constituyó en documentos técnicos y normativos sobre el diseño y la implementación de la EGTPI, lo que permitió profundizar en sus antecedentes, estructura, contexto, operatividad y evolución. Finalmente, en análisis de datos administrativos se centró sobre el reporte de seguimiento del año 2024 del Sello Municipal, sobre lo cual se construyó una base de datos.

2. Síntesis de los hallazgos

La evaluación del diseño e implementación de la Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia" (EGTPI) ha identificado avances importantes, pero también desafíos y cuellos de botella que limitan su implementación y efectividad. La EGTPI se encuentra en proceso de consolidación, con avances mixtos a nivel territorial y desafíos transversales tanto de carácter político-estratégico como organizacional y operativo.

A nivel político-estratégico, se observa que la EGTPI está alineada con las principales políticas y normas nacionales, destacando su coherencia con la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (PNDIS) al 2030 y el Programa Presupuestal orientado a Resultados del Desarrollo Infantil Temprano (PPoR DIT). En particular, la estrategia contribuye con el Objetivo Prioritario 1 de la PNDIS —"Mejorar el desarrollo infantil temprano para asegurar su inclusión social"— y facilita la implementación de los productos vinculados al DIT, además de coincidir con los resultados priorizados e indicadores emblemáticos de la política social al 2030. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en su alineamiento con instrumentos de gestión subnacional y normativa municipal, lo que limita su apropiación integral por parte de los gobiernos locales.

Asimismo, la evaluación distingue entre la valoración general positiva sobre la EGTPI y el conocimiento efectivo de su funcionamiento. Si bien los actores reconocen su pertinencia y su potencial para mejorar la atención a la primera infancia, la comprensión de sus componentes es disímil. Los funcionarios de nivel central y los actores territoriales vinculados al MIDIS (coordinadores de enlace, coordinadores FED) evidencian un mayor conocimiento de la estrategia y la reconocen como un marco nacional para movilizar distintos sectores y niveles de gobierno hacia objetivos comunes. No obstante, fuera de dichos espacios —especialmente en el sector Educación— se observa una comprensión limitada. Estos actores reconocen los

esfuerzos del MIDIS, pero no distinguen con claridad entre las operaciones regulares del sector y la EGTPI como mecanismo de articulación intersectorial. A nivel comunitario, las madres, padres y cuidadores que participaron en los talleres regionales no tenían mayor conocimiento sobre la EGTPI; si bien identificaban los servicios e instituciones vinculadas, desconocían la existencia de una estrategia articuladora detrás.

Un aspecto crítico identificado es la percepción de que la EGTPI es una "estrategia del MIDIS", lo que diluye las responsabilidades compartidas y limita el liderazgo de los gobiernos locales. Las autoridades locales tienden a considerar que la entrega de los servicios priorizados recae en los sectores (principalmente MIDIS y MINSA), y no en sus propias competencias, generando una dependencia de la voluntad política y no del cumplimiento de un mandato funcional. Aunque la normativa establece con claridad los roles de cada nivel de gobierno, la apropiación real es débil y heterogénea. A ello se suman factores contextuales como la inestabilidad política y la alta rotación de autoridades durante el periodo 2019-2024, que afectaron la continuidad y la consolidación de la estrategia en los territorios. Este contexto político-institucional, junto con la debilidad del servicio civil y la limitada profesionalización de los equipos locales, representa un obstáculo estructural para la sostenibilidad de la EGTPI.

A nivel organizacional y operativo, la evaluación revela un conjunto de desafíos vinculados con la articulación intersectorial, la gestión de herramientas operativas y las capacidades técnicas locales. Se valoró positivamente la creación de las Instancias de Articulación Regional (IAR) y Local (IAL), las cuales han fortalecido la coordinación entre sectores y niveles de gobierno. Sin embargo, su funcionamiento varía considerablemente entre regiones y distritos, dependiendo del liderazgo de los coordinadores de enlace y FED del MIDIS. En algunos casos, la falta de mecanismos efectivos de seguimiento a los acuerdos limita su impacto, y la proliferación de espacios convocados por distintos sectores genera sobrecarga de reuniones, dispersión de esfuerzos y duplicidad de acciones.

En cuanto a la sectorización, se identificó que muchos funcionarios locales no comprenden plenamente su propósito ni los pasos para implementarla. Las limitaciones técnicas, la escasa actualización de datos georreferenciados y la falta de recursos afectan su aplicación práctica. Aunque la sectorización podría ser una herramienta clave para mapear la población infantil y planificar la entrega del Paquete Integrado de Servicios Priorizados, en la práctica su uso es limitado y frecuentemente percibido como un requisito formal vinculado a incentivos, más que como un instrumento estratégico de gestión territorial.

Respecto al seguimiento nominal, si bien se ha avanzado en su uso para planificar y monitorear el acceso de gestantes y niños menores de cinco años a los servicios priorizados, su implementación enfrenta serios obstáculos. Se reportan problemas técnicos en el Padrón Nominal (caídas del sistema, registros duplicados, información desactualizada), así como dificultades de acceso por parte de los gobiernos locales. Además, persiste una falta de interoperabilidad con los sistemas de información de otros sectores —particularmente el HIS-MINSA—, lo que impide una visión integrada del acceso y cobertura. La limitada formación estadística y digital de muchos funcionarios locales restringe el uso analítico del seguimiento nominal y su incorporación en la toma de decisiones.

A ello se suma la percepción de complejidad del diseño de la estrategia, lo que ha dificultado su comprensión y apropiación por parte de actores con menor capacidad técnica. La rigidez de algunos procedimientos limita la flexibilidad para adaptarse a la diversidad territorial y a la heterogeneidad de capacidades institucionales. Se identificó también la necesidad de reforzar los procesos de capacitación, simplificar herramientas y proveer acompañamiento técnico sostenido.

En conjunto, los hallazgos muestran que la EGTPI cuenta con una sólida base política y normativa, un diseño coherente con las prioridades nacionales y avances en la instalación de mecanismos de articulación; no obstante, su efectividad se ve afectada por desafíos estructurales vinculados a la apropiación local, la sostenibilidad institucional, las capacidades técnicas y la gestión operativa. Superar estos desafíos requiere fortalecer la corresponsabilidad política, institucionalizar los espacios de articulación, simplificar las herramientas operativas y garantizar asistencia técnica continua que permita traducir el diseño estratégico en resultados sostenibles en los territorios.

Limitaciones del estudio. En conjunto, las limitaciones del estudio se relacionan con la representatividad territorial, los sesgos derivados de los criterios de selección muestral y la naturaleza autodeclarada de la información recopilada. La muestra, aunque diseñada para reflejar la diversidad regional, no permite una

generalización estadística de los hallazgos debido al número limitado de distritos y participantes por macrorregión. Asimismo, el uso de criterios operativos como accesibilidad o presencia de intervenciones complementarias pudo favorecer territorios con mayores capacidades institucionales, subrepresentando contextos más rezagados. Finalmente, al tratarse de un estudio basado en percepciones y autoidentificación de avances, desafíos y prácticas, los resultados deben interpretarse como indicativos y orientadores, más que como mediciones concluyentes sobre la efectividad de la EGTPI.

3. Conclusiones

La evaluación del diseño e implementación de la Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia" (EGTPI) ha identificado conclusiones en cuatro objetivos específicos: (a) Adecuación del diseño de la estrategia, (b) Evaluación de la gestión operativa de sus procesos, (c) Identificación de buenas prácticas y cuellos de botella y (d) Propuestas de mejora.

Conclusiones de carácter político-estratégico:

1. El cierre prolongado de servicios claves —salud, educación inicial y programas sociales— durante la COVID-19 afectó de manera directa la entrega del Paquete Integrado de Servicios Priorizados. Esta coyuntura generó retrocesos en coberturas críticas, como la vacunación, y mantuvo brechas persistentes en anemia y desnutrición infantil.

2. El diseño de la EGTPI está alineado con las políticas y normas nacionales, en particular con el Objetivo Prioritario 1 de la PNDIS al 2030 —"Mejorar el desarrollo infantil temprano para asegurar su inclusión social"—, y facilita la implementación del PPoR DIT y los Resultados Priorizados de la Política Social al 2030. También se articula con la Política General de Gobierno vigente, que enfatiza la lucha contra la anemia y la desnutrición crónica. No obstante, requiere fortalecer su alineamiento con la normativa municipal e instrumentos de gestión subnacional para consolidar su institucionalización territorial.

3. En relación con la percepción de los actores, los hallazgos muestran que la EGTPI es reconocida principalmente como una estrategia orientada a responder a las necesidades de la primera infancia, en coherencia con el Objetivo Prioritario 1 de la PNDIS 2030. No obstante, su potencial para facilitar el acceso a servicios vinculados con otros objetivos de la PNDIS es aún limitado, en la medida que los actores territoriales no asocian de manera explícita la estrategia con la integralidad de dicha política.

4. En cuanto a la comprensión de los objetivos y funcionamiento de la EGTPI, se identifica un mayor conocimiento entre los actores vinculados al MIDIS y las gerencias de desarrollo social. Los funcionarios públicos fuera de dichos espacios evidencian menor comprensión sobre la estrategia. Si bien una fortaleza del diseño es la apuesta por brindar liderazgo a los gobiernos locales, destaca como alerta la percepción de que la EGPTI es una estrategia "del MIDIS", lo cual diluye la responsabilidad y compromiso efectivo de los gobiernos locales.

5. Es crucial fortalecer la conexión entre los implementadores y los tomadores de decisiones. Esto implica no solo un mejor flujo de información entre ambos niveles, sino también la creación de mecanismos efectivos de retroalimentación que permitan ajustar la estructura de la EGTPI de acuerdo con las necesidades y limitaciones reales enfrentadas en los territorios.

6. Un tema crítico para la sostenibilidad a mediano plazo de las IAL e IAR es su vinculación con otros espacios de articulación convocados desde el sector público, especialmente desde el sector salud. Desde la perspectiva de los actores locales, las convocatorias del sector salud suelen ser recibidas con mayor interés por los gobiernos locales, dado los recursos y su despliegue para la entrega de servicios en el territorio. Los actores territoriales perciben que el MINSA tiene la rectoría de la política de Desarrollo Infantil Temprano y, de manera especial, el PPoR DIT.

7. En síntesis, los factores que fortalecen la articulación en el marco de la EGTPI se relacionan con la capacidad de convocatoria de las IAR, el impulso de instrumentos como el Sello Municipal en las IAL y, de manera central, con el soporte técnico brindado por los coordinadores de enlace y coordinadores FED del MIDIS, quienes aseguran continuidad en la dinámica intersectorial. Asimismo, la participación activa del MINSA resulta decisiva, dado su peso en la agenda territorial y su rectoría en el desarrollo infantil temprano. Por el contrario, la articulación se ve limitada por la proliferación de espacios convocados desde distintos sectores, la débil vinculación entre IAR e IAL en algunas regiones y la falta de prioridad política en autoridades locales. En este escenario, la sostenibilidad de la estrategia depende de combinar la voluntad política, el liderazgo sectorial y la capacidad técnica instalada en los territorios.

8. La capacidad institucional -técnica y operativa- de los gobiernos regionales y locales ha sido identificada como un factor decisivo para la adaptación territorial y cultural de la EGTPI. La valoración positiva sobre la contribución de la EGTPI para motivar la colaboración entre sectores y niveles de gobierno coexiste con un reconocimiento sobre la dificultad de sostener una articulación intersectorial efectiva en los territorios, sobre todo a nivel municipal. En la misma línea, otra dificultad que enfrentó la implementación fue la inestabilidad política, la cual se tradujo en un cambio constante de autoridades y afectó la continuidad de la estrategia.

9. El contraste entre literatura sobre experiencias internacionales y los hallazgos del estudio muestra que la EGTPI posee un diseño innovador y alineado con estándares internacionales de gestión territorial para la primera infancia, pero requiere fortalecer sus capacidades operativas, consolidar sus sistemas de información, promover la adaptación cultural y territorial, institucionalizar espacios de articulación con recursos propios y asegurar su financiamiento sostenible.

Conclusiones de carácter organizacional y operativo.

10. El análisis realizado permite concluir que el diseño de la EGTPI responde de manera pertinente al objetivo de efectivizar el acceso al paquete integrado de servicios priorizados. Desde la Alta Dirección y los funcionarios de la sede central, se reconoció que la estrategia ofrecía un marco coherente para articular a los diferentes sectores y niveles de gobierno en torno al desarrollo infantil temprano. El diseño incorporó componentes orientados a garantizar dicho acceso, como la sectorización y el seguimiento nominal, que buscaban ordenar la acción pública y focalizar la atención en las poblaciones más vulnerables. En ese sentido, el diseño constituye una propuesta integral que otorga un horizonte compartido a los actores estatales, aun cuando su implementación ha enfrentado limitaciones prácticas. Desde la perspectiva territorial, en cambio, el conocimiento sobre los objetivos de la EGTPI se concentró en aspectos generales de la estrategia, sin asociarse necesariamente a la integralidad de su diseño. En este contexto, la distancia entre el diseño y la ejecución ha condicionado la materialización de los objetivos, lo que refuerza la necesidad de fortalecer la apropiación local de la estrategia. No obstante, se puede afirmar que el diseño de la EGTPI sí se encuentra alineado con el propósito de efectivizar el acceso a servicios priorizados, siendo su principal reto la consolidación de capacidades e incentivos en los gobiernos subnacionales para garantizar su implementación sostenida.

11. La sectorización y el seguimiento nominal son componentes poco comprendidos por los actores consultados, los cuales han generado algunas tensiones con el MINSA. Los gobiernos locales enfrentan serias limitaciones para comprender el seguimiento nominal, acceder a bases de datos y emplear los indicadores adecuadamente. Cabe precisar que, a pesar de los desafíos identificados en este estudio, los actores consultados coinciden en la importancia de contar con sistemas de información actualizados y con interoperabilidad para optimizar la gestión territorial de servicios. Ambos componentes aún están en vías de difusión y consolidación en los gobiernos subnacionales

12. El análisis realizado muestra que la sectorización constituye una herramienta clave de gestión territorial, pero aun insuficientemente comprendida y aplicada por los gobiernos regionales, y en mayor medida locales. Aunque el diseño de la EGTPI asigna a los municipios la responsabilidad

de conducir este proceso (DS N° 003–2019–MIDIS), la limitada capacidad técnica y la alta rotación de funcionarios han dificultado su consolidación.

13. Asimismo, se concluye que la sectorización enfrenta retos asociados tanto a la escala y dispersión territorial como a la disponibilidad y actualización de mapas y datos. Aunque algunos avances se han logrado mediante el uso de plataformas como GEO MINSA, las diferencias en los sistemas de georreferenciación, la movilidad poblacional y la falta de estandarización en la información limitan su operatividad.

14. Por otro lado, el seguimiento nominal constituye un componente central para la gestión territorial de la EGTPI, pero enfrenta importantes retos para su consolidación en los gobiernos subnacionales. Si bien se reconoce su potencial para identificar brechas de cobertura y orientar decisiones informadas, los hallazgos evidencian limitaciones recurrentes vinculadas con la capacidad técnica de los gobiernos locales, la rotación de funcionarios y las dificultades de acceso y manejo del Padrón Nominal. Asimismo, persisten restricciones asociadas a la falta de interoperabilidad con los sistemas de otros sectores, lo que limita su uso como herramienta integral de monitoreo. Estos factores han derivado en una implementación parcial del seguimiento nominal, reduciendo su efectividad como mecanismo de alerta temprana y de articulación territorial.

15. Los hallazgos también muestran que existen condiciones favorables y oportunidades de mejora para fortalecer este componente. La progresiva digitalización de registros en algunas regiones, el valor atribuido al Padrón Nominal por actores locales y los primeros avances en tableros de control son indicios de que el seguimiento nominal puede convertirse en un eje articulador de la gestión intersectorial. Sin embargo, para ello resulta indispensable reforzar las competencias técnicas en los gobiernos locales, asegurar la estabilidad del personal responsable y establecer protocolos claros de interoperabilidad entre sectores, en particular con el MINSA.

16. Entre las buenas prácticas identificadas, destaca la introducción de mecanismos de seguimiento para los acuerdos alcanzados en los espacios de articulación. Estos mecanismos son fundamentales para garantizar que las decisiones tomadas en dichos espacios se traduzcan en acciones concretas. En general, se ha observado que este componente es clave para coordinar esfuerzos de manera efectiva, lo que contribuye a mejorar la entrega de servicios y a reducir duplicidades que afectan la eficiencia de las actividades realizadas en el marco de la EGTPI. Otra buena práctica identificada es la sensibilización, la cual ha sido importante para informar a las familias sobre la importancia del desarrollo infantil temprano y motivar cambios de comportamiento.

17. Contar con espacios de articulación instalados, como las IAL e IAR, es condición necesario más no suficiente para generar un cambio significativo en el funcionamiento de los servicios. Sin un adecuado seguimiento a los compromisos asumidos y mayor prioridad política, estos espacios corren el riesgo de convertirse en reuniones recurrentes sin impacto real en la entrega de servicios.

4. Recomendaciones y propuesta de mejora

Sobre la base de los hallazgos, se proponen recomendaciones orientadas a fortalecer el diseño, implementación y sostenibilidad de la EGTPI:

1. Dado que las conclusiones muestran una comprensión limitada de la estrategia por parte de actores locales, así como dificultades en la aplicación de la sectorización, se recomienda revisar y actualizar los manuales de implementación de la EGPTI, con el fin de simplificar la caja de herramienta y actualizar los procesos en función a los aprendizajes acumulados y las capacidades realmente existentes en los gobiernos locales. La actualización de los manuales no debe limitarse a ajustes formales, sino incluir guías prácticas adaptadas a la heterogeneidad territorial, ejemplos de uso de

sectorización y seguimiento nominal, y protocolos simplificados de articulación. La simplificación de la "caja de herramientas" debe orientarse a que los gobiernos locales cuenten con lineamientos claros y fáciles de aplicar.

Adicionalmente, se recomienda **incorporar un plan comunicacional integral** que contribuya a fortalecer la comprensión y apropiación de la EGTPI tanto por parte de los actores institucionales como de la población usuaria.

2. A partir de lo señalado en las conclusiones, que destacan la débil capacidad técnica e institucional de los gobiernos subnacionales, así como la alta rotación de funcionarios, se recomienda desarrollar estrategias de apoyo técnico a los gobiernos municipales, con capacitaciones específicas y recursos destinados a fortalecer el equipo técnico local. Identificar vacíos de conocimiento en el personal y brindar apoyo personalizado. El fortalecimiento debe priorizar capacitaciones prácticas y acompañamiento técnico continuo, en lugar de talleres aislados. Se sugiere generar equipos itinerantes de soporte (tipo brigadas técnicas) que apoyen en territorios con mayor rotación de personal y baja capacidad instalada.

3. Los espacios de articulación territorial requieren mayor sostenibilidad y herramientas que aseguren el cumplimiento de compromisos. En este marco, se recomienda, mejorar la alineación de los mecanismos de incentivos existentes. Dado que las autoridades locales tienden a priorizar actividades que cuentan con presupuesto propio o que están asociadas a mecanismos de incentivo presupuestal, se recomienda ajustar los incentivos existentes para fortalecer su vinculación operativa con la EGPTI. El Sello Municipal puede contribuir con dicho alineamiento. Se requiere ajustar los criterios del Sello Municipal para premiar la efectiva implementación de sectorización y seguimiento nominal, así como la consolidación de las IAL/IAR. Esto reforzaría la motivación de autoridades locales y evitaría que la estrategia se diluya frente a otras prioridades con financiamiento directo.

4. Las conclusiones resaltan la centralidad del sector salud en la rectoría del desarrollo infantil temprano y la necesidad de interoperabilidad entre sistemas de información. Por ello, dada la centralidad del MINSA en la prestación de servicios claves para los paquetes priorizados, se recomienda relanzar esfuerzos para fortalecer la cooperación con el MIDIS. Un tema crítico para la sostenibilidad de la EGPTI es el intercambio de información, interoperabilidad de sistemas y alineamiento para evitar la duplicidad de esfuerzos entre el sector salud y el sector desarrollo e inclusión social. Se recomienda institucionalizar un mecanismo de interoperabilidad entre el HIS-MINSA y el Padrón Nominal, con protocolos de intercambio seguro de información. Además, se requiere establecer mesas técnicas permanentes entre MIDIS y MINSA que revisen trimestralmente duplicidades, vacíos y avances en la atención de la primera infancia.

5. Las conclusiones evidencian que la estrategia aún no logra reflejar la diversidad de contextos territoriales y culturales, lo que limita su apropiación integral. Se recomienda introducir un mayor grado de flexibilidad en los procesos y operaciones de la EGPTI, con el fin que la estrategia sea más responsiva a las necesidades territoriales, capacidades realmente existentes en los gobiernos locales, así como barreras específicas (geográficas, culturales, etc). Para garantizar una implementación más efectiva y equitativa es necesario visibilizar la diversidad de contextos locales en los que actúa la EGTPI. La estrategia debe adaptarse a la diversidad de contextos (costa, sierra,

selva) mediante lineamientos diferenciados, flexibilizando cronogramas, metas e indicadores según características geográficas, culturales y demográficas.

6. Las conclusiones muestran que el seguimiento nominal y la sectorización enfrentan limitaciones técnicas, asociadas al uso manual de registros y la escasa interoperabilidad. En este sentido, se recomienda promover la digitalización en la recolección y procesamiento de datos, facilitando el trabajo colaborativo y reduciendo la carga operativa manual. Las experiencias de San Martín y Cajamarca pueden servir como referentes para otros gobiernos regionales.

II. Introducción

La crisis generada por el COVID-19 ha tenido un impacto negativo en el desarrollo cognitivo, lingüístico y motor de los niños y niñas, afectando con mayor fuerza a aquellos pertenecientes a familias en situación de pobreza o que sufrieron un deterioro económico a raíz de la pandemia. Este contexto sin precedentes también influyó en su bienestar emocional y salud, generando mayores niveles de ansiedad, irritabilidad, malnutrición y riesgos epidemiológicos vinculados a la falta de vacunación (CEPAL, 2023). Frente a este escenario, la gestión efectiva de políticas de Desarrollo Infantil Temprano (DIT) se vuelve crucial para contrarrestar los efectos adversos de la pandemia.

En Perú, la Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia" (EGTPI) fue aprobada en 2019 mediante Decreto Supremo N°003-2019-MIDIS y comenzó su implementación piloto en 2021. Surge como respuesta a desafíos estructurales en el ámbito social, particularmente relacionados con el desarrollo infantil temprano. Esta estrategia forma parte de las políticas de protección social del país y busca abordar las desigualdades existentes, sobre todo en áreas geográficas más vulnerables. Bajo el liderazgo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y en alineación con la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social al 2030, la EGTPI tiene como objetivo garantizar que niñas y niños, desde la gestación hasta los 5 años, accedan al Paquete Integrado de Servicios Priorizados (PISP), asegurando así su desarrollo infantil óptimo, mediante la articulación de acciones entre diferentes niveles de gobierno.

La estrategia involucra una amplia diversidad de actores, que incluye ministerios como Salud, Educación, Economía y Finanzas, Vivienda y Mujer; gobiernos regionales y locales a través de sus instancias de articulación regional (IAR) y local (IAL); programas sociales como Juntos, Cuna Más y PAIS; RENIEC; así como equipos técnicos regionales, gestores locales, profesionales de salud, docentes y representantes de la sociedad civil. Esta complejidad refleja el enfoque multisectorial e intergubernamental de la EGTPI, orientado a garantizar el acceso de la población infantil desde la gestación hasta los 5 años a servicios priorizados que aseguren su desarrollo óptimo (MIDIS, 2019).

Además, resalta la importancia de las intervenciones multisectoriales, especialmente desde los servicios de salud, que contribuyen de manera significativa al desarrollo temprano al brindar a las familias servicios que fomenten un cuidado afectuoso y receptivo, protegiendo y estimulando el desarrollo infantil (The Lancet, 2016).

En el marco del proyecto "Apoyo al Fortalecimiento del Sistema de Protección Social en Perú", liderado por el Sector Social (SCL) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se destaca la necesidad crítica de evaluar el diseño e implementación de la EGTPI. Si bien el país ha logrado avances importantes en la reducción de la pobreza y la desnutrición infantil, persisten brechas significativas por ciclo de vida y territorio, con mayor incidencia en zonas rurales. La EGTPI se concibe como una herramienta para articular esfuerzos entre los niveles nacional, regional y local, con el propósito de garantizar el acceso de la población infantil, desde la gestación hasta los 5 años, a un conjunto de servicios priorizados que aseguren su desarrollo óptimo.

Por ello, resulta relevante comprender la efectividad y la eficiencia de la EGPTI, así como plantear un balance sobre su diseño e implementación. Este estudio aborda aspectos como la articulación intergubernamental, la sectorización y el seguimiento nominal, con el fin de identificar factores facilitadores

y limitantes. La información obtenida permitirá formular recomendaciones para fortalecer la intervención, en consonancia con los objetivos del Programa Presupuestal orientado a Resultados del Desarrollo Infantil Temprano (PPoR DIT) y la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social al 2030.

III. Objetivos de la evaluación

El objetivo general del estudio es evaluar el diseño e implementación de la EGTPI, teniendo en cuenta sus componentes, actividades y la diversidad de actores involucrados, a fin de alcanzar recomendaciones orientadas a mejorar el modelo de gestión territorial articulada, en el contexto específico actual y en el marco de la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social al 2030 (PNDIS al 2030), los "Resultados Priorizados e Indicadores Emblemáticos de la Política Social al 2030" y el Programa Presupuestal orientado a Resultados del Desarrollo Infantil Temprano (PPoR DIT).

Los objetivos específicos de la evaluación son los siguientes:

a. Evaluar si el **diseño de la EGTPI** es adecuado para alcanzar los resultados esperados, a partir de la revisión de evidencias y de buenas prácticas públicas a nivel nacional e internacional, teniendo en consideración su vinculación a la PNDIS al 2030 y al PPoR DIT.

b. Evaluar **la gestión operativa** de los procesos y subprocesos de la EGTPI, vinculados a su propósito de efectivizar, con carácter de prioridad, el acceso al paquete integrado de servicios priorizados identificados en el marco de la PNDIS al 2030 para mejorar el DIT.

c. Identificar y analizar las **buenas prácticas y cuellos de botella** en la implementación de los procesos, a partir de información secundaria (análisis de normatividad, datos administrativos, lineamientos técnicos, estudios e investigaciones previas, entre otros) e información primaria recogida en una muestra intencionada de actores involucrados a nivel de Instancia de Articulación Local (IAL) e Instancia de Articulación Regional (IAR), y su nivel de vinculación al PPoR DIT y a la PNDIS al 2030.

d. Desarrollar una **propuesta integral de mejoras** al diseño e implementación de la EGTPI, en el marco de la PNDIS al 2030 y el PPoR DIT, fundamentada en los resultados obtenidos y las conclusiones derivadas de la evaluación, abordando su viabilidad y factibilidad operativa para los implementadores y los actores involucrados y, además, que permitan ajustar sus procesos considerando su sostenibilidad.

IV. Sobre la Estrategia de Gestión Territorial "Primero a la Infancia" (EGTPI)

El Desarrollo Infantil Temprano (DIT) es un proceso que abarca desde la gestación hasta los 5 años de El Desarrollo Infantil Temprano (DIT) es un proceso que abarca desde la gestación hasta los 5 años de vida, que permite a la niña y al niño ser competentes a través de sus potencialidades para lograr una mayor autonomía. Esta etapa es de gran relevancia para el desarrollo de la persona, puesto que en ella se establecen los fundamentos para desarrollar su potencial biológico, cognitivo y social. En contraposición, esta etapa es también la de mayor vulnerabilidad frente a los efectos del entorno y la calidad de las experiencias que se viven: los efectos negativos que se generen podrían ser irreversibles y acompañar al individuo a lo largo de su vida. Los efectos de un adecuado DIT se plasman en distintas dimensiones: salud física y mental, educación y aprendizaje, empleabilidad y devenir económico (MIDIS, 2016).

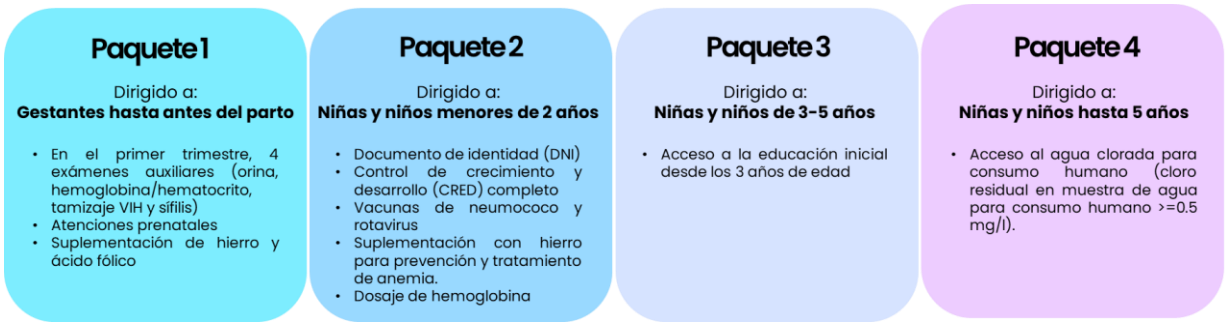
En línea con lo expuesto, en 2019 se aprueba la Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia" (D.S. N° 003-2019-MIDIS), aprobándose en 2021 además la directiva N° 004-2021-MIDIS (R.M. N° 085-2021-MIDIS) y el manual (R.V.M. N° 0001-2021-MIDIS) para su implementación a nivel regional y local. La EGTPI contribuye a la implementación de la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social al 2030 (PNDIS al 2030), aprobada mediante D.S. N° 008-2022-MIDIS, la cual se organiza en cinco Objetivos

Prioritarios (OP). En este marco, la EGTPI contribuye específicamente al Objetivo Prioritario 1: Mejorar el desarrollo infantil temprano para asegurar su inclusión social.

Cabe precisar que, en su diseño inicial, la EGTPI también se alineó con la anterior Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social "Incluir para Crecer" aprobada mediante D.S. N° 008-2013-MIDIS y elevada a rango de política mediante D.S. N° 003-2016-MIDIS, la cual estaba organizada en ejes, específicamente el Eje 1 (Nutrición Infantil) y el Eje 2 (Desarrollo Infantil Temprano). Actualmente, con la actualización de la PNDIS al 2030, dichos ejes han sido reorganizados en los Objetivos Prioritarios antes mencionados. Asimismo, la EGTPI se alinea con los Lineamientos "Primero la Infancia" y con el Programa Presupuestal orientado a Resultados para el Desarrollo Infantil Temprano (PPoR DIT).

La EGTPI es una herramienta que tiene como objetivo que las niñas y niños desde la gestación hasta los 5 años de edad accedan al Paquete Integrado de Servicios Priorizados (Figura 1) para asegurar su óptimo desarrollo. Para el cumplimiento de esta meta, la EGTPI basa su articulación intersectorial e intergubernamental en distintos niveles de gestión (nacional, regional y local), fortaleciendo las sinergias y las capacidades de los diferentes actores del gobierno (MIDIS, 2022).

Figura 1. Paquete Integrado de Servicios Priorizados



Fuente: Adaptado de MIDIS (2019)

4.1 Diseño de la EGTPI

El marco conceptual DIT presenta una priorización de factores de riesgos y sus cadenas causales de efectos acumulativos en siete resultados priorizados, sobre los niños desde la gestación hasta los 5 años de edad. Los siete resultados son los siguientes: (1) garantizar un nacimiento saludable, (2) fortalecer el vínculo afectivo, (3) preservar la salud y nutrición, y favorecer hitos en (4) comunicación, (5) desarrollo motor, (6) emocional y (7) cognitivo en etapas específicas del crecimiento de los niños. Estos resultados buscan asegurar el desarrollo integral y la autonomía de los niños desde su nacimiento hasta los 5 años (MIDIS, 2016).

Dichos resultados son planteados sobre la base de los factores de riesgo y sus cadenas causales. Uno de los principales factores de riesgo se relaciona con el estado nutricional de la mujer antes del parto, especialmente en dos aspectos críticos: la deficiencia de hierro y de ácido fólico. Estas carencias afectan directamente el crecimiento y desarrollo del feto, dado que su bienestar depende en gran medida de la salud y alimentación materna. Además, existen otros factores de riesgo como infecciones durante el primer trimestre, hipertensión gestacional, embarazo en la adolescencia, alteraciones emocionales y exposición a situaciones de violencia. Estas condiciones pueden provocar que los niños nazcan prematuramente o con bajo peso, lo que incrementa el riesgo de desarrollar trastornos del desarrollo como déficit de atención, problemas conductuales, parálisis cerebral, menor coeficiente intelectual, y retrasos en el desarrollo motor y del lenguaje (MIDIS, 2016).

Desde el nacimiento hasta los 12 meses, otro factor de riesgo es la falta de establecimiento de un vínculo afectivo seguro entre la madre y el niño, conocido como "apego seguro", el cual es esencial para el desarrollo

del niño. Este riesgo aumenta si el niño presenta condiciones como bajo peso al nacer, prematuridad, deficiencias físicas o cognitivas, o anemia. La calidad del vínculo se ve comprometida cuando la madre muestra baja sensibilidad hacia las necesidades del niño, sufre depresión posparto, está expuesta a violencia o se ausenta temporal o permanentemente. La falta de un apego seguro puede generar estrés tóxico, lo que afecta negativamente la conectividad neuronal asociada al control emocional. Esto se vincula con retrasos en el aprendizaje, dificultades en el lenguaje y habilidad para resolver problemas, comportamientos agresivos, antisociales y violentos, así como un mayor riesgo de enfermedades mentales y crónicas (MIDIS, 2016).

Entre los 0 y 36 meses, las malas prácticas de cuidado en salud, nutrición e higiene exponen a los niños a enfermedades como la diarrea aguda (EDA), infecciones respiratorias agudas (IRA) y deficiencias de micronutrientes. Estas se ven agravadas por condiciones precarias de la vivienda. La combinación de estos factores ralentiza el crecimiento físico, y si no se interviene a tiempo, puede derivar en desnutrición crónica casi irreversible que impacta negativamente en el desarrollo motor, cognitivo, emocional y del lenguaje (MIDIS, 2016).

Durante los primeros cinco años de vida, se consolidan las principales trayectorias del desarrollo infantil. La trayectoria del desarrollo motor se manifiesta desde un inicio y se consolida cuando el niño comienza a caminar por su cuenta hasta los 18 meses. La trayectoria del desarrollo de la comunicación aparece desde los cuatro meses cuando el niño utiliza gestos, luego progresa hacia el uso de palabras hasta alcanzar una comunicación efectiva hacia los 36 meses. La trayectoria del desarrollo de la regulación de emociones y comportamientos, que se inicia con el apego seguro, avanza primero hacia la construcción de la identidad y luego la comprensión del otro hacia el segundo año de vida. A los 8 meses se desarrolla la noción de permanencia del objeto, lo cual sienta las bases para las relaciones con su entorno y, desde los 18 meses, para la representación de situaciones cotidianas. A partir de los dos años, estas capacidades se fortalecen a través de la interacción con el entorno, dando paso a la función simbólica, que permite al niño utilizar signos y símbolos para representar la realidad (MIDIS, 2016).

Estas trayectorias comienzan a integrarse hacia los dos años de edad. El apego seguro, como hito inicial en la regulación emocional, influye en todas las otras trayectorias. A su vez, el desarrollo motor y la evolución del lenguaje favorecen la construcción del pensamiento simbólico, y este último también contribuye al desarrollo de la comunicación verbal y de las habilidades motrices. Sin embargo, cuando las niñas y los niños atraviesan estos periodos de desarrollo en contextos familiares y comunitarios desfavorables o enfrentan experiencias negativas, pueden sufrir retrasos importantes en sus trayectorias y en su integración. Entre los factores adversos más comunes se encuentran el bajo nivel educativo de los padres, uso de violencia física o psicológica, la ausencia de cuidados parentales o limitada interacción social (MIDIS, 2016). La integración de estas trayectorias representa uno de los aspectos más críticos del desarrollo infantil, ya que se relaciona directamente con la adquisición de habilidades complejas fundamentales para la vida, como la capacidad de planificar, establecer metas, resolver problemas y adaptarse a los cambios del entorno.

A partir de las trayectorias del desarrollo descritas, se definen los siete resultados priorizados del Desarrollo Infantil Temprano (DIT) que orientan las intervenciones en esta etapa clave. Estos resultados, previamente mencionados, se detallan a continuación:

- El primer resultado establece que las niñas y los niños deben nacer con una edad gestacional entre las 37 y 41 semanas y con un peso adecuado, es decir, superior a los 2500 gramos y menor a 4000 gramos (macrosomía), considerando que el exceso de peso al nacer se asocia posteriormente con un mayor riesgo de sobrepeso y obesidad (PPoR DIT).
- El segundo resultado plantea la necesidad de fortalecer el vínculo afectivo entre la madre o un adulto significativo y el niño, de modo que, antes de los 12 meses de edad, las niñas y los niños desarrollen un apego seguro.
- El tercer resultado se refiere a asegurar un adecuado estado de salud y nutrición en niñas y niños de 0 a 36 meses, con el fin de prevenir deficiencias de micronutrientes, especialmente de hierro, durante los primeros 24 meses y evitar la instalación de la desnutrición crónica antes de los 36 meses.

- El cuarto resultado busca que las niñas y los niños, entre los 9 y 36 meses de edad, desarrollen una comunicación verbal efectiva, adecuada a su edad y contexto.
- El quinto resultado, denominado en el marco del diseño del PPoR DIT como "marcha estable y autónoma", promueve que las niñas y los niños logren caminar solos entre los 12 y 18 meses, como un hito fundamental en el desarrollo motor.
- El sexto resultado señala la importancia de que, entre los 2 y 5 años, las niñas y los niños inicien el aprendizaje de la regulación de sus emociones y comportamientos, de tal forma que hacia los cinco años puedan establecer relaciones sociales satisfactorias.
- Finalmente, el séptimo resultado busca que, entre los 2 y 5 años, las niñas y los niños desarrollen la función simbólica, es decir, la capacidad de representar mentalmente sus vivencias a través del juego, el dibujo, el lenguaje y otras formas de expresión simbólica.

El modelo operativo de la EGTPI tiene por objetivo fortalecer el rol del gobierno regional y local, y sus respectivas instancias de articulación (IAR e IAL) para lograr el trabajo articulado entre ambos niveles de gobierno y con los organismos públicos, programas y proyectos vinculados al Desarrollo Infantil Temprano (DIT) en el territorio. Todo ello para la mejora de la organización y entrega de los servicios (oferta) y del acceso al Paquete Integrado (demanda) a través del seguimiento nominal, la sectorización del territorio y el análisis de las brechas en el nivel regional y local (MIDIS, 2022).

Los actores que participan en la implementación de la EGTPI son el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), Ministerio de Salud (MINSA), Ministerio de Educación (MINEDU), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), Ministerio de la Mujer (MIMP), Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), gobiernos regionales y locales, programas sociales y organizaciones de la sociedad civil (MIDIS, 2021). Cada uno de estos actores cumple funciones específicas según su ámbito de competencia. Por ejemplo, los sectores salud, educación e identidad son responsables de proveer servicios básicos del paquete integrado; mientras que los gobiernos subnacionales lideran la implementación operativa, organizando los recursos humanos, técnicos y logísticos en sus territorios (MIDIS, 2022).

Cabe precisar que el acompañamiento familiar y el seguimiento nominal no son realizados únicamente por los programas sociales. Actualmente, intervenciones como el Compromiso 1 (antes Meta 4) del Plan de Incentivos para la Mejora de la Gestión Municipal también incluyen visitas domiciliarias realizadas por actores sociales municipales. Los programas sociales, por su parte, tienen un rol clave en el acompañamiento familiar y en el seguimiento nominal, y facilitan la conexión entre las familias y los servicios.

Actualmente, la Estrategia de Gestión Territorial Primero la Infancia (EGTPI) no cuenta con una teoría de cambio oficial aprobada en sus documentos normativos. Sin embargo, existe una teoría de cambio sugerida, formulada por un equipo evaluador externo en el contexto de la evaluación de impacto de la estrategia (Macroconsult, 2022). La teoría de cambio de la EGTPI sugiere que, al implementar acciones coordinadas e intersectoriales para la atención integral de la primera infancia, se mejorará el desarrollo infantil temprano, lo que, a través del desarrollo pleno de las potencialidades de la persona, impactará positivamente en la reducción de la pobreza y la desigualdad. De acuerdo con el análisis realizado por Macroconsult (2022), siendo que componentes comprendidos en la EGTPI existieron con antelación a la misma estrategia, el beneficio adicional que la estrategia brinda radica en la articulación intersectorial e intergubernamental con que se llevan a cabo las acciones. Así, gracias a la EGTPI se realiza un fortalecimiento institucional, que deviene en la institucionalización de los procesos y que da lugar a la articulación intersectorial e intergubernamental. Específicamente, gracias a las acciones de capacitación y asistencia técnica que se brinda a los gobiernos subnacionales, aumentaría el interés y el conocimiento de las autoridades subnacionales por el DIT, llevando a la priorización de esta temática y a una mayor eficiencia en su gestión, finalmente generando mayores beneficios para los niños en edad temprana (Macroconsult, 2022). Como se mencionó anteriormente, en esta etapa de la vida se establecen los fundamentos para desarrollar el potencial de la persona en distintas dimensiones: salud física y mental, educación y aprendizaje, empleabilidad y devenir económico (MIDIS, 2016). Dado que el desarrollo infantil es un determinante importante para distintas variables, entre las que se encuentran los ingresos de la persona (Heckman, 2007), remediar las desventajas en etapas tempranas del desarrollo favorecería la reducción de la desigualdad.

Tabla 1. Modelo de Teoría de Cambio EGTPI

Eslabón	Teoría de Cambio
Eslabón 1	Capacitación y asistencia técnica: MIDIS brinda capacitaciones y asistencia técnica a gobiernos regionales y locales, transfiriendo procesos, manuales y formatos para implementar la EGTPI (Macroconsult, 2022).
Eslabón 2	Generación de interés: Los gobiernos subnacionales incrementan su interés y compromiso por el desarrollo infantil temprano (DIT) como prioridad de gestión.
Eslabón 3	Priorización y fortalecimiento de capacidades: Los gobiernos priorizan actividades y recursos en DIT (ej. designación de secretario técnico de IAL, responsable del padrón nominal) y fortalecen capacidades para liderar la gestión del Paquete Integrado, incrementando eficiencia y eficacia.
Eslabón 4	Cambio de comportamiento institucional: Se evidencian cambios en el comportamiento organizacional, con mayor cumplimiento de responsabilidades asignadas y funcionamiento efectivo de la articulación intergubernamental e intersectorial.
Eslabón 5	Sinergias y complementariedades: La articulación genera sinergias entre oferta y demanda de servicios, con el ciclo de vida como eje articulador, permitiendo ajustes continuos en la oferta institucional.
Eslabón 6	Mayor cobertura y eficacia: Se logra mayor eficacia en la entrega del Paquete Integrado de Servicios Priorizados a cada grupo etario, en comparación con un escenario desarticulado.
Eslabón 7	Impactos inmediatos y acumulativos en DIT: Se generan impactos inmediatos por el acceso a servicios en cada etapa, y acumulativos derivados del uso continuo de paquetes previos, mejorando resultados priorizados del DIT.
Eslabón 8	Impactos finales en capital humano: Los avances en DIT se traducen posteriormente en el desarrollo de capital humano, observable en aprendizajes escolares y futuros logros (Heckman y Cunha et al., 2010).

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Macroconsult, 2022.

En consonancia con la teoría de cambio descrita, la cadena de valor de la intervención de la EGTPI toma insumos (recursos financieros, humanos, técnicos, institucionales) de las entidades pertenecientes a todos los niveles de proximidad al usuario considerados en su diseño. Asimismo, involucra la realización de 5 procesos en total, de los cuales 2 son llevados a cabo por entidades de nivel regional y los 3 restantes por entidades de nivel local. Dichos procesos son los siguientes:

Tabla 2. Procesos - Cadena de valor EGTPI

Gestión Estratégica	
Nivel Regional (IAR)	
P1. Planificación de oferta de Servicios	Paso 1: Identificación de presencia simultánea de intervenciones DIT a nivel local
	Paso 2: Desarrollo de estrategias articuladas entre actores para contacto con familias
	Paso 3: Definición de estrategia regional de entrega y recuperación del Paquete Integrado
	Paso 4: Difusión de estrategias hacia el nivel local
P2. Análisis de cobertura regional	Paso 1: Análisis de cobertura, de los cuellos de botella y alternativas de solución
	Paso 2: Atención de las demandas locales
Gestión Operativa y Prestación de los servicios	
Nivel Local (IAL)	
P1. Captación temprana y actualización del PN	Paso 1: Identificación de niñas y niños residentes en el distrito, con énfasis en menores de 30 días de edad
	Paso 2: Verificación de información de niños y niñas a través del contacto con la familia
	Paso 3: Actualización del Padrón Nominal e identificación de dificultades en el

	Proceso
P2. Organización entrega de servicios (Sectorización)	Paso 1: Solicitar información a prestadores de servicios del Paquete Integrado
	Paso 2: Presentación de información de los prestadores de servicios
	Paso 3: Análisis de información
	Paso 4: Presentación de la organización de entrega de servicios
	Paso 5: Actualización la sectorización
P3. Seguimiento Nominal y Análisis de Cobertura	Paso 1: Seguimiento al paquete integrado
	Paso 2: Identificación y gestión de alertas de acceso al paquete integrado
	Paso 3: Análisis de la cobertura del Paquete Integrado de Servicios Priorizados

Fuente: MIDIS (2021)

Estos procesos se desarrollan en paralelo con la articulación intersectorial e intergubernamental, que permite la prestación de servicios y el seguimiento y evaluación. Mediante ellos, se busca impactar positivamente los siete resultados priorizados de desarrollo infantil temprano: (1) niñas y niños nacen entre 37 y 41 semanas de gestación y con un peso adecuado, (2) niñas y niños menores de 12 meses de edad con apego seguro, (3) niñas y niños de 0 a 36 meses de edad con un adecuado estado nutricional, (4) niñas y niños de 9 a 36 meses de edad se comunican verbalmente de forma efectiva, (5) niñas y niños de 12 a 18 meses de edad con marcha estable y autónoma, (6) niñas y niños de 2 a 5 años aprenden a regular sus emociones y comportamientos, (7) niñas y niños de 2 a 5 años desarrollan función simbólica (representan sus vivencias) (MIDIS, 2016).

Para complementar la descripción de la teoría de cambio y cadena de valor de la EGTPI, se presenta a continuación un cuadro comparativo que muestra las principales diferencias con el Programa Nacional Cuna Más (PNCM). Este análisis permite entender las particularidades de cada instrumento de política y sus enfoques diferenciados en la gestión e implementación de intervenciones orientadas al desarrollo infantil temprano.

Tabla 3. Comparación de Modelos de EGTPI - PCNM

Aspecto	EGTPI	PNCM
Existencia oficial de Teoría de Cambio	No cuenta con una Teoría de Cambio oficial en sus documentos normativos; la existente fue formulada por un equipo evaluador externo en el contexto de la evaluación de impacto (Macroconsult, 2022).	Cuenta con una Teoría de Cambio oficial aprobada y publicada en su documento técnico y el Programa Presupuestal orientado a Resultados (PPoR), la cual estructura sus componentes, actividades, resultados e impacto final de manera validada por MIDIS.
Enfoque de la Teoría de Cambio	Centrada en el fortalecimiento institucional de gobiernos subnacionales como mecanismo principal, para generar articulación intersectorial e intergubernamental que impacte en la cobertura y acceso al Paquete Integrado de Servicios Priorizados para la primera infancia (MIDIS, 2021).	Su enfoque está puesto directamente en la provisión de servicios de acompañamiento familiar y cuidado diurno, asumiendo que el acompañamiento familiar mejora prácticas de cuidado y crianza, mientras que el servicio de cuidado diurno promueve el desarrollo infantil, impactando en las trayectorias de DIT y capital humano.
Cadena de Valor (CV)	No existe una CV oficial publicada; sin embargo, se construyó un modelo de cadena de valor operativa en la evaluación de impacto (Macroconsult, 2022), que incluye insumos, procesos regionales y locales, productos y resultados en DIT (ver Tabla 1 en el informe).	Cuenta con una cadena de valor oficial que estructura sus procesos, insumos, productos, resultados e impacto, la cual está aprobada como parte de su PPoR DIT (MIDIS, 2016).
	Articulación intersectorial e intergubernamental; planificación de	Diseño e implementación del servicio de acompañamiento familiar, seguimiento de

Procesos estratégicos clave	oferta; análisis de cobertura regional; captación temprana y actualización de padrón nominal; sectorización y seguimiento nominal (MIDIS, 2021).	casos, planes de atención individual, cuidado diurno, y aseguramiento de calidad y supervisión de servicios (MIDIS, 2016).
Naturaleza de intervención	Es una estrategia de gestión territorial que articula acciones existentes de diferentes sectores y programas en un modelo integrado de gobernanza territorial para la primera infancia.	Es un programa social de provisión directa de servicios públicos, que implementa actividades con personal contratado propio en territorios priorizados, con foco en familias vulnerables con niños menores de 36 meses.
Nivel de intervención final	Impacta principalmente en los gobiernos subnacionales como sujetos de intervención, con efectos en la población infantil a través de los cambios institucionales.	Impacta directamente en las familias y niños como sujetos de intervención primaria, mediante servicios concretos de acompañamiento o cuidado diurno.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Macroconsult, 2022; MIDIS, 2021.

4.2 Implementación de la EGTPI

La estrategia implementa un modelo operativo basado en tres componentes interrelacionados: la articulación, la sectorización y el seguimiento nominal (MIDIS, 2021). Esto conlleva fortalecer la coordinación entre actores, garantizar la prestación oportuna y de calidad de servicios, y realizar un seguimiento individualizado para asegurar el acceso de niños y niñas a servicios priorizados.

Figura 2. Componentes de la Implementación de la EGTPI



Fuente: MIDIS (2021)

Primero, la articulación se refiere a la coordinación intersectorial e intergubernamental de entidades a nivel nacional, regional y local para garantizar la entrega eficaz de los servicios. Ésta se da a través de dos instancias de coordinación (Instancia de Articulación Regional – IAR y la Instancia de Articulación Local – IAL), que establecen sinergias para lograr la articulación (MIDIS, 2021). Se busca que las entidades públicas planifiquen y ejecuten sus acciones de manera articulada, asociando sus recursos y capacidades o cooperando entre sí de otras formas, para responder a las demandas ciudadanas con eficiencia y de manera oportuna (MIDIS, 2021).

Por otra parte, la sectorización se refiere a la organización del territorio en sectores (manzanas, zonas, centros poblados, entre otros) a fin de realizar el seguimiento nominal del acceso a los servicios priorizados. El Gobierno Local, a través de la IAL, conduce y gestiona la sectorización. Esta división permite asignar responsabilidades claras a los actores de la Instancia de Articulación Local (IAL) para la implementación

del seguimiento nominal y la organización de la entrega de servicios. La sectorización busca ordenar la cobertura del territorio, asegurando que cada familia con niñas o niños menores de 5 años sea atendida por un actor definido. Este proceso implica comparar mapas censales, planos urbanos y distribución de la población objetivo. La IAL valida esta organización territorial y asigna sectores a los actores presentes de modo que se garantice la cobertura integral del distrito (MIDIS, 2021).

Por último, el seguimiento nominal se refiere al monitoreo continuo e individualizado realizado por el Gobierno Local a cada gestante y niño hasta los 5 años de edad que reside en su jurisdicción, con el objetivo de garantizar su acceso al paquete integrado de servicios. El seguimiento nominal se realiza a partir del padrón nominal, y permite identificar las brechas y nudos críticos de las líneas de producción que dificultan el acceso o uso de los servicios y realizar ajustes según sea necesario (MIDIS, 2021). Este proceso implica una coordinación activa entre los diferentes actores de la Instancia de Articulación Local (IAL), quienes a través de visitas domiciliarias o llamadas telefónicas y mediante las intervenciones del Desarrollo Infantil Temprano (como Juntos, Cuna Más, IPRESS u otras) realizan acciones de verificación y seguimiento. Dicho seguimiento permite analizar periódicamente la cobertura local del paquete integrado, identificar cuellos de botella desde la oferta o la demanda y proponer estrategias de solución o derivar los casos al nivel regional si corresponde.

La implementación efectiva de la estrategia requiere de una estructura organizativa tanto a nivel regional como local, con actores claramente definidos y funciones específicas. Los gobiernos regionales y locales son responsables de implementar la Estrategia de Gestión Territorial para la Primera Infancia (EGTPI), lo cual incluye su difusión, monitoreo y evaluación. Mientras que los ministerios, organismos públicos y programas nacionales tienen a su cargo la provisión de asistencia técnica, orientaciones y regulaciones según sus competencias con el fin de garantizar la implementación del Paquete Integrado de Servicios Priorizados (MIDIS, 2021).

A nivel regional, cada Gobierno Regional lidera y conforma la Instancia de Articulación Regional (IAR), que coordina acciones orientadas a asegurar el acceso oportuno al Paquete Integrado desde la gestación hasta los cinco años. Entre los principales actores se encuentra la Gerencia Regional de Desarrollo Social, que coordina la IAR y articula la oferta regional con la demanda local; la Dirección Regional de Salud (DIRESA), que propone estrategias y realiza el monitoreo de las atenciones en salud; y la Dirección Regional de Educación (DRE o GRE), que proporciona recursos y asistencia técnica para los servicios educativos, y brinda información para el análisis de cobertura y brechas de acceso al Paquete Integrado. Sin embargo, es importante precisar que la EGTPI no tuvo responsabilidad directa en la reapertura de los servicios educativos a cargo del MINEDU ni en la reanudación del servicio de cuidado diurno de Cuna Más, ya que estas decisiones dependieron de disposiciones nacionales de la autoridad sanitaria y condiciones específicas de cada sector. La estrategia contribuye principalmente a la organización territorial y articulación intersectorial, generando condiciones para la implementación efectiva de servicios, pero sin competencias directas en su reapertura. Asimismo, participan la Dirección Regional de Vivienda y Saneamiento, la oficina regional de RENIEC, las Oficinas Desconcentradas del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), las Direcciones Desconcentradas de Cultura (DDC) y representantes de la sociedad civil (MIDIS, 2021).

Entre los actores regionales clave también se encuentra el Coordinador o Coordinadora de Enlace MIDIS, quien representa al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) en el ámbito regional, brinda asesoría y acompaña a los actores regionales en la implementación de la EGTPI. Este coordinador es parte del Equipo Técnico Regional de la IAR, y organiza y lidera al equipo territorial del MIDIS, encargado de brindar asistencia técnica y realizar el seguimiento de las acciones. Otro actor importante es el Coordinador o Coordinadora FED, quien brinda asistencia técnica para la gestión de mecanismos de incentivos que contribuyen a la implementación de la EGTPI, además de apoyar al equipo territorial en el análisis de cobertura, identificación de nudos críticos y formulación de alternativas de solución para cerrar brechas. También participan los jefes y jefas de las Unidades Territoriales de los programas Cuna Más, Juntos y PAIS, que implementan sus respectivas intervenciones en el territorio (MIDIS, 2021).

A nivel local, cada Gobierno Local lidera la Instancia de Articulación Local (IAL), que coordina a los actores y recursos para asegurar la entrega efectiva del paquete de servicios priorizados. Entre los principales actores se encuentra la Gerencia de Desarrollo Social, que lidera operativamente la estrategia, coordina la designación de responsables y gestiona alertas para facilitar el acceso a los servicios. Además, las

Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) organizan la entrega de prestaciones de salud, responden a alertas y brindan información sobre cobertura. Por su parte, la UGEL supervisa la provisión de servicios educativos, propone estrategias para resolver barreras de acceso y participa activamente en la IAL; el Área Técnica Municipal apoya el acceso a servicios de agua segura, coordinando con las JASS y actores regionales, y las Oficinas de Registro Civil aseguran el registro de nacimientos y otros hechos vitales. Finalmente, el/la responsable del Padrón Nominal mantiene actualizado el padrón de niños menores de 6 años y proporciona información clave para el análisis de cobertura del paquete de servicios.

Entre los otros actores a nivel local, se encuentran profesionales y actores comunitarios que, aunque no lideran la estrategia, cumplen funciones esenciales de apoyo y seguimiento. El Acompañante Técnico de Cuna Más y el Facilitador/a del mismo programa realizan seguimiento nominal y consejería a familias, el Actor Social Meta 4 y su Coordinador de Visitas ejecutan visitas domiciliarias y seguimiento telefónico para promover la adherencia al suplemento de hierro y los Gestores Locales de los Programas PAIS y Juntos brindan asistencia técnica y realizan el seguimiento nominal de sus usuarios, articulando acciones con los servicios locales. Los Puntos Focales coordinan con los proveedores la atención de alertas según el sector asignado. Asimismo, participan representantes de la sociedad civil, de las Oficinas Desconcentradas y programas del MIMP, y de las Direcciones Desconcentradas de Cultura, quienes promueven acciones complementarias de sensibilización, asistencia técnica e interculturalidad en favor de la primera infancia.

A partir de la conformación de estas instancias y equipos técnicos, se desarrollan una serie de procesos que permiten implementar de manera operativa la Estrategia de Gestión Territorial en el territorio. En primer lugar, a nivel regional, el primer proceso es la planificación de oferta de servicios, la cual debe estar acorde con las necesidades de la región. Para ello, el Equipo Técnico Regional (ETR) identifica dónde existe presencia simultánea de intervenciones vinculadas al Desarrollo Infantil Temprano (DIT), como el Programa Juntos o Cuna Más. Con esa base, se elaboran estrategias de articulación y complementariedad entre actores, considerando su población objetivo, modalidad de contacto con las familias y datos sobre acceso a servicios. Posteriormente, se define una estrategia regional de entrega y recuperación del Paquete Integrado de Servicios Priorizados para niñas y niños menores de 24 meses, la cual es presentada en sesión de la IAR. Finalmente, se planifica su difusión hacia el nivel local para su implementación. El producto de este proceso es la "Estrategia Regional para la organización y entrega oportuna del paquete integrado de servicios priorizados" (MIDIS, 2021).

El segundo proceso corresponde al análisis de cobertura regional, el cual tiene como propósito identificar brechas en la cobertura del Paquete Integrado de Servicios Priorizados en la región, analizar las causas que las originan y generar soluciones. Se desarrolla principalmente en las sesiones mensuales de la Instancia de Articulación Regional (IAR), donde se revisan los avances de implementación de la estrategia regional, se contrastan situaciones actuales con metas deseadas, y se utilizan herramientas como matrices y tableros de control para identificar áreas críticas. Asimismo, se brinda asistencia técnica a los proveedores de servicios para que puedan proponer soluciones viables. Un componente clave de este proceso es la permanente coordinación entre la IAR y la IAL que permite evaluar avances de las estrategias, así como la atención permanente a las demandas locales recibidas desde las IAL. El producto obtenido de este proceso es la "Gestión y atención de cuellos de botella del paquete integrado canalizadas desde los gobiernos locales" (MIDIS, 2021). La instalación de este proceso retroalimenta al proceso 1 y contribuye al producto esperado del proceso 3 del nivel local.

Por el lado del nivel local, el primer proceso corresponde a la captación temprana y actualización del padrón nominal. Este proceso requiere, como condición previa, contar con una sectorización territorial validada o adaptada por la IAL. El proceso comienza con la homologación del padrón existente con listados de niños y niñas, con énfasis en menores de 30 días, de programas sociales, establecimientos de salud y otras fuentes locales. Luego, mediante visitas domiciliarias o contacto telefónico, se verifica la información con las familias, se aplica la ficha de identificación y se georreferencian las viviendas. Finalmente, se actualiza el padrón nominal, en el que se incorpora también a niñas y niños migrantes. El producto resultante es la "Actualización del Padrón Nominal" (MIDIS, 2021).

El segundo proceso es la organización para la entrega de servicios. Este proceso comienza con la solicitud de información a los prestadores de servicios del Paquete Integrado sobre la situación actual de sus servicios en el distrito: situación de la cobertura de los servicios del Paquete Integrado, organización y ubicación de los puntos de atención en donde se proveen los servicios y dificultades identificadas en la organización y

entrega de los servicios. Esta información se presenta y analiza en las sesiones de la IAL, y se promueven acuerdos para mejorar la organización local. Finalmente, se revisa y actualiza la sectorización del distrito. El producto de este proceso es la "Organización Local para la entrega de los servicios del Paquete integrado en el distrito y la Sectorización Territorial actualizada" (MIDIS, 2021).

En el último proceso, el seguimiento nominal y análisis de cobertura, consiste en monitorear de manera individualizada el acceso de cada gestante, niño o niña a los servicios del Paquete Integrado, con base en el padrón nominal actualizado. Las intervenciones del DIT, a través de Juntos, Cuna Más, Meta 4 o IPRESS, participan en la identificación del estado de acceso a servicios por edad mediante visitas domiciliarias o contacto telefónico. Cuando se detectan alertas mediante instrumentos o herramientas informáticas como niños o gestantes sin acceso a servicios programados, estas son gestionadas por los puntos focales, para asegurar la atención oportuna de los servicios del Paquete Integrado. Además, este proceso incluye un análisis de cobertura local, donde se identifican cuellos de botella desde la oferta (servicios disponibles) o la demanda (familias usuarias), y se proponen soluciones locales o se elevan demandas al nivel regional a través de los mecanismos de articulación intergubernamental existentes. Este proceso alimenta a los otros dos del nivel local y al proceso de análisis regional. El producto obtenido es "Gestión y atención de cuellos de botella y planteamiento de estrategias locales" (MIDIS, 2021).

4.3 Seguimiento de la EGTPI

La Estrategia de Gestión Territorial Primero la Infancia (EGTPI) cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo implementado a través del Portal EGTPI, administrado por el MIDIS. Este sistema permite registrar información de gestantes, niños y niñas desde la gestación hasta los cinco años, así como monitorear su acceso al Paquete Integrado de Servicios Priorizados. La plataforma recopila datos nominales que se utilizan para generar alertas automáticas sobre brechas de acceso o cumplimiento de servicios, permitiendo a los equipos regionales y locales priorizar intervenciones de manera oportuna (MIDIS, 2021).

Sin embargo, actualmente no cuenta con un sistema de evaluación de impacto oficial. La teoría de cambio y la cadena de valor existentes han sido formuladas en el marco de la evaluación de impacto realizada por Macroconsult (2022). No se han identificado documentos normativos que las oficialicen como parte de un marco de evaluación integral de la estrategia.

A pesar de ello, el sistema de seguimiento sí constituye una herramienta de retroalimentación para la implementación operativa, dado que:

- Genera reportes automáticos y tableros de indicadores.
- Permite analizar brechas geográficas y temáticas en la cobertura de servicios.
- Facilita el seguimiento nominal de cada niño y niña en los servicios priorizados.
- Informa la planificación y reorientación de actividades por parte de las Instancias de Articulación Regional (IAR) y Local (IAL).

La Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia" (EGTPI) cuenta con un sistema de información digital implementado a través del **Portal EGTPI**, administrado por el MIDIS. Este portal funciona como herramienta central de monitoreo y seguimiento, permitiendo a los gobiernos regionales y locales registrar información de gestantes y niños desde la gestación hasta los 5 años, así como monitorear su acceso al Paquete Integrado de Servicios Priorizados.

El sistema registra tres componentes clave: **articulación, sectorización y seguimiento nominal**. Su uso es obligatorio y se encuentra normado en la **Directiva N°004-2021-MIDIS** y el **Manual N°001-2021-MIDIS/VMPES**, donde se especifica la estructura de indicadores, periodicidades y responsables.

Entre los indicadores que maneja la EGTPI destacan los relacionados al acceso efectivo al Paquete Integrado. En particular, para el **seguimiento nominal**, se incluyen los siguientes:

Tabla 4. Indicadores que maneja la EGTPI relacionados al Paquete Integrado

Indicadores para el Seguimiento Nominal	Descripción del Indicador	Alertas
DNI	% de niñas y niños menores de 12 meses de edad con DNI emitido hasta los 30 días de nacido	Niña/niño sin DNI
CRED	% de niñas y niños menores de 12 meses de edad con CRED completo y oportuno según edad	Niña/niño sin CRED de acuerdo para su edad
Dosaje	% de niñas y niños de 6 meses de edad con dosaje de hemoglobina	Niña/niño sin dosaje
Suplementación (inicio)	% de niñas y niños entre 110 y 130 días de edad que reciben hierro en gotas	Niña/niño sin gotas
Tratamiento / Suplementación	% de niñas y niños de 6 a 8 meses de edad con dosaje de hemoglobina que inician tratamiento o suplementación con hierro	Niña/niño sin suplementación / tratamiento
Vacunas	% de niñas y niños menores de 12 meses de edad vacunados contra rotavirus	Niña/niño sin vacuna contra rotavirus
	% de niñas y niños menores de 18 meses de edad vacunados contra neumococo	Niña/niño sin vacuna contra neumococo
	% de niñas y niños menores de 18 meses de edad con vacunas completas para la edad	Niña/niño sin vacunas completas para su edad
Paquete Integrado	% de niñas y niños menores de 12 meses de edad con paquete integrado de servicios	Niña/niño menor de 12 meses que no cuenta con el paquete
	% de niñas y niños menores de 24 meses de edad con paquete integrado de servicios	Niña/niño menor de 24 meses que no cuenta con el paquete

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Macroconsult (2022)

Además, el portal genera alertas automáticas cuando se detectan brechas o incumplimientos, permitiendo a los equipos técnicos priorizar intervenciones. Estas alertas se basan en información consolidada de diferentes fuentes, principalmente el **HIS-MINSA** para salud, **UGEL/SIAGIE** para educación, y padrones de **RENIEC** para identidad.

A nivel de gestión territorial, se monitorea también el funcionamiento de las **Instancias de Articulación Regional (IAR)** y **Local (IAL)**, midiendo indicadores como:

Tabla 5. Indicadores del Portal EGTPI

Indicadores del Portal EGPTI
Institucionalización de procesos a nivel local
La IAL está conformada
Fecha de conformación de la IAL
Tiene algún miembro activo
de miembros activos promedio
Tiene al menos una sesión realizada
de sesiones realizadas promedio
Existe al menos un acuerdo formulado por IAL
de acuerdos formulados por IAL
de acuerdos formulados IAL/GL
de acuerdos formulados IAL/GR
de acuerdos completados por IAL
de acuerdos completados IAL/GL
de acuerdos completados IAL/GR

de acuerdos formulados acerca de actualización del Padrón Nominal
de acuerdos completados acerca de actualización del Padrón Nominal
de acuerdos formulados acerca de sectorización en el territorio
de acuerdos completados acerca de sectorización en el territorio
de acuerdos formulados acerca de organización para la identificación y captación temprana
de acuerdos completados acerca de organización para la identificación y captación temprana
de acuerdos formulados acerca de organización de equipos técnicos de trabajo de la IAL
de acuerdos completados acerca de organización de equipos técnicos de trabajo de la IAL
de acuerdos formulados acerca de gestión presupuestal
de acuerdos completados acerca de gestión presupuestal
de acuerdos formulados acerca de incorporación de nuevos miembros de la IAL
de acuerdos completados acerca de incorporación de nuevos miembros de la IAL
de acuerdos formulados acerca de estrategias de atención de dificultades/alertas
de acuerdos completados acerca de estrategias de atención de dificultades/alertas
Institucionalización de procesos a nivel local
La IAR está conformada
Fecha registrada de conformación de la IAR
La IAR contó con al menos un miembro activo
de miembros activos
La IAR realizó al menos una sesión
de sesiones realizadas
La IAR formuló al menos un acuerdo
de acuerdos formulados
de acuerdos completados
de acuerdos formulados acerca de organización para la entrega de los servicios del paquete integrado a nivel regional
de acuerdos completados acerca de organización para la entrega de los servicios del paquete integrado a nivel regional
de acuerdos formulados acerca de estrategias planteadas para la atención de las demandas notificadas desde el nivel local
de acuerdos completados acerca de estrategias planteadas para la atención de las demandas notificadas desde el nivel local
de acuerdos formulados acerca de organización de equipos técnicos de trabajo de la IAR
de acuerdos completados acerca de organización de equipos técnicos de trabajo de la IAR
de acuerdos formulados acerca de incorporación de nuevos miembros de la IAR
de acuerdos completados acerca de incorporación de nuevos miembros de la IAR

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Macroconsult (2022)

Los equipos técnicos regionales y locales son responsables de la carga y actualización de datos en el sistema, mientras que el Coordinador de Enlace del MIDIS y los Programas Juntos, PAIS y Cuna Más supervisan su consistencia y apoyan la generación de reportes para la toma de decisiones.

Este sistema integral permite visualizar tableros de indicadores, analizar brechas geográficas o temáticas, y articular acciones multisectoriales para mejorar el acceso oportuno a los servicios priorizados para la primera infancia. Su implementación comenzó con un piloto en 2021 y actualmente se encuentra en proceso de escalamiento en todo el territorio nacional.

4.4 Hitos de la evolución de la EGPTI 2020-2024

La implementación de la EGTPI se describe en el informe técnico "Desarrollo Infantil Temprano: Avances en el Marco de la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social, Instrumentos e Intervenciones Priorizadas Implementadas" (MIDIS, 2021). Según dicho informe, la implementación inició en el 2019 mediante un proceso de sensibilización a nivel nacional, el cual consistió en cinco talleres descentralizados por mancomunidades que se realizaron en el último trimestre de ese año. Estos talleres contaron con la participación de los gobernadores regionales, autoridades de las municipalidades provinciales y distritales,

así como funcionarios de las entidades del estado involucradas en la atención de los servicios priorizados para la Primera Infancia. De manera adicional, se realizó también el fortalecimiento de capacidades de 4 147 funcionarios y servidores en el territorio a través de un curso virtual denominado "Acción Multisectorial de Lucha contra la Anemia", el cual se llevó a cabo en el marco de la gestión territorial.

Posteriormente, se realizó durante los meses de enero y febrero de 2020 la implementación de un piloto a través de las Instancias de Articulación Local (IAL) de los distritos de Namora (Cajamarca) y Acoria (Huancavelica), el cual tenía como objetivo validar una guía metodológica que indicara los pasos mediante los que implementar el proceso de identificación y captación temprana de niños y niñas menores de 30 días en el nivel local, contando con el involucramiento de los actores que ya realizan acciones de seguimiento y/o acompañamiento a familias con niños y niñas, tales como los programas sociales Juntos y Cuna Más o las IPRESS.

No obstante, el proceso de validación del modelo mediante pilotos se vio interrumpido por la emergencia sanitaria producida por la COVID-19, durante la que la prestación de servicios presenciales dirigidos a la población materna e infantil se suspendieron. En respuesta, y tras observar el incremento en la pobreza y el deterioro de la salud infantil, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) implementó desde agosto del 2020 intervenciones temporales para el fortalecimiento del Desarrollo Infantil Temprano (DIT) con el objetivo de garantizar el acceso al paquete integrado a través de un enfoque territorial y la articulación de actores en territorio a través de los Programas Nacionales JUNTOS y Cuna Más. El detalle sobre estas intervenciones temporales puede observarse a continuación:

Tabla 6. Intervenciones temporales

Intervención	Programa Social	Ámbito	Población Objetivo
Apoyo Temporal para el fortalecimiento del DIT	Programa Nacional JUNTOS	1 594 distritos	442 618 hogares con niños menores de 2 años en donde se verificó el cumplimiento de corresponsabilidades en salud (vacunas y suplementación de hierro)
Intervención Temporal Primero la Infancia	Programa Nacional Cuna Más – PNCM	690 distritos	76 467 niños menores de 1 año en donde se promovió el acceso al paquete integrado a través del acompañamiento familiar (DNI, CRED, vacunas según edad, suplementación de hierro y dosaje de hemoglobina)

Fuente: MIDIS (2021)

A partir del segundo semestre de 2020, y en respuesta al impacto generado por la emergencia sanitaria, la EGTPI reorientó su implementación priorizando acciones territoriales que fortalecieran la articulación intersectorial. Estas acciones se centraron en la conformación y/o reactivación de las Instancias de Articulación Regional (IAR) y Local (IAL) a nivel nacional, la promoción del consenso entre sectores —especialmente entre el MIDIS y el MINSA—, así como en el diseño de herramientas metodológicas para la coordinación territorial y el seguimiento del Paquete Integrado de Servicios Priorizados en niños menores de 24 meses desde dichas instancias. Estas medidas fueron validadas mediante un piloto desarrollado en cuatro regiones y ocho distritos: Acoria y Huando (Huancavelica), San Martín y Santa Rosa (San Martín), Callería y Masisea (Ucayali), y Huanta y Soccos (Ayacucho).

Posteriormente, las acciones validadas fueron escaladas a nivel nacional, con especial énfasis en los ámbitos de intervención de los programas JUNTOS y Cuna Más, así como en los 865 Gobiernos Locales priorizados por la Meta 4 y los 1 100 distritos inscritos en el Sello Municipal 2020 – Edición Bicentenario. Como resultado, al cierre del año 2020, ya se encontraban conformadas y/o reactivadas 25 IAR y 1 433 IAL, además de haberse capacitado a más de 16 000 profesionales en territorio a través de cursos virtuales desarrollados durante ese periodo.

Una vez logrados estos avances, se decidió priorizar para el primer semestre del 2021 la validación del modelo operativo de la EGTPI, la cual consistió en su implementación práctica en distritos piloto para evaluar la pertinencia, aplicabilidad y efectividad de sus procesos, herramientas y lineamientos normativos. Esta validación permitió identificar fortalezas y ajustes necesarios antes de su escalamiento nacional, fomentando la articulación entre entidades pertenecientes a los niveles de gobierno regional y local, además de organismos públicos, programas y proyectos vinculados al DIT en el territorio. Así, desde el mes de enero de 2021 se organizó la validación del modelo operativo a través de un piloto, el cual se desarrolló en un total de 234 distritos pertenecientes a 4 regiones entre enero y junio de dicho año.

El piloto promovió la implementación de los componentes de la estrategia de gestión territorial y sus herramientas en el marco de las responsabilidades de los Gobiernos Regionales y Locales y sus respectivas instancias, a través de la asesoría y acompañamiento realizado por el Equipo Territorial MIDIS en el nivel regional (IAR), donde estos se encuentran a cargo de los Coordinadores de Enlace, Coordinadores FED del MIDIS y Jefes de las Unidades Territoriales de los Programas sociales PNCM, JUNTOS y PAIS, así como de los gestores locales e institucionales y acompañantes técnicos en el nivel local (IAL).

La implementación de los componentes incluyó la conformación o reactivación de las IAR e IAL, la organización y sectorización de la oferta de servicios, el seguimiento nominal de gestantes y niños menores de cinco años, la actualización del padrón nominal, el análisis de brechas de acceso, y la utilización de las herramientas y formatos normativos de la EGTPI para la planificación y monitoreo territorial Como resultado, se evidenció la efectividad del piloto en la institucionalización de procesos a nivel local y regional y en el acceso a los servicios priorizados (MIDIS, 2023), por lo que se valora positivamente haber iniciado el escalamiento progresivo del piloto en las 21 regiones restantes a partir de julio del 2021.

Adicionalmente, es importante señalar que durante la realización de este piloto se aprobaron la Directiva para la Implementación de la Estrategia Gestión Territorial "Primero la Infancia" a nivel regional y local (RM N° 085-2021-MIDIS) y el Manual para la Implementación de la Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia" (RVM N° 001-2021-MIDIS), que conforman documentos técnicos normativos para la operatividad y uso en las instancias de articulación regionales y locales.

Por un lado, la directiva tiene como objetivo establecer pautas para la implementación de la EGTPI, detallando las responsabilidades, definiciones y disposiciones generales, específicas y complementarias necesarias con tal fin, donde las pautas son aplicables a todas las entidades públicas de los tres niveles de gobierno cuyas competencias contribuyen o impactan en el diseño, implementación, financiamiento, seguimiento y evaluación de la estrategia (MIDIS, 2021). Por otro lado, el manual tiene como objetivo brindar pautas técnicas con las que orientar a los Gobiernos Regionales y Locales para la organización e implementación de la EGTPI, donde las pautas son aplicables al mismo nivel que en el caso de la RM. De hecho, la RVM toca muchos de los puntos presentados ya en el documento previo, pero presenta un grado de énfasis mucho mayor sobre la instalación de procesos.

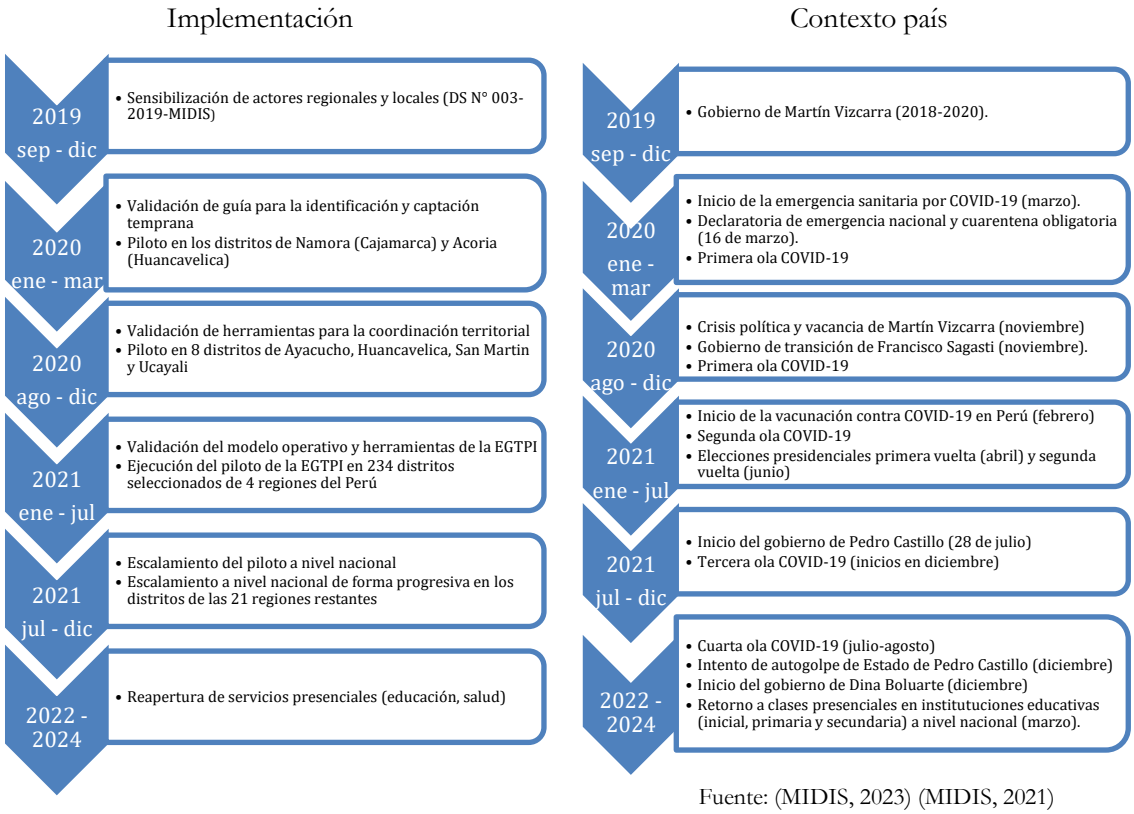
La emergencia sanitaria del COVID-19 generó cambios importantes en el contexto de implementación de la EGPTI, estrategia originalmente diseñada para operaciones presenciales. Desde marzo 2020, los servicios públicos dirigidos a la primera infancia fueron cerrados como consecuencia de aplicación de cuarentenas nacionales y otras medidas sanitarias. Esto implicó la suspensión de actividades presenciales de salud, educación, programas sociales y acciones comunitarias, afectando la prestación regular de servicios priorizados para gestantes y niños menores de cinco años, y generando la necesidad de adaptar estrategias, implementar atenciones remotas y reorganizar recursos humanos y logísticos para la continuidad de las intervenciones en primera infancia. Los servicios públicos a nivel nacional se adaptaron a la declaratoria de Estado de Emergencia Nacional desde el Ejecutivo, así como a las normativas emitidas por la autoridad sanitaria (Ministerio de Salud).

Progresivamente, en el transcurso del 2020, los servicios públicos dirigidos la primera infancia aplicaron adaptaciones, incluyendo la prestación remota. Las instituciones educativas a nivel nacional (inicial, primaria y secundaria) estuvieron cerradas durante la totalidad de los años lectivos 2020 y 2021, en los que se ofreció educación remota de emergencia, con cobertura y calidad muy desigual. Las instituciones educativas retomaron la educación presencial a partir de marzo 2022. En el marco de la emergencia sanitaria generada por la COVID-19, la atención de salud se concentró en el nivel hospitalario, lo que afectó de manera

significativa la disponibilidad y acceso a los servicios del primer nivel de atención, especialmente los controles prenatales, control de crecimiento y desarrollo (CRED), vacunación y suplementación con hierro. Estas restricciones, implementadas para reducir el riesgo de contagio por COVID-19, limitaron el funcionamiento regular de establecimientos de salud y redujeron la cobertura de los servicios preventivos y promocionales esenciales para gestantes y niños menores de cinco años (MIDIS, 2021). Los programas sociales dirigidos a la primera infancia, como Juntos y Cuna Más, introdujeron adaptaciones en el 2020 y realizaron seguimiento a los usuarios de manera remota. En el caso del programa Cuna Más, la atención presencial en los centros de cuidado diurno se retomó en el transcurso del año 2023.

A continuación, se presenta una línea temporal describiendo los hitos más importantes de la implementación de la EGTPI:

Figura 3. Línea de tiempo de la Implementación de la EGTPI



Fuente: (MIDIS, 2023) (MIDIS, 2021)

V. Metodología

V.1 Estrategia metodológica, ejes de análisis y matriz de consistencia

Se aplicó una estrategia metodológica de carácter exploratorio, combinando instrumentos cuantitativos y cualitativos, la cual fue presentada en los Productos 1 y 2. Se incorporó la revisión de fuentes secundarias, como literatura especializada, documentos técnicos y datos administrativos proporcionados por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Sello Municipal 2024). Asimismo, se generaron datos primarios a través de tres técnicas de investigación: a) entrevistas, b) talleres y c) encuesta web.

Tomando en cuenta la necesidad del servicio y objetivos del estudio establecidos en los Términos de Referencia, se establecieron los siguientes ejes de análisis para orientar el levantamiento y sistematización de información:

a) *Diseño.* Se refiere al proceso integral y sistemático de planificación y estructuración de acciones, políticas y recursos con el objetivo de promover la entrega de productos y servicios que favorezcan el desarrollo integral de la primera infancia. Se busca hacer especial énfasis en la conceptualización o teoría de cambio, que se refiere a la herramienta metodológica utilizada para describir y explicar cómo y por qué se espera que la intervención específica conduzca al cambio deseado en cuanto al desarrollo de la primera infancia. Ayuda a identificar los supuestos subyacentes, los pasos intermedios y las condiciones necesarias para alcanzar los objetivos finales.
b) *Alineación.* Se refiere a la coherencia y congruencia entre la conceptualización del proyecto, los actores que participan, sus acciones, los productos y servicios seleccionados, entre otros, para asegurar que todos los esfuerzos estén orientados hacia los mismos objetivos y metas estratégicas. En ese sentido, se esperaba que las acciones realizadas por los actores que intervienen en la EGTPI estén alineadas con las metas planteadas y que estas, a su vez, respondan adecuadamente a los problemas identificados durante el diagnóstico.
c) *Implementación.* Se refiere al proceso de poner en práctica las decisiones, estrategias y acciones planificadas para alcanzar los objetivos y metas establecidos por la EGTPI. Incluye los siguientes componentes:
    - *Articulación.* Se refiere al proceso de coordinación y vinculación efectiva entre todos los niveles de gobierno, sectores, instituciones y actores involucrados que participan de la EGTPI.
    - *Sectorización.* Se refiere a la división y organización de la EGTPI entre los diferentes sectores involucrados en su diseño e implementación, tales como educación, salud o vivienda. Esta división permite un enfoque más especializado y eficiente para abordar las necesidades y prioridades.
    - *Seguimiento.* Se refiere al proceso continuo de supervisión y evaluación del progreso y desempeño de las actividades e indicadores que forman parte de la EGTPI. Este proceso es crucial para asegurar que las acciones planificadas se lleven a cabo de manera efectiva y eficiente, y que se logren los objetivos y metas establecidos. El seguimiento permite identificar problemas, hacer ajustes necesarios y mejorar la transparencia y rendición de cuentas.

A partir de estos ejes, y tomando como base los Términos de Referencia, se diseñaron y agruparon las preguntas contenidas en los diferentes instrumentos de recolección de información incluidos en los anexos.

La **Tabla 7** Matriz de Consistencia presenta la relación entre los objetivos del estudio, los ejes de análisis y la metodología aplicada.

Tabla 7. Matriz de Consistencia

Evaluación de Diseño e implementación de la Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia" (EGTPI)				
Objetivo Específico	**Eje de Análisis**	**Metodología**	**Instrumento**	**Técnica de Análisis**
a. Evaluar si el diseño de la EGTPI es adecuado para alcanzar los resultados esperados, a partir de la revisión de evidencias y de buenas prácticas públicas a nivel nacional e internacional, teniendo en consideración su vinculación a la PNDIS al 2030 y al PPoR DIT.	Diseño Alineación	1. Análisis documental 2. Entrevistas 3. Encuesta web 4. Talleres	1. Revisión de documentos 2. Guías de entrevistas 3. Encuesta web 4. Guía de talleres	Análisis temático mediante triangulación

b. Evaluar la gestión operativa de los procesos y subprocesos de la EGTPI, vinculados a su propósito de efectivizar, con carácter de prioridad, el acceso al paquete integrado de servicios priorizados identificados en el marco de la PNDIS al 2030 para mejorar el DIT.	Implementación	1. Análisis documental 2. Entrevistas 3. Encuesta web	1. Revisión de documentos 2. Guías de entrevistas 3. Encuesta web	Análisis temático mediante triangulación
c. Identificar y analizar las buenas prácticas y cuellos de botella en la implementación de los procesos, a partir de información secundaria (análisis de normatividad, datos administrativos, lineamientos técnicos, estudios e investigaciones previas, entre otros) e información primaria recogida en una muestra intencionada de actores involucrados a nivel de Instancia de Articulación Local (IAL) e Instancia de Articulación Regional (IAR), y su nivel de vinculación al PPoR DIT y a la PNDIS al 2030.	Diseño Alineación Implementación	1. Análisis de experiencias internacionales 2. Entrevistas 3. Encuesta web	1. Revisión de literatura 2. Guías de entrevistas 3. Encuesta web	Análisis temático mediante triangulación
d. Desarrollar una propuesta integral de mejoras al diseño e implementación de la EGTPI, en el marco de la PNDIS al 2030 y el PPoR DIT, fundamentada en los resultados obtenidos y las conclusiones derivadas de la evaluación, abordando su viabilidad y factibilidad operativa para los implementadores y los actores involucrados y, además, que permitan ajustar sus procesos considerando su sostenibilidad.	Diseño Alineación Implementación	1. Análisis de experiencias internacionales 2. Entrevistas 3. Encuesta web 4. Talleres	1. Revisión de literatura 2. Guías de entrevistas 3. Encuesta web 4. Guía de talleres	Análisis temático mediante triangulación

Fuente: Elaboración propia

V.2 Fuentes y técnicas de investigación

El diseño metodológico contempló la recolección de información de fuentes primarias y secundarias, las cuales permitieron la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos. La **Tabla 8** presenta las técnicas de investigación organizadas por tipo de fuente y tipo de evidencia.

Tabla 8. **Técnicas de investigación según fuente y tipo de evidencia**

Fuentes y técnicas	Cuantitativo	Cualitativo
Fuentes Primarias		
● Entrevistas		X
● Talleres		X
● Encuesta web	X	X
Fuentes Secundarias		
● Revisión de literatura		X
● Revisión documentaria	X	X
● Análisis de datos administrativos	X	

Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Fuentes primarias:

Se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

- Entrevistas: es una técnica de investigación cualitativa diseñada para explorar en detalle las experiencias, percepciones, opiniones, y significados que un individuo atribuye a un tema específico. Para la presente investigación, se buscó la participación de actores nacionales, regionales y locales que participaron en el diseño de la estrategia o en la implementación de sus servicios con la finalidad de conocer y contrastar las experiencias de las personas que han estado involucradas en las diversas fases de la EGTPI.
- Talleres: es una metodología de trabajo grupal diseñada para involucrar activamente a los participantes en la discusión, análisis y construcción de ideas o soluciones sobre un tema específico, de modo que estos son el eje central del proceso y se pueda fomentar el intercambio de perspectiva, diálogo y colaboración. Para el presente estudio, se buscó la participación de mujeres gestantes, madres, padres y/o cuidadores de niños y niñas usuarios de los programas sociales e intervenciones del MIDIS y otros servicios públicos contemplados en el marco de la EGTPI (p.e Salud, Educación, Reniec), con el objetivo de conocer su percepción sobre la situación del desarrollo infantil temprano en su región, los servicios a los que han podido acceder y sugerencias de mejoras que pudieran ofrecer. Cabe precisar que el énfasis de los talleres estuvo en la experiencia vivida y valoraciones de las madres, padres y/o cuidadores de menores de 5 años en relación al acceso y uso de servicios públicos vinculados a la EGTPI. Se realizaron un total de 4 talleres, uno por cada macro región, con el acompañamiento del equipo de la DGSE-MIDIS.
- Encuesta web dirigida a las municipalidades: se diseñó y difundió una encuesta dirigida a las municipalidades locales del país, principalmente a sus gerentes de desarrollo social y personal perteneciente a dichas gerencias, para recoger sus percepciones en relación con su participación en la estrategia. Específicamente, se buscó recoger su opinión en cuanto a beneficios percibidos, dificultades para participación/cumplimiento, asistencia técnica recibida, entre otros. La meta inicial fue contar con la participación de 36 personas y finalmente se logró contar con 40 encuestados.

La **Tabla 9** presenta el número de participantes en el estudio según técnica de investigación (entrevistas, talleres y encuesta web), mientras que la **Tabla 10** presenta su distribución territorial (nacional, centro norte, oriente y sur)

Tabla 9. Número de participantes según técnica de investigación

Técnica de Investigación	Participantes
Entrevistas en profundidad	65[3]
Talleres	101
Encuesta web	40
Total	206

Fuente: Elaboración propia

[3] Se realizaron dos entrevistas adicionales que no se incluyeron en el análisis debido a fallas en el archivo de audio y un consentimiento informado denegado.

Tabla 10. Distribución territorial de los participantes en el estudio[4]

Técnica de investigación	Instrumentos por perfil de informante	Volumen de datos generados por actores nacionales y por macrorregión[5]					Subtotal	Total
		Nacional	Centro	Norte	Oriente	Sur		
Entrevistas en profundidad	Guía N°01	8	0	0	0	0	8	65 entrevistados
	Guía N°02	1	0	0	0	0	1	
	Guía N°03	0	4	3	5	4	16	
	Guía N°04	0	3	3	3	3	12	
	Guía N°05	0	3	2	2	2	9	
	Guía N°06	0	3	4	7	5	19	
Talleres Participativos	Guía N°07	0	23	25	26	27	101	101 participantes
Encuesta Web	Microsoft Forms	0	4	18	9	9	40	40 encuestados
Total		9	40	55	52	50	206	206

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Fuentes secundarias:

La recolección de información de fuentes secundarias incluyó: a) revisión de literatura, b) revisión documentaria, c) revisión y análisis de datos administrativos.

- *Revisión de Literatura:* se centró en la identificación y análisis de experiencias de gestión territorial orientadas al desarrollo infantil temprano, con especial énfasis en políticas y estrategias implementadas en países de la región latinoamericana y en contextos con características socioeconómicas similares a las del Perú. Para ello, se elaboró una Matriz de Evidencias, siguiendo los lineamientos establecidos en el Anexo 03 de los Términos de Referencia.
- *Revisión Documentaria:* se identificaron y analizaron documentos técnicos y normativos sobre el diseño y la implementación de la EGTPI, lo que permitió profundizar en sus antecedentes, estructura, contexto, operatividad y evolución en el período 2019-2024. De esta manera, se buscó

[4] Las Guías N°01 a N°05 corresponden a entrevistas en profundidad aplicadas a distintos perfiles de actores:
Guía N°01: funcionarios de nivel nacional vinculados a la conducción de la estrategia; Guía N°02: representantes de organismos cooperantes y aliados estratégicos; Guía N°03: actores subnacionales (regionales y locales) involucrados en la implementación; Guía N°04: coordinadores FED, coordinadores de enlace y gestores territoriales; Guía N°05: equipos técnicos de programas sociales (JUNTOS, Cuna Más, PAIS). La Guía N°06 se empleó en talleres participativos con actores regionales y locales para la identificación de avances, desafíos y propuestas de mejora en la implementación territorial de la EGTPI. La Guía N°07 orientó los talleres participativos macroregionales, facilitando la discusión colectiva sobre articulación intersectorial y sostenibilidad de la estrategia.
Finalmente, la encuesta web (Microsoft Forms) fue aplicada a actores territoriales y funcionarios locales con el fin de recoger percepciones cuantitativas sobre la implementación y avances de la estrategia.

[5] En la presenta tabla, se considera la siguiente clasificación de departamentos por macrorregión: (1) Centro: Ica, Junín, Ayacucho, Pasco, Huancavelica, Huánuco, Lima y Callao; (2) Norte: Áncash, La Libertad, Piura, Cajamarca, Lambayeque, Tumbes; (3) Oriente: Madre de Dios, Loreto, San Martín, Amazonas, Ucayali; (4) Sur: Arequipa, Apurímac, Cusco, Moquegua, Puno, Tacna

caracterizar el modelo operativo de la EGTPI y sus tres niveles de operación: nacional, regional y local.

- *Revisión y Análisis de Datos Administrativos:* a través del MIDIS, fue posible acceder al reporte de seguimiento del año 2024 del Sello Municipal, sobre lo cual se construyó una base de datos. Dicha información se sistematizó mediante estadísticas descriptivas, las cuales permitieron caracterizar el funcionamiento de las IAR, las IAL y el acceso al paquete integrado de servicios.

V.3 Selección de la muestra y aplicación de técnicas

Se llevó a cabo una selección muestral para cada una de las técnicas de investigación presentadas en el apartado anterior, siguiendo lo precisado en los Términos de Referencia. A continuación, se detallan los criterios aplicados durante este proceso, así como las implicancias de las decisiones tomadas en cada etapa.

5.3.1 Entrevistas

Definición de muestra:

Se tomaron en cuenta los siguientes criterios de selección geográfica:

- Distribución geográfica: Dos departamentos por cada una de las 4 macro regiones (norte, centro, oriente y sur), y dos distritos por cada uno de los departamentos.
- Condiciones operativas de la municipalidad:
    - Tamaño de la población infantil: distritos de población infantil pequeña (120 niños y niñas o menos menores de 2 años) y otros de población infantil grande (1,000 niños y niñas a más menores de 2 años)
    - Presencia de otras intervenciones complementarias: distritos con al menos un programa social
    - Nivel de pobreza distrital: distritos en los quintiles 1 y 2 de pobreza, y en los quintiles 3, 4 y 5 de pobreza
- Nivel de desempeño de las municipalidades en relación con indicadores de implementación de la EGTPI
    - Aquellas que implementaron la EGTPI en 2021 (al menos un proceso) y 2022 (al menos una herramienta)
    - Aquellas con IAL conformada
    - Aquellas que hayan recibido al menos 1 asistencia técnica del MIDIS en 2022.

Sobre la base de dichos criterios, se seleccionaron los siguientes distritos:

Tabla 11. Distritos seleccionados

Macro Región	Región	Distrito (Provincia)
Centro	Junín	Molinos (Jauja)
		Mito (Concepción)
	Ica	Pueblo Nuevo (Chincha)
		San Andrés (Pisco)
Norte	Áncash	Huayllapampa (Recuay)
		Cajacay (Bolognesi)
	Cajamarca	Cajabamba (Cajabamba)

		Cajamarca (Cajamarca)
Oriente	San Martín	San Antonio (San Martín)
		San Martín (El Dorado)
	Amazonas	Nieva (Condorcanqui)
		Bagua Grande (Utcubamba)
Sur	Tacna	Inclán (Tacna)
		Pachía (Tacna)
	Arequipa	Majes (Caylloma)
		Alto Selva Alegre (Arequipa)

Fuente: Elaboración propia

Además de considerar lo referente a la distribución geográfica de los participantes, fue preciso definir también los actores a entrevistar. Los Términos de Referencia proporcionaban una lista de actores y, adicionalmente, establecían el número de dos representantes por macrorregión. A partir de ello, se coordinó con los Coordinadores de Enlace para identificar a dichos actores en sus respectivas regiones. Como resultado de dicho proceso y en coordinación con el MIDIS, se estableció la siguiente lista de potenciales entrevistados:

Tabla 12. Listado de participantes para las entrevistas

N	Perfil [6]	Cargo	Localidad	Sistematizado	Entrevistador	Código Nomenclatura
1	A	Especialista de la Dirección de Articulación Territorial de la Dirección General de Implementación de Política y Articulación Territorial (DIGIPAT) - MIDIS	Nacional	Sí	Pablo Lavado	A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_1
2	A	Especialista de la Dirección de Articulación Territorial de la Dirección General de Implementación de Política y Articulación Territorial (DIGIPAT) - MIDIS	Nacional	Si	Norma Correa	A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_2
3	A	Director Ejecutivo Programa JUNTOS - MIDIS	Nacional	Si	Norma Correa	A_Perfil Nacional_ProgramaJuntos_MIDIS_3
4	A	Director General de la Dirección General de Implementación de Política y Articulación Territorial (DIGIPAT) - MIDIS	Nacional	Sí	Pablo Lavado	A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_4
5	A	-Directora General de Políticas MIDIS -Directora de Diseño de Políticas MIDIS -Especialista en Desarrollo Infantil Temprano MIDIS -Coordinador en Temas de Nutrición, Desarrollo Infantil, Niñez y Adolescencia MIDIS	Nacional	Si	Pablo Lavado	A_Perfil Nacional_Equipo_MIDIS_5

[6] Es una denominación interna de nomenclatura. Sirve para clasificar en orden jerárquico por cargo/sector a los entrevistados.

6	A	Ex Asesora Viceministerio de Políticas y Evaluación Social - MIDIS	Nacional	Si	Normal Correa	A_Perfil Nacional_ViceministerioPolíticas_MIDIS_6
7	A	Ex Miembro Dirección General de Políticas y Estrategias - MIDIS	Nacional	Si	Normal Correa	A_Perfil Nacional_DGPE_MIDIS_7
8	A	Ex Ministra MIDIS	Nacional	Si	Pablo Lavado Norma Correa	A_Perfil Nacional_ExMinistra_MIDIS_8
9	A	Ex Ministra MIDIS	Nacional	Si	Pablo Lavado	A_Perfil Nacional_ExMinistra_MIDIS_9
10	A	Ex viceministra de Políticas y Evaluación Social - MIDIS	Nacional	Si	Pablo Lavado	A_Perfil Nacional_ViceministerioPolíticas_MIDIS_10
11	A	Responsable del Seguimiento de la Gestión Territorial de la Dirección General de Implementación de Política y Articulación Territorial (DIGIPAT) - MIDIS	Nacional	Si	Pablo Lavado	A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_11
12	A	Ex Director Dirección General de Implementación de Política y Articulación Territorial (DIGIPAT) – MIDIS	Nacional	Sí	Norma Correa	A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_12
13	C	Coordinador de Enlace MIDIS	Cajamarca	Sí	Norma Correa	C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Cajamarca_13
14	C	Coordinador de Enlace MIDIS	Tacna	Si	Pablo Lavado	C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Tacna_14
15	C	Coordinador de Enlace MIDIS	Arequipa	Sí	Rosemary Ulfe	C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Arequipa_15
16	C	Coordinador de Enlace MIDIS	Amazonas	Si	Norma Correa	C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Amazonas_16

17	C	Coordinador de Enlace MIDIS	Ancash	Sí	Rosemary Ulfe	C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Ancash_17
18	C	Coordinador de Enlace MIDIS	Ica	Sí	Norma Correa	C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Ica_18
19	C	Coordinador de Enlace MIDIS	Junín	Sí	Rosemary Ulfe	C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Junin_19
20	C	Coordinador de Enlace MIDIS	Nieva, Amazonas	Sí	Pablo Lavado	C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Nieva_20
21	C	Coordinador de Enlace MIDIS	San Martín	Sí	Pablo Lavado	C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_SanMartin_21
22	C	Coordinador de Enlace MIDIS	Amazonas	Sí	Norma Correa	C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Amazonas_22
23	C	Coordinador de Enlace MIDIS	Arequipa	Sí	Yuri Solari	C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Arequipa_23
24	C	Coordinador de Enlace MIDIS	Cajamarca	Sí	Rosemary Ulfe	C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Cajamarca_24
25	C	Coordinador de Enlace MIDIS	San Martín	Si	Pablo Lavado	C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_SanMartin_25
26	C	Coordinador de Enlace MIDIS	Tacna	Sí	Pablo Lavado	C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Tacna_26
27	C	Coordinador de Enlace MIDIS	Ica	Sí	Rosemary Ulfe	C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Ica_27
28	C	Coordinador de Enlace MIDIS	Junín	Sí	Rosemary Ulfe	C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Junin_28
29	D	Representante Oficina Regional RENIEC	Junín	Sí	Rosemary Ulfe	D_Perfil Regional_RENIEC_Junin_29
30	D	Representante Oficina Regional RENIEC	Ica	Sí	Rosemary Ulfe	D_Perfil Regional_RENIEC_Ica_30

31	D	Coordinadora en Articulación en Desarrollo Infantil Temprano de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Ancash.	Ancash	Sí	Yuri Solari	D_Perfil Regional_CoordinaciónDIT_Ancash_31
32	D	Coordinadora del Fondo de Estímulo al Desempeño, en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Amazonas	Amazonas	Sí	Rosemary Ulfe	D_Perfil Regional_FED_Amazonas_32
33	D	Director DIRESA	Arequipa		Rosemary Ulfe	D_Perfil Regional_DIRESA_Arequipa_33
34	D	Director DIRESA	Cajamarca	Si	Norma Correa	D_Perfil Regional_DIRESA_Cajamarca_34
35	D	Director DIRESA	San Martín	Sí	Yuri Solari	D_Perfil Regional_DIRESA_SanMartin_35
36	D	Director DIRESA	Tacna	Si	Pablo Lavado	D_Perfil Regional_DIRESA_Tacna_36
37	D	Especialista Temático de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de San Martín	San Martín	Sí	Yuri Solari	D_Perfil Regional_EspecialistaDIT_SanMartin_37
38	D	Gerente Gerencia Desarrollo Social del Gobierno Regional Ica	Ica	Si	Pablo Lavado	D_Perfil Regional_GerenteDesarrolloSocial_Ica_38
39	D	Representante Oficina Regional RENIEC	Arequipa	Sí	Pablo Lavado	D_Perfil Regional_RENIEC_Arequipa_39
40	D	Representante Oficina Regional RENIEC	Cajamarca	Si	Norma Correa	D_Perfil Regional_RENIEC_Cajamarca_40
41	E	Director UGEL	San Antonio, San Martín	Si	Rosemary Ulfe	E_Perfil Local_DirectorUGEL_SanMartin_41

42	E	Director UGEL	Jauja, Junín	Sí		E_Perfil Local_DirectorUGEL_Junin_42
43	E	Directora UGEL	Pisco, Ica	Sí	Rosemary Ulfe	E_Perfil Local_DirectoraUGEL_Ica_43
44	E	Especialista en Educación UGEL	Pisco, Ica	Si	Rosemary Ulfe	E_Perfil Local_EspecialistaEducacionUGEL_Ica_44
45	E	Gerente de Desarrollo Social	Cajabamba, Cajamarca	Si	Pablo Lavado	E_Perfil Local_GerenteDesarrolloSocial_Cajamarca_45
46	E	Gerente de Desarrollo Social	Cajacay, Ancash	Si	Rosemary Ulfe	E_Perfil Local_GerenteDesarrolloSocial_Ancash_46
47	E	Gerente de Desarrollo Social	Caspizapa , San Martín	Si	Pablo Lavado	E_Perfil Local_GerenteDesarrolloSocial_SanMartin_47
48	E	Gerente de Desarrollo Social	Majes, Arequipa	Si	Pablo Lavado	E_Perfil Local_GerenteDesarrolloSocial_Arequipa_48
49	E	Gerente Desarrollo Social	Mito, Junín	Si	Pablo Lavado	E_Perfil Local_GerenteDesarrolloSocial_Junin_49
50	F	Gestor Local JUNTOS	Huayllapampa	Sí	Rosemary Ulfe	F_Perfil Local_GestorLocal_JUNTOS_Huayllapampa_50
51	F	Acompañante Técnico SAF CUNA MAS	Bagua Grande, Amazonas	Si	Pablo Lavado	F_Perfil Local_AcompañanteSAF_CUNAMAS_Amazonas_51
52	F	Acompañante Técnico SAF CUNA MAS	Inclán, Tacna	Si	Yuri Solari	F_Perfil Local_AcompañanteSAF_CUNAMAS_Tacna_52
53	F	Acompañante Técnico SAF CUNA MAS	Molinos, Junín	Sí	Norma Correa	F_Perfil Local_AcompañanteSAF_CUNAMAS_Junin_53
54	F	Docente	Molinos, Junín	Si	Pablo Lavado	F_Perfil Local_Docente_Junin_54
55	F	Coordinador Pedagógico de la Municipalidad Distrital de San Andrés	San Andrés, Ica	Sí	Rosemary Ulfe	F_Perfil Local_CoordinadorPedagógico_Ica_55

56	F	Promotora Educativa de PRONEI	Molinos, Junín	Si	Pablo Lavado	F_Perfil Local_PromotoraPRONOEI_Junin_56
57	F	Gestor Local JUNTOS	Alto Selva Alegre, Arequipa	Si	Rosemary Ulfe	F_Perfil Local_GestorLocal_JUNTOS_Arequipa_57
58	F	Gestor Local JUNTOS	Bagua Grande, Amazonas	Si	Yuri Solari	F_Perfil Local_GestorLocal_JUNTOS_Amazonas_58
59	F	Gestor Local JUNTOS	San Antonio, San Martín	Sí	Rosemary Ulfe	F_Perfil Local_GestorLocal_JUNTOS_SanMartin_59
60	F	Gestor Local JUNTOS	Inclán, Tacna	Si	Pablo Lavado	F_Perfil Local_GestorLocal_JUNTOS_Tacna_60
61	F	Gestor institucional PAIS	Nieva, Amazonas	Sí	Norma Correa	F_Perfil Local_GestorPAIS_Amazonas_61
62	F	Coordinadora del Compromiso 1 Encargada del Sistema del Padrón Nominal	Majes, Arequipa	Si	Pablo Lavado	F_Perfil Local_Coordinadora_Compromiso1_Arequipa_62
63	F	Responsable Padrón Nominal	Caspizapa, San Martín	Si	Pablo Lavado	F_Perfil Local_PadronNominal_Caspizapa_SanMartin_63
64	F	Responsable Padrón Nominal	Nieva, Amazonas	Si	Yuri Solari	F_Perfil Local_PadronNominal_Nieva_Amazonas_64
65	F	Responsable Padrón Nominal	Pachia, Tacna	Sí	Rosemary Ulfe	F_Perfil Local_PadronNominal_Pachia_Tacna_65

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los actores a nivel nacional, regional o local seleccionados siguen un patrón a partir de los criterios previamente descritos. Pese a ello, en algunos casos fue necesario hacer ajustes según las características propias del territorio. Por ejemplo, en el caso de Amazonas, se incluyó a dos Coordinadores de Enlace (CE) para ser entrevistados. Si bien dicho cargo suele tener alcance regional, la región Amazonas cuenta con un coordinador adicional debido a las distancias geográficas, quien es responsable del distrito de Nieva. En de los distritos de Alto Selva Alegre (Arequipa), San Andrés (Ica), San Antonio (San Martín) y Cajamarca (Cajamarca) no se cuenta con la presencia de un Acompañante SAF Cuna Más; por esta razón no se realizó la entrevista a dicho actor en los tres primeros distritos en mención, mientras que en Cajamarca la información fue recopilada a través del Jefe de Unidad Territorial correspondiente. Asimismo, en el caso de Cajamarca, no se incluyó al Director UGEL puesto que había asumido recientemente el cargo y aún no se encontraba familiarizado con la EGTPI. Por otra parte, en los

distritos de Cajacay (Áncash), Majes (Arequipa), Pueblo Nuevo (Ica), Mito (Junín), Caspisapa (San Martín) y Pachía (Tacna), debido a la ausencia de un Gestor Institucional PAÍS, no fue posible entrevistar a estas figuras en dichos distritos. De manera similar, se omitió al Gestor Local MINSA en los distritos de Nieva (Amazonas) y Pachía (Tacna) por no contarse con este actor en el área.

Por otra parte, en lugar del Gobernador Regional y/o Gerente de Desarrollo Regional de Amazonas, el equipo consultor fue referido a la Coordinadora FED de dicho Gobierno Regional, debido a su conocimiento y participación en la EGTPI. Así también, en lugar del Gobernador Regional y/o Gerente de Desarrollo Regional de Cajamarca, el equipo consultor fue derivado a la Coordinadora ORDIN de la Subgerencia de Asuntos Poblacionales del Gobierno Regional, por ser quien dirige la IAR Cajamarca. Finalmente, en el caso del Responsable del Padrón Nominal del distrito de Mito (Junín), se nos indicó que la persona a cargo había asumido ese rol de manera reciente por lo que no podría proporcionar aún mucha información y por tanto se reemplazó este actor por el Responsable del Padrón Nominal del distrito de Molinos (Junín).

Aplicación de entrevistas:

La aplicación de entrevistas se llevó a cabo entre septiembre y diciembre 2024, combinando modalidades virtual y presencial, de acuerdo con la disponibilidad y preferencias de los participantes del estudio. Cabe precisar que la aplicación de las entrevistas con actores y usuarios a nivel local y regional se realizó antes que los actores nacionales. Esto respondió a una decisión metodológica orientada a captar primero las dinámicas y particularidades locales, para luego contextualizarlas y complementarlas con la visión de conjunto dada por los actores nacionales.

La coordinación de las entrevistas fue facilitada por la información proporcionada por los Coordinadores de Enlace del MIDIS, quienes brindaron los nombres, números de teléfono y correos electrónicos de los actores clave en las localidades seleccionadas. La mayor parte de entrevistas del estudio fueron realizadas de manera remota. Las entrevistas presenciales fueron realizadas durante los viajes realizados para implementar los talleres en las regiones de Amazonas, Tacna, Cajamarca y Junín.

La planificación de las entrevistas presenciales se realizó una vez definidas las regiones y las fechas de los talleres. Los actores clave fueron contactados telefónicamente, y se agendaron entrevistas con aquellos que estuvieran disponibles en las fechas programadas y cuya ubicación permitiera a los investigadores trasladarse a sus oficinas. En la región Amazonas, solo se pudo coordinar una entrevista presencial debido al tiempo de traslado terrestre. Bagua Grande no cuenta con un aeropuerto cercano, lo que redujo significativamente el tiempo disponible para realizar entrevistas adicionales fuera del taller. En el caso de Junín, el taller se desarrolló en el distrito de Molinos. Solo un actor en Molinos estuvo disponible durante las fechas previstas, en horarios que no coincidieran con el taller. Otros actores identificados se encontraban en Mito o en Huancayo, en cuyos casos los tiempos de traslado y la incompatibilidad de horarios disponibles hicieron inviable la coordinación de entrevistas.

Tabla 13. Entrevistas en modalidad presencial

Región	Actor entrevistado	Fecha y hora	Locación
Amazonas	Coordinador FED	23/09 - 10 am a 12 m	Oficina FED Chachapoyas
Tacna	Coordinador FED	27/09 - 8:30 am a 10 am	Oficina FED Tacna
	Especialista Educ. Inicial	27/09 - 2 pm a 3 pm	UGEL Tacna
	Gestor Local JUNTOS	27/09 - 3:30 pm a 4:30 pm	Oficina JUNTOS Tacna
Cajamarca	Director DIRESA	30/09 - 2:30 pm a 3:15 pm	DIRESA Cajamarca
	Coordinador de Enlace	01/10 - 9 am a 10 am	Oficina Enlace MIDIS
	Representante RENIEC	01/10 - 11 am a 12 am	Oficina RENIEC

Junín	Docente de Educ. Inicial	04/10 - 8 am a 9 am	IE 403

Fuente: Elaboración propia

Para las entrevistas virtuales, se contactó a todos los actores identificados mediante correos electrónicos, llamadas telefónicas y mensajes de WhatsApp. Los actores con quienes se logró coordinar entrevistas con mayor facilidad fueron aquellos vinculados al MIDIS. En contraste, fue considerablemente más difícil obtener entrevistas con autoridades regionales o locales, así como con funcionarios de otros sectores. Por ejemplo, no se obtuvo respuesta de los gobernadores regionales, pero se logró concretar entrevistas a los gerentes de desarrollo social regional. De manera similar, aunque no fue posible entrevistar a alcaldes locales, sí se pudo acordar entrevistas con gerentes de desarrollo social municipales. En cuanto a los actores de otros sectores, el principal desafío se presentó con los gestores locales del MINSA, puesto que obtener sus contactos se dificultó debido a la falta de respuesta de los directores de la DIRESA o su poca claridad respecto a quiénes eran los gestores locales. Finalmente, en el caso de uno de los gestores contactados, así como uno de los jefes de la oficina regional RENIEC, se condicionó su participación a contar con una autorización de la sede central.

Es importante destacar que los Coordinadores de Enlace fueron un apoyo decisivo para facilitar la coordinación de entrevistas con diversos actores. La principal dificultad para agendar entrevistas fue la falta de respuesta por parte de los actores, quienes en muchos casos no atendían los mensajes de WhatsApp, las llamadas telefónicas ni los correos electrónicos. Sin embargo, esta situación mejoró significativamente en algunas regiones donde los Coordinadores de Enlace informaron previamente a los actores sobre el contacto del equipo consultor, lográndose mayor disposición de participación.

Finalmente, si bien el uso de plataformas digitales (zoom, whatsapp) permitió ampliar el alcance geográfico de las entrevistas y facilitar su programación según la agenda y disponibilidad de los actores, se enfrentaron limitaciones vinculadas a la atención efectiva del entrevistado, efectividad de las repreguntas y conectividad.

5.3.2 Talleres

Definición de muestra

Para la selección muestral de los talleres participativos, se llevó a cabo un proceso similar al utilizado para la sección de entrevistados. En específico, se utilizaron los siguientes criterios:

- Distribución geográfica: Un distrito por cada una de las 4 macro regiones (norte, centro, oriente y sur)
- Condiciones operativas de la municipalidad: nivel de pobreza distrital: distritos en los quintiles 1 y 2 de pobreza, y en los quintiles 3, 4 y 5 de pobreza
- Distancia al aeropuerto: Entre los distritos seleccionados mediante la aplicación de los dos criterios anteriores, se priorizaron aquellos cuya distancia al aeropuerto más cercano fuera menor, con el fin de asegurar que el equipo pudiera acceder de manera efectiva al distrito elegido.

A partir de esto, se realizó una selección inicial de 4 distritos. Sin embargo, a solicitud del MIDIS, se hizo un ajuste para incluir a Bagua Grande (Amazonas) en la muestra en lugar del distrito de Caspisapa, en la región San Martín. Esta decisión se tomó por dos motivos: 1) para tener variabilidad en el nivel de desempeño, dado que las regiones de Cajamarca, Junín y San Martín son de mejor desempeño, 2) atención de pedido del MIDIS para incluir Bagua Grande, toda vez que el equipo territorial de la DGSE-MIDIS no había visitado la zona y deseaba recopilar experiencias específicas de dicho distrito.

La **Tabla 14** presenta la distribución territorial de los talleres participativos:

Tabla 14. Distritos seleccionados para los talleres

Región	Provincia	Distrito
Amazonas	Utcubamba	Bagua Grande
Tacna	Tacna	Inclán
Cajamarca	Cajamarca	Cajamarca
Junín	Jauja	Molinos

Elaboración propia

Aplicación de talleres

Entre septiembre y octubre 2024 el equipo consultor visitó las regiones de Amazonas, Cajamarca, Junín y Tacna. Durante el trabajo de campo se implementaron cuatro talleres y se aplicaron algunas entrevistas presenciales, según la disponibilidad de los actores locales. Los viajes en cada región fluctuaron entre 2 a 4 días, según la complejidad del traslado para llegar a los distritos seleccionados.

La convocatoria a los talleres se realizó en coordinación con el MIDIS y los gobiernos locales. Se convocó a madres, padres y/o cuidadores de niños y niñas menores de 5 años, así como a mujeres gestantes. Se procuró una participación balanceada entre usuarios y no usuarios de programas sociales (Juntos, Cuna Más), con el objetivo de recoger experiencias diversas en cuanto al acceso y uso de servicios públicos focalizados y universales. La convocatoria local fue canalizada a través de los Coordinadores de Enlace del MIDIS. Los talleres fueron facilitados por el equipo consultor y se contó con el acompañamiento de un representante de la DGSE-MIDIS en cada uno de ellos.

Tabla 15. Aplicación de talleres en regiones

Región	Fechas	Actividades	Investigadores	Acompañante MIDIS
Amazonas 22/09 25/09	23/09	Entrevista Coordinador FED	Norma Correa Yuri Solari	Fiorella Castro
	24/09	Taller Grupal		
Tacna 26/09 27/09	26/09	Taller Grupal	Pablo Lavado Yuri Solari	Mariella Carnero
	27/09	Entrevista Coordinador FED		
	27/09	Entrevista Especialista Educación Inicial		
	27/09	Entrevista Gestor Local JUNTOS		
Cajamarca 29/09 01/10	30/09	Taller Grupal	Norma Correa Yuri Solari	Leslie Miranda
	30/09	Entrevista DIRESA		
	01/10	Entrevista Coordinador de Enlace MIDIS		

	01/10	Entrevista RENIEC		
Junín 04/10 05/10	04/10	Entrevista Docente IEI	Pablo Lavado Yuri Solari	Sergio Quispe
	04/10	Taller Grupal		

Elaboración propia

Las actividades se realizaron dentro de los plazos previstos y con buenos niveles de asistencia. Se ofreció un "Rincón del Juego" en los locales donde se realizaron los talleres, pues varios participantes vinieron acompañados de menores, quienes pudieron entretenerse en este espacio y por ende dar mayor libertad a sus madres para enfocarse en el taller. Por otro lado, los participantes valoraron de manera positiva el ofrecimiento de un refrigerio durante el taller y una comida después del mismo, a modo de reciprocidad por el tiempo brindado. Estos espacios sirvieron para integrar a los participantes y compartir de manera más coloquial con el equipo consultor y representantes del MIDIS.

Tabla 16. Número de participantes en talleres

Región	Participantes	Locación	Incidencias
Amazonas 24 de sept. 9 am a 12 m	26	Auditorio de la Municipalidad de Bagua Grande	Una feria se realizó en plaza colindante al mismo tiempo que taller, lo que produjo contaminación acústica y redujo la calidad del audio de la grabación.
Tacna 26 de sept. 2 pm a 5 pm	27	Auditorio de la Municipalidad de Inclán	Personal de la municipalidad estuvo presente durante la totalidad de la duración de la actividad
Cajamarca 30 de sept. 9 am a 12 m	25	Auditorio del programa JUNTOS	NA
Junín 04 de oct. 9 am a 12m	23	Auditorio de la Municipalidad de Molinos	No se contó con la participación de madres, padres, cuidadores o gestantes no usuarios de programas sociales. Todas las personas residentes en Molinos que podían participar del estudio eran usuarios de programas sociales.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta un resumen sobre la aplicación de los talleres en las cuatro regiones:

Amazonas

El taller se realizó en el auditorio de la Municipalidad de Bagua Grande el día 24 de septiembre 2024. Aunque la convocatoria estaba programada para las 9:00 a. m., las actividades comenzaron alrededor de las 9:20am, con el objetivo de brindar mayor flexibilidad a los participantes que aún no habían llegado y aprovechar este tiempo para registrar a los presentes. El evento destacó por su alto nivel de participación:

no solo se logró una asistencia significativa, sino que los participantes se involucraron activamente, expresando sus opiniones de manera clara y directa. De hecho, cabe destacar que 2 a 3 mujeres sobresalieron por tomar un rol de liderazgo e impulsar a los demás a expresarse, lo que dio mayor fluidez a la actividad y permitió obtener más información.

Imagen 1. Taller en Bagua Grande



Fuente: Archivo de trabajo de campo

Tacna

El taller se realizó en el auditorio de la Municipalidad de Inclán el día 26 de septiembre. Al igual que en el caso de Bagua Grande, si bien la convocatoria fue realizada para las 02:00 p. m., no se iniciaron las actividades hasta unos veinte minutos después para poder esperar a que los participantes terminen de llegar y realizar su registro en paralelo. Si bien en este taller también se alcanzó un quorum adecuado, la población se mostró menos participativa, posiblemente por la presencia de personal de la municipalidad, que pudo haber desalentado a los participantes de expresar sus opiniones de manera directa. Pese a ello, con el avance de la actividad el nivel de involucramiento aumentó.

Imagen 2. Taller en Inclán



Fuente: Archivo de trabajo de campo

Cajamarca

El taller se realizó en el auditorio del programa JUNTOS el día 30 de septiembre. Al igual que en los casos anteriores, se dio un tiempo de margen entre la hora de convocatoria y el inicio de actividades para esperar la llegada de los participantes restantes y hacer el registro. Así, las actividades tuvieron lugar entre 9:20 a. m. y 12 m. Inicialmente el número de participantes fue de alrededor de quince personas, por lo que se encontraba debajo de la meta propuesta. No obstante, a lo largo del taller continuaron llegando más participantes, con lo que finalmente se alcanzó la participación de 25 personas. De manera general, se logró un buen grado de comunicación, y los participantes fueron capaces de expresar sus opiniones de manera honesta y directa.

Imagen 3. Taller Cajamarca



Fuente: Foto archivo de trabajo de campo

Junín

El taller se realizó en el auditorio de la Municipalidad de Molinos el día 04 de octubre. A diferencia del resto de talleres, las actividades iniciaron a la hora de la convocatoria (09:00 a. m.), pues la totalidad de los participantes llegaron con anticipación al lugar indicado. Pese a ello, los participantes se mostraban reticentes a tomar la palabra y a continuar con el diálogo, razón por la cual la actividad culminó a las 11:00 a. m. Es posible que esta reticencia a participar se haya producido por la presencia de trabajadores provenientes de los programas a los que pertenecen los participantes del taller.

Finalmente, cabe señalar que en las cuatro regiones algunas madres acudieron a los talleres con la expectativa de obtener orientación para su inscripción en el programa JUNTOS. No estaba previsto contar con personal que pudiera asesorar o acompañar en dicho proceso.

5.4. *Encuesta Web*

Definición de muestra

Se seleccionaron a los gerentes de desarrollo social y al personal de las respectivas gerencias. La decisión de enfocar el instrumento específicamente en este grupo se tomó por tres razones:

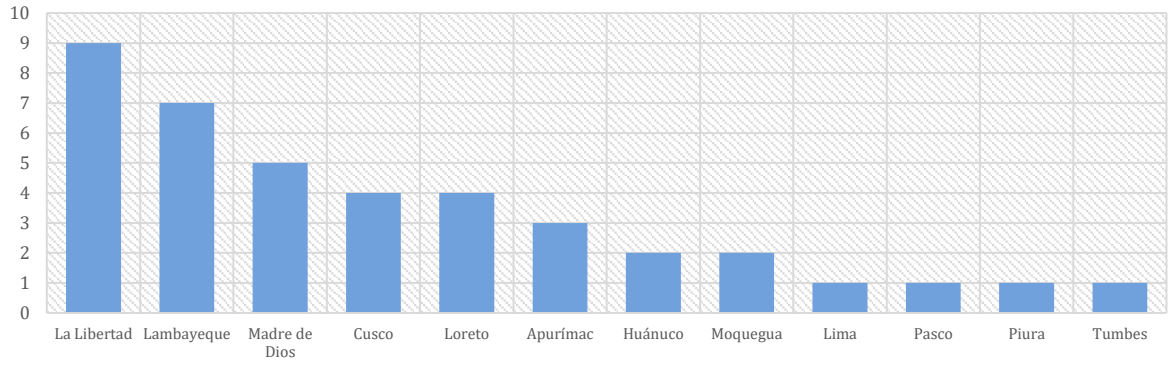
- Se consideró más efectivo centrarse en un perfil específico para realizar preguntas más detalladas y obtener respuestas más granulares.
- De todos los perfiles posibles, se eligió a los de la gerencia de desarrollo social debido a que en ellos recae el liderazgo del Equipo Técnico Local y la responsabilidad de la conformación y funcionamiento de la IAL (MIDIS, 2021)

- Se optó por esta gerencia porque es la que interactúa de manera directa e integral con la EGTPI a nivel local, que es donde se llevan a cabo los procesos clave según el diseño de la estrategia.

Aplicación de la encuesta web

La encuesta web fue distribuida a los gerentes de desarrollo social y otros funcionarios locales con ayuda de la Dirección de Articulación Territorial del MIDIS, quien realizó seguimiento a dichos funcionarios a través de los Coordinadores de Enlace. Se esperaba la participación de al menos 36 encuestados y, exitosamente, la encuesta superó dicha cifra en un lapso de aproximante 2 semanas. Solo uno de los 41 participantes de la encuesta rechazó brindar su consentimiento informado, por lo que el análisis se basa en 40 encuestados. Cabe mencionar que cada uno de los 40 participantes pertenecen a un distrito distinto, por lo que no existe duplicidad a nivel distrital en las perspectivas recogidas, lo que fortalece la validez del análisis presentado. Los participantes provenían de diversas regiones, como ilustra el gráfico a continuación:

Gráfico 1. Número de encuestados por región



Fuente: Elaboración propia

La encuesta incluyó diversas preguntas en escala de Likert, las cuales poseen rangos de respuesta desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo. A través de estas se buscó medir diferentes variables, como la efectividad de la Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia", su capacidad para lograr la coordinación entre niveles de gobierno y sectores, la provisión de asistencia técnica, entre otras que serán desarrolladas más detenidamente a continuación.

Las preguntas abordaron los siguientes temas: (1) Efectividad de la EGTPI, (2) Coordinación intergubernamental e intersectorial, (3) Mecanismos de incentivos, (4) Asistencia técnica, (5) Gestión de recursos y articulación de servicios, (6) Procesos y subprocesos que requieren ser fortalecidos, (7) Buenas prácticas, (8) Elementos de mejora, (9) Instancia de Articulación Local (IAL), (10) Comentarios finales: limitaciones y experiencias exitosas. En la sección dedicada a los resultados se incluyen gráficos elaborados sobre la base de los resultados de la encuesta web. Los gráficos incluidos tienen por título la pregunta realizada (o afirmación, en el caso de las preguntas con escala Likert) y muestran la distribución de respuestas obtenida.

5.5 Aspectos Éticos

Para garantizar que la participación sea voluntaria e informada, el recojo de datos mediante entrevistas y talleres participativos se realizó sobre la base del consentimiento informado de los participantes, el cual se entregó impreso al inicio de la actividad. En el caso de las actividades de recojo de información en modalidad presencial, fue indispensable contar con el documento del consentimiento informado firmado por los participantes.

En el caso de las actividades llevadas a cabo de manera virtual, se contó con la aceptación verbal por parte del entrevistado para poder realizar la grabación y continuar con la actividad. Por otro lado, para la encuesta web se incluyó una sección en la que se explica de manera detallada en qué consiste el consentimiento y se solicitó su aceptación como requisito para poder realizar la encuesta. En ambos casos, el consentimiento contenía el propósito, contenido y duración de la actividad, y se especificó que no se brindarían pagos o incentivos de otra clase para fomentar la participación en las actividades, por lo que esta fue voluntaria.

Adicionalmente, para proteger la identidad de los entrevistados, se utilizaron códigos en lugar de los nombres en los registros y documentos de la investigación. Los datos personales recogidos fueron mínimos e indispensables, y fueron almacenados junto con las grabaciones y transcripciones de manera segura, cumpliendo con las leyes de protección de datos aplicables. Los resultados de este estudio se presentan de forma agregada para evitar la identificación individual de los participantes.

5.6 Medidas tomadas

Con el objetivo de asegurar la calidad de los datos recogidos mediante los instrumentos y técnicas de investigación detallados anteriormente, se tomaron las siguientes medidas:

- Realización de piloto en la ciudad de Lima: se probaron los instrumentos de entrevista, talleres y encuestas, lo cual permitió identificar mejoras y realizar ajustes. El piloto del taller fue realizado de manera presencial en la municipalidad de Ate.
- Capacitación a entrevistadores: se revisaron los instrumentos aprobados para asegurar la consistencia y precisión en la recolección de datos. Se prestó especial cuidado con el uso de términos técnicos o especializados, pues durante el piloto se detectó que los actores locales mostraban niveles de conocimiento mixtos.
- Grabación: luego de obtener los consentimientos informados, se grabaron las entrevistas, con la finalidad de generar un repositorio del estudio. Las grabaciones y transcripciones forman parte de los anexos del presente informe.

5.7 Límites de la evaluación

La mayoría de los datos empleados en este estudio han sido autodeclarados por los participantes, lo que introduce la posibilidad que se hayan trasladado sesgos propios. A continuación, se presenta un balance por instrumento. A continuación, precisamos los posibles sesgos en la selección muestral por técnica de investigación.

Entrevistas

1. Limitada representatividad – La selección de un bajo número de distritos por macrorregión limita la representatividad. Dada la diversidad geográfica, económica, social y cultural del país, es esperable que existan marcadas variaciones entre localidades de una misma región, y aún más dentro una macrorregión. Esto puede afectar la generalización de los hallazgos.
2. Sesgos en los criterios de operatividad – La inclusión de criterios de operatividad como "presencia de otras intervenciones complementarias" o "asistencia técnica recibida" puede introducir sesgos al favorecer la selección de distritos que cuentan con más recursos o apoyo institucional.
3. Sesgos en los criterios de características de los distritos – La inclusión de distritos con poblaciones infantiles pequeñas y grandes puede dejar fuera distritos intermedios, que también podrían ofrecer información valiosa sobre la implementación.

Para abordar estos sesgos, se buscó que los distritos escogidos consideren la mayor variedad posible dadas las características requeridas por los criterios de selección utilizados. En específico, se buscó variar la combinación de "tamaño de población infantil" y "nivel de pobreza distrital". La tabla a continuación muestra la distribución final entre los distritos seleccionados:

Tabla 17. Entrevistas en profundidad: Distritos seleccionados y características

Macro Región	Región	Distrito (Provincia)	Población Infantil	Pobreza Distrital
Centro	Junín	Molinos (Jauja)	120 o menos	Quintil 1 y 2
		Mito (Concepción)	120 o menos	Quintil 3, 4, y 5
	Ica	Pueblo Nuevo (Chincha)	1,000 o más	Quintil 1 y 2
		San Andrés (Pisco)	1,000 o más	Quintil 3, 4 y 5
Norte	Áncash	Huayllapampa (Recuay)	120 o menos	Quintil 1 y 2
		Cajacay (Bolognesi)	120 o menos	Quintil 3, 4 y 5
	Cajamarca	Cajabamba (Cajabamba)	1,000 o más	Quintil 1 y 2
		Cajamarca (Cajamarca)	1,000 o más	Quintil 3, 4 y 5
Oriente	San Martín	San Antonio (San Martín)	120 o menos	Quintil 1 y 2
		San Martín (El Dorado)	120 0 menos	Quintil 3, 4 y 5
	Amazonas	Nieva (Condorcanqui)	1,000 o más	Quintil 1 y 2
		Bagua Grande (Utcubamba)	1,000 o más	Quintil 3, 4 y 5
Sur	Tacna	Inclán (Tacna)	120 o menos	Quintil 1 y 2
		Pachía (Tacna)	120 o menos	Quintil 3, 4 y 5
	Arequipa	Majes (Caylloma)	1,000 o más	Quintil 1 y 2
		Alto Selva Alegre (Arequipa)	1,000 o más	Quintil 3, 4 y 5

Fuente: Elaboración propia

Talleres

Dada la similitud entre los procesos de selección muestral de las entrevistas en profundidad y los talleres, los sesgos mencionados líneas arriba se pueden producir en este caso también, considerando que la selección de 4 distritos es menor a los 16 distritos escogidos para las entrevistas, por lo que es posible que la representatividad sea aún menor. En este caso, sin embargo, existen posibles sesgos adicionales:

1. Incorporación de Bagua Grande – Pese a que se considera positiva la selección de Bagua Grande, esta decisión se produjo sin la aplicación de los criterios considerados en el diseño muestral, por lo que existe un posible desbalance en comparación con los demás distritos seleccionados.
2. Acceso y logística – La introducción del criterio "distancia al aeropuerto" prioriza la selección de distritos con mayor grado de accesibilidad. Dado que esto afecta positivamente la presencia de servicios públicos, es posible que esto introduzca un sesgo sobre la recolección de información. La incorporación de Bagua Grande aborda el sesgo introducido por el criterio de distancia al aeropuerto, pues el acceso a dicho distrito fue vía terrestre desde Chachapoyas y Chiclayo.

Encuesta Web

La encuesta web permitió abordar el sesgo por la limitada variedad geográfica en tanto, por sus características, permitió recoger información proveniente de un mayor número de territorios. Pese a ello, la menor profundidad en contraste con las entrevistas actúa como limitante. El porcentaje de encuestados fue mayor en el macrorregión norte, lo que podría introducir un sesgo regional en la interpretación de los resultados.

VI. Revisión de la literatura: Experiencias internacionales sobre gestión territorial vinculada a la primera infancia

En esta revisión de literatura se exploran diversos programas enfocados en respaldar el desarrollo óptimo de infantes y madres gestantes, tanto en el ámbito internacional como en el caso específico de Perú. Asimismo, para los casos en los que se realizó una evaluación de los impactos generados por dichas intervenciones, se exponen los principales resultados.

De Cero a Siempre – Colombia

La Estrategia Nacional de Atención Integral a la Primera Infancia "De Cero a Siempre" (DCAS), implementada en Colombia desde 2011, constituye un referente de estrategia de gestión integrada e intersectorial para la primera infancia, comparable con los objetivos de la EGTPI en Perú. DCAS no es un programa aislado, sino una política pública de carácter nacional que articula la atención integral de niñas y niños de 0 a 6 años, con prioridad en población en situación de pobreza o vulnerabilidad. Su implementación está liderada por la Comisión Intersectorial de Primera Infancia (CIPI), coordinada por la Alta Consejería Presidencial para la Primera Infancia e integrada por entidades como los Ministerios de Salud, Educación, Cultura, Planeación Nacional, el Departamento para la Prosperidad Social y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), que es la principal entidad pública responsable de la protección integral y desarrollo de la niñez y las familias en Colombia. Esta estructura de gobernanza intersectorial asegura que el diseño, la planeación, la regulación y el seguimiento de las acciones respondan a un enfoque de desarrollo integral.

Un aspecto clave de la estrategia es la articulación multinivel, pues reconoce la centralidad de la gestión territorial en la materialización de sus objetivos. Para ello, define responsabilidades compartidas entre el gobierno nacional y los gobiernos departamentales y municipales. Esta articulación incluye asistencia técnica para fortalecer capacidades de gestión local, procesos de planeación territorial en primera infancia y coordinación técnica y financiera entre niveles. La estrategia cuenta con la Ruta Integral de Atenciones (RIA) como instrumento operativo. La RIA orienta a los territorios en la organización y articulación de servicios y atenciones según cinco periodos críticos del desarrollo infantil, asegurando su pertinencia, oportunidad y calidad. Este instrumento constituye un elemento de gestión integrada, pues articula componentes como salud, nutrición, cuidado y crianza, educación inicial, recreación, participación y ejercicio de la ciudadanía. En términos financieros, DCAS promueve la concurrencia de recursos nacionales y territoriales en un esquema de cofinanciamiento, articulando inversiones para ampliar cobertura y calidad de los servicios de atención integral en los territorios.

Respecto a sus resultados, la evaluación de impacto realizada por Bernal, Ramírez y Arias (2017) utilizó la metodología de diferencias en diferencias, la cual consiste en comparar los cambios en un grupo tratado (municipios priorizados) antes y después de la intervención con los cambios ocurridos en un grupo de control (municipios no priorizados) durante el mismo período, para aislar el efecto de la política. Los hallazgos muestran que, a corto plazo, los municipios priorizados experimentaron efectos positivos y estadísticamente significativos sobre el desarrollo del lenguaje receptivo de niños entre 0 y 5 años en comparación con los municipios no priorizados, que no presentaron mejoras equivalentes. Sin embargo, en el mediano plazo no se observaron efectos adicionales significativos en el lenguaje receptivo. Además, se identificaron efectos positivos en peso e índice de masa corporal (IMC) para los niños varones en

municipios tratados, mientras que en las niñas no se observaron efectos significativos en peso y sí un efecto negativo en IMC. La evaluación concluye que la estrategia de gestión integrada e intersectorial tiene potencial para mejorar resultados de desarrollo infantil, pero destaca la importancia de fortalecer la capacidad institucional local y asegurar la articulación efectiva de servicios para sostener impactos en el tiempo.

En conclusión, la evaluación de "De Cero a Siempre" muestra que una estrategia de gestión territorial integrada puede generar impactos positivos en desarrollo infantil, especialmente cuando articula de manera efectiva la oferta de servicios en salud, nutrición y educación inicial. Sin embargo, revela que estos efectos pueden ser limitados en el tiempo si no se consolidan capacidades institucionales locales y procesos sostenibles de articulación multisectorial. Para la EGTPI, esta experiencia resalta que no basta con expandir la cobertura o aumentar cupos, sino que se requiere asegurar la instalación de procesos, la coordinación intersectorial e intergubernamental efectiva y la dotación de recursos operativos en gobiernos regionales y locales. Asimismo, advierte la importancia de monitorear los impactos diferenciados por sexo, edad y dimensiones del desarrollo, para ajustar estrategias según las brechas y necesidades específicas. Así, el caso colombiano confirma la validez del enfoque territorial de la EGTPI, pero subraya que su éxito depende de convertir la articulación en intervenciones concretas, financiadas y sostenidas por capacidades locales fortalecidas, garantizando que la estrategia no sea solo normativa, sino operativa y transformadora para la primera infancia.

Chile Crece Contigo (ChCC) – Chile

Chile Crece Contigo (ChCC) es un subsistema de protección integral a la infancia creado en 2007 y formalizado por la Ley 20.379 en 2009 en Chile. Su objetivo es acompañar y apoyar el proceso de desarrollo de niños y niñas desde la gestación hasta los nueve años de edad, con énfasis en la primera infancia (Ministerio de Planificación, 2009). Se implementa como parte del Sistema Intersectorial de Protección Social, lo cual constituye su naturaleza como estrategia de gestión territorial integrada, articulando sectores, niveles de gobierno y actores sociales para garantizar resultados de desarrollo infantil.

El modelo operativo de ChCC se basa en un enfoque intersectorial e interinstitucional, organizando intervenciones de salud, educación, protección social, vivienda, justicia y cultura a través de un subsistema que conecta actores nacionales, regionales y locales. Según la ley, este subsistema está compuesto por un programa eje – el Programa de Apoyo al Desarrollo Biopsicosocial – ejecutado principalmente por el Ministerio de Salud y articulado con otras prestaciones como acceso preferente a salas cuna, jardines infantiles, ayudas técnicas, programas de protección social como Chile Solidario, y acciones de acompañamiento familiar. Este programa eje consiste en seguimiento personalizado desde el embarazo para la atención integral del desarrollo infantil, mediante visitas domiciliarias, controles de salud, consejería y derivaciones pertinentes (Ley 20.379, Art. 11).

Además, el subsistema establece unidades de coordinación intersectorial en los municipios denominadas Redes Comunales Chile Crece Contigo, encargadas de articular la oferta local y regional para la primera infancia. Estas redes constituyen un mecanismo formal de gestión territorial que asegura la implementación de las prestaciones, promueve la identificación de nudos críticos en la atención, organiza comités técnicos locales y fomenta planes de acción territorializados (Moraga, 2014). En este sentido, ChCC no es solo un programa de atención directa, sino un modelo de gestión integrada de servicios en territorio, similar en enfoque estructural a la EGTPI peruana.

La evaluación de impacto del subsistema, realizada mediante métodos cuasiexperimentales por Chile Asesorías para el Desarrollo (citado en Macroconsult, 2022), evidenció efectos positivos significativos en el desarrollo infantil global, especialmente cuando la implementación en los municipios fue de alta calidad y las intervenciones comenzaron durante la gestación o primeros meses de vida. Sin embargo, también se identificaron desafíos asociados a la heterogeneidad de la implementación municipal, la necesidad de fortalecer la coordinación efectiva y la sostenibilidad financiera para mantener la oferta integral.

La experiencia de Chile Crece Contigo es altamente relevante para la EGTPI, pues demuestra la importancia de contar con **un subsistema nacional que articule intersectorialmente servicios para la primera infancia**, mediante estructuras formales de coordinación local y regional (Redes Comunales en Chile, IAL e IAR en Perú). Su evidencia de impacto sugiere que la **gestión territorial integrada mejora resultados de desarrollo infantil**, siempre que exista una implementación de calidad, financiamiento sostenible, seguimiento individualizado y un programa eje que actúe como articulador efectivo. Esto refuerza la necesidad de que la EGTPI continúe fortaleciendo sus instancias de articulación, sectorización y seguimiento nominal como mecanismos de integración territorial, más allá de la mera provisión sectorial de servicios, para lograr impactos significativos en la niñez peruana.

Buenas prácticas

Chile Crece Contigo (ChCC) constituye un modelo emblemático de gestión territorial e intersectorial para la atención integral de la primera infancia en América Latina. Sus buenas prácticas ofrecen lecciones relevantes para la EGTPI.

Primero, destaca la creación de un subsistema nacional para la primera infancia, integrado en el Sistema de Protección Social del Estado mediante ley (Ley 20.379, 2009). Este diseño asegura sostenibilidad política, jurídica y presupuestaria, trascendiendo periodos de gobierno y asegurando la implementación a largo plazo. Para el caso peruano, un marco legal similar para la EGTPI fortalecería su institucionalidad, priorización y financiamiento sostenido.

Segundo, ChCC implementa una gestión articulada y territorializada con instancias de coordinación regional y comunal, donde participan sectores de salud, educación, desarrollo social y municipios. La "Red Comunal Chile Crece Contigo" articula la oferta programática con base en diagnósticos territoriales y seguimiento individualizado, asegurando pertinencia y eficiencia. En Perú, aunque la EGTPI considera IAR e IAL, la experiencia chilena sugiere fortalecer su operatividad mediante recursos, funciones claras, autonomía técnica y articulación real con niveles regional y nacional.

Tercero, una práctica innovadora es el uso del sistema informático "Ficha de Protección Social", que integra información de salud, desarrollo, protección social y educación, permitiendo seguimiento individual y toma de decisiones basadas en evidencia. En el caso de la EGTPI se cuenta con el Padrón Nominal como base, pero la experiencia chilena subraya la importancia de contar con plataformas digitales integradas, interoperables y de uso efectivo en territorio.

Uruguay Crece Contigo - Uruguay

Uruguay Crece Contigo (UCC) es un programa nacional implementado por el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) de Uruguay, que busca consolidar un sistema de protección integral para la primera infancia. Su modelo combina acciones universales –es decir, prestaciones dirigidas a toda la población sin distinción socioeconómica, como la entrega de sets de bienvenida a recién nacidos– con intervenciones focalizadas, destacando el componente de Acompañamiento Familiar y Trabajo de Cercanía. Este último consiste en un equipo multidisciplinario (nutricionistas, psicólogos, trabajadores sociales) que realiza visitas domiciliarias y brinda apoyo directo a las familias, generando vínculos de confianza y asegurando un seguimiento personalizado y sostenido.

El programa identifica a las familias elegibles mediante un índice de riesgo sanitario (incluyendo indicadores como peso, talla, anemia, bajo peso al nacer, prematuridad o alteraciones en el desarrollo infantil). Para ello, utiliza registros administrativos como el RUCAF (Registro Único de Cobertura y Asignaciones Familiares) y Certificados de Nacido Vivo. Las familias seleccionadas reciben visitas domiciliarias quincenales durante los primeros seis meses y mensuales posteriormente, con contactos semanales mínimos, donde se realizan acciones socioeducativas para mejorar prácticas de crianza y desarrollo infantil, apoyo en controles de salud, orientación para acceder a prestaciones sociales y atención de emergencias.

La evaluación de impacto (Marroig et al., 2017) se implementó empleando un diseño experimental con grupo de tratamiento y control, es decir, un método de investigación en el que las familias elegibles se asignan aleatoriamente a un grupo que recibe la intervención (tratamiento) o a otro que no la recibe (control). Este enfoque permite estimar con rigurosidad científica los efectos causales del programa.

Los resultados mostraron:

- Mejoras significativas en estado nutricional, reduciendo retrasos en peso para la edad y talla para la edad, con mayor impacto en niñas (talla) y varones (peso e índice de masa corporal).
- Mejoras en desarrollo infantil, específicamente en motricidad gruesa, evaluada mediante el instrumento ASQ:SE (Ages & Stages Questionnaires: Social-Emotional), un cuestionario estandarizado que mide el desarrollo socioemocional y motor de los niños.
- Aumento en el acceso a transferencias sociales, particularmente la Tarjeta Uruguay Social (TUS), tarjeta de alimentación que contribuye a la seguridad alimentaria de los hogares.

Estos efectos se explican por la combinación de acompañamiento familiar, articulación para el acceso a recursos sociales, cambios en las prácticas de crianza y reducción de la depresión materna.

Uruguay Crece Contigo constituye un modelo relevante para la EGTPI, pues combina gestión territorial, focalización y articulación intersectorial con un componente operativo de seguimiento nominal (a través del acompañamiento familiar) y gestión de servicios en el territorio. Su diseño experimental evidenció que este enfoque integrado y territorializado puede generar impactos positivos en nutrición y desarrollo infantil, objetivos centrales de la EGTPI. Asimismo, destaca por su capacidad de articular niveles de atención sanitaria, programas sociales y acompañamiento comunitario, ofreciendo un ejemplo concreto de estrategia de gestión territorial integrada en la región.

Estrategia Nacional de Atención a la Primera Infancia (ENAPI) - México

La Estrategia Nacional de Atención a la Primera Infancia (ENAPI) es la política nacional mexicana aprobada en 2019 que establece un marco de acción integral para garantizar que niñas y niños menores de 6 años puedan sobrevivir, crecer sanos, desarrollarse integralmente, aprender, ser protegidos y participar activamente, asegurando su bienestar y desarrollo pleno (Gobierno de México, 2020). Fue diseñada como una estrategia multisectorial que articula intervenciones de salud, educación, nutrición, registro de identidad, protección y crianza positiva, con énfasis en reducir las brechas de desigualdad entre regiones, estratos sociales y grupos culturales.

La ENAPI define seis componentes principales: i) un marco rector que orienta objetivos y mecanismos de acción; ii) sistemas de información, que incluyen un registro nominal individualizado y mapas georreferenciados de servicios; iii) un marco programático para articular los programas de distintas instituciones y niveles de gobierno; iv) evaluación, monitoreo y aseguramiento de la calidad como ejes transversales; v) coordinación intersectorial y territorial para aterrizar la estrategia en los estados y municipios; y vi) un marco presupuestario que priorice la inversión pública en primera infancia (ENAPI, 2020).

La ENAPI se fundamenta en evidencia científica sobre la importancia de los primeros años de vida, señalando que el cerebro genera mil conexiones neuronales por segundo en esta etapa y que el 87% de su peso se alcanza antes de los tres años (Levitt, 2009). Esta base permitió posicionarla como un mandato de política pública y no solo como un acuerdo voluntario, justificando la necesidad de su implementación integral y su alto retorno económico y social para el país (Banco Mundial, citado en Ponce, 2020).

Respecto a su enfoque de gestión integrada, articula los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) mediante la Ruta Integral de Atenciones (RIA), que define acciones específicas para cada grupo etario y contexto territorial. También contempla la formación de profesionales en educación inicial y gestión de servicios, y la armonización legislativa para garantizar sostenibilidad. Sin embargo, enfrenta un reto clave relacionado con el financiamiento: en 2020, México destinaba solo el 0.6% de su Producto Bruto Interno

(PIB) a políticas para la primera infancia, una cifra baja comparada con países como Cuba que invierten 0.8% únicamente en educación preescolar, evidenciando que la falta de recursos suficientes puede limitar el alcance real de las estrategias (Ponce, 2020).

En términos de seguimiento y evaluación, la ENAPI propone crear un sistema nominal para identificar a cada niña y niño y monitorear las atenciones que recibe, así como mecanismos de calidad, evaluación de impacto y reasignación presupuestaria con enfoque en resultados (ENAPI, 2020). Sin embargo, hasta la fecha no se cuenta con una evaluación de impacto publicada, por lo que no es posible conocer con certeza si los objetivos en desarrollo infantil temprano y reducción de desigualdades se han alcanzado gracias a su implementación.

La ENAPI constituye un ejemplo de estrategia nacional de gestión territorial integrada para la primera infancia, destacando la importancia de articular múltiples sectores y niveles de gobierno, de establecer sistemas de información nominal y georreferenciado y de contar con un marco rector, programático y presupuestario bien definido. Para la EGTPI, esta experiencia muestra que una definición clara de objetivos y un modelo de gestión territorial son condiciones necesarias, pero no suficientes si no se asignan recursos adecuados, se fortalecen capacidades locales y se implementa un sistema de monitoreo y evaluación rigurosos que retroalimente la estrategia y asegure su impacto en la vida de niñas y niños.

Buenas Prácticas

La Estrategia Nacional de Atención a la Primera Infancia (ENAPI) de México constituye un referente de gestión territorial e intersectorial con varios elementos que podrían inspirar la implementación de la EGTPI en Perú.

Primero, destaca su marco rector claro y vinculante, basado en un decreto presidencial y formalizado como política de Estado. Este marco define objetivos prioritarios, poblaciones meta, indicadores de resultado y responsabilidades de cada sector y nivel de gobierno. La experiencia mexicana muestra que una definición jurídica sólida y un marco rector con indicadores integrados facilita la rendición de cuentas y la coordinación intersectorial, asegurando un mandato político sostenido más allá de cambios gubernamentales. Para el caso peruano, avanzar hacia un marco normativo similar para la EGTPI podría fortalecer su institucionalidad y sostenibilidad.

Segundo, ENAPI implementa un sistema nacional de información integrado, basado en el Registro Único de Niñas y Niños de 0 a 5 años (RUN), que permite identificar a cada niño y dar seguimiento a su trayectoria de atención. Si bien Perú cuenta con el Padrón Nominal como herramienta de seguimiento nominal, la práctica mexicana sugiere la importancia de consolidar este instrumento como sistema nacional articulado entre sectores, con interoperabilidad y actualización permanente. Esto facilitaría el seguimiento nominal de la EGTPI, así como la definición de brechas y la planificación local y regional.

Tercero, un aspecto relevante es el "aterrizaje territorial" de la estrategia mediante la articulación de mesas intersectoriales en los estados y municipios, con la participación de instancias locales, organizaciones de la sociedad civil y sector privado. Esta articulación permite contextualizar los planes y priorizar acciones según las realidades de cada territorio. Para Perú, reforzar las Instancias de Articulación Local (IAL) con mecanismos que integren efectivamente a sociedad civil y actores privados podría potenciar la respuesta integral y la sostenibilidad de las intervenciones.

Cuarto, ENAPI promueve la formación de capacidades locales a gran escala, a través de guías, manuales, cursos virtuales y asistencia técnica especializada para funcionarios estatales y municipales. Esta práctica asegura que los equipos subnacionales cuenten con herramientas técnicas adecuadas para la planificación, seguimiento y ejecución de las acciones integradas de primera infancia, algo que la EGTPI también contempla pero requiere fortalecer sistemáticamente para garantizar la calidad y consistencia de su implementación.

Finalmente, ENAPI considera dentro de su marco programático la implementación de modelos de atención diferenciados según contextos de vulnerabilidad, incluyendo población indígena y rural dispersa, con adecuaciones culturales y lingüísticas. Para la EGTPI, este enfoque intercultural y territorializado representa un aprendizaje clave, dado que Perú es un país con alta diversidad étnica, cultural y geográfica, donde la pertinencia cultural de las intervenciones es central para su efectividad.

Perú

En el caso del Perú, la estrategia de gestión territorial "Primero la Infancia" (EGTPI), aprobada en 2019, tiene por objetivo asegurar que las niñas y niños desde la gestación hasta los 5 años de edad accedan al Paquete Integrado de Servicios Priorizados para asegurar su óptimo desarrollo. En 2021, Macroconsult realizó una evaluación de impacto del modelo operativo de la EGTPI. Con esta evaluación, se buscó analizar el efecto del Piloto EGPTI sobre la ampliación de la cobertura de servicios priorizados y los resultados para el desarrollo infantil temprano. Los resultados de esta evaluación indican que el fortalecimiento institucional realizado gracias a la EGTPI impactó positivamente en la institucionalización de actividades, si bien en la etapa de escalamiento del programa el efecto sobre algunas actividades se diluye. Asimismo, la evaluación encontró que el Piloto de la EGTPI tuvo efectos positivos sobre la cobertura, específicamente en el porcentaje de niños con suplementación oportuna de hierro. Adicionalmente, se encontró que el Piloto, a través de un aumento en los distritos que realizan seguimiento nominal, tuvo efectos positivos sobre el porcentaje de niños con dosaje de hemoglobina (MIDIS, 2022).

En el ámbito nacional, una experiencia relevante de gestión territorial es el proceso de implementación de las Redes Integradas de Salud (RIS), liderado por el Ministerio de Salud (MINSA) en el marco de la Ley N.° 30885. El modelo de las RIS se basa en un conjunto de organizaciones que prestan una cartera de servicios de salud equitativa e integral a una población bajo su responsabilidad, mediante mecanismos de integración funcional, articulación interinstitucional y, especialmente, gestión territorial orientada a resultados (Cosavalente-Vidarte, 2019). La EGTPI comparte esta lógica territorial al implementar procesos como la articulación, sectorización del distrito y la identificación nominal de niñas. Una lección clave que ofrecen las RIS para consolidar el enfoque territorial de la EGTPI es el fortalecimiento de la capacidad de respuesta de los equipos locales ya existentes. Aunque la EGTPI contempla el seguimiento nominal y la gestión de alertas, como se detalla en su proceso 3 del nivel local, la experiencia de las RIS resalta el valor de contar con equipos estables, multidisciplinarios y articulados, con atribuciones claras y recursos suficientes para actuar de manera oportuna y continua en el territorio. Esto permitiría no solo coordinar la entrega de servicios, sino también dar soluciones integradas desde el nivel local.

La revisión bibliográfica previa resalta aspectos fundamentales para alcanzar los objetivos de programas como la Estrategia de Gestión Territorial de la Primera Infancia (EGTPI). Según UNICEF (2021), la complejidad y dinámica del DIT demandan una respuesta coordinada entre diversas instancias de gobierno y administración pública, aunque operen de manera sectorial. La experiencia peruana en la reducción de la Desnutrición Crónica Infantil muestra que la coordinación es posible y efectiva cuando se trabaja hacia un objetivo común. Adicionalmente, se subraya la importancia del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) en liderar y articular la política social. Sin embargo, se reconoce que vaivenes políticos pueden obstaculizar la estabilidad y continuidad de los procesos de innovación y reforma en la gestión pública (UNICEF, s.f.).

La experiencia peruana en la reducción de la Desnutrición Crónica Infantil (DCI) muestra que la coordinación entre actores y niveles de gobierno es posible y efectiva cuando existe un objetivo común claramente definido. Entre 2007 y 2011, el país logró una significativa disminución de la DCI, pasando de 28.5% a 19.5%, gracias a la implementación de un enfoque de Presupuesto por Resultados (PpR). Este enfoque introdujo una forma distinta de organizar las intervenciones y los recursos, priorizando resultados concretos sobre la población, como la reducción de la DCI, y articulando los esfuerzos de los sectores involucrados.

Un componente clave de esta estrategia fue la definición de una estrategia basada en evidencia para enfrentar la DCI, identificando qué intervenciones tenían mayor impacto y priorizando su financiamiento. Además, se promovió el compromiso efectivo de las entidades implementadoras, como el Ministerio de Salud y los

Gobiernos Regionales, quienes mejoraron la gestión de la logística, la administración y la provisión de servicios. Otro elemento fundamental fue el uso de incentivos al desempeño, mediante los cuales se asignaban recursos adicionales a las regiones que cumplían metas de cobertura o mejoras en gestión. Esto generó un entorno de corresponsabilidad, impulsado por el liderazgo técnico y político del Ministerio de Economía y Finanzas, que alineó los intereses de los sectores y niveles de gobierno hacia el resultado prioritario.

En ese sentido, para la EGTPI, la experiencia en la reducción de la DCI ofrece lecciones valiosas: la importancia de contar con un marco de resultados claros, basados en evidencia, que orienten la acción pública; la necesidad de articular sectores y niveles de gobierno con un fuerte liderazgo nacional que convoque, coordine y brinde soporte técnico; y la eficacia de los incentivos al desempeño como herramienta para promover mejoras en la gestión local y asegurar el logro de metas comunes. Este enfoque articulado y orientado a resultados puede ser un referente para consolidar la implementación territorial de la EGTPI y alcanzar mejoras sostenidas en los indicadores de desarrollo infantil temprano.

VII. Balance de la literatura

¿Qué podemos aprender de esta revisión de literatura?

Esta revisión permite observar que ninguna estrategia para primera infancia alcanza resultados significativos si no se basa en un modelo de gestión territorial sólido e integrado. Los casos analizados muestran que la atención directa (salud, nutrición, educación inicial) debe estar acompañada de estructuras de articulación, sistemas nominales y gobernanza efectiva para garantizar que los servicios lleguen oportunamente a los niños y niñas. Se evidencia también que las políticas que logran impactos sostenibles son aquellas que trascienden el enfoque programático sectorial y se convierten en estrategias de Estado, con normativas que las respaldan y financiamiento específico que asegura su continuidad. Un aprendizaje central es que, incluso en contextos de alta desigualdad, cuando se combina articulación intersectorial, información nominal georreferenciada, acompañamiento familiar y liderazgo político, se logran avances importantes en salud y desarrollo infantil. Sin estos componentes integradores, las intervenciones quedan fragmentadas, no alcanzan a las poblaciones más vulnerables o dependen de voluntades individuales que dificultan su sostenibilidad y escalamiento.

¿Cuáles son los componentes de la gestión territorial claves para el logro de resultados de una estrategia como la EGTPI?

A partir de las experiencias revisadas, se identifican varios componentes estratégicos que son clave para que una estrategia como la EGTPI logre resultados efectivos y sostenibles:

1. **Gobernanza y articulación intersectorial**. La presencia de instancias de articulación regionales y locales con funciones claras y respaldo político permite coordinar acciones de salud, nutrición, educación y protección, evitando duplicidades y asegurando continuidad en la atención (por ejemplo, las Redes Comunales de Chile Crece Contigo o la estructura territorial de ENAPI).

2. **Sistemas nominales y georreferenciados**. Contar con padrones nominales actualizados permite identificar individualmente a las gestantes y niños, hacer seguimiento de su acceso a los servicios, detectar brechas y articular alertas con los prestadores responsables. Este componente fue clave en Chile Crece Contigo y se busca fortalecer en la EGTPI.

3. **Fortalecimiento de capacidades institucionales y comunitarias**. La formación sostenida de actores regionales, locales y comunitarios, junto con asistencia técnica permanente, garantiza una implementación de calidad y reduce los riesgos de rotación de personal afecte la estrategia, como ocurrió en Uruguay.

4. **Marco normativo vinculante y financiamiento sostenible**. Contar con leyes o decretos que formalicen la estrategia y aseguren presupuesto anual asignado es una práctica común en los casos

exitosos, asegurando su sostenibilidad y evitando depender únicamente de voluntades políticas de corto plazo.

5. **Monitoreo, evaluación y uso de evidencia**. Las estrategias más efectivas implementan evaluaciones rigurosas, tanto de procesos como de impacto, generando evidencia que retroalimenta la gestión, permite ajustes y sustenta la sostenibilidad de la política en el tiempo.

¿A partir de las experiencias revisadas qué desafíos o prácticas exitosas se ha podido identificar en lo que se refiere a la gestión territorial?

Entre los principales desafíos observados en las experiencias revisadas, destaca la dificultad de asegurar financiamiento suficiente y sostenible para la primera infancia, como en el caso de México, donde la ENAPI cuenta con un marco técnico sólido, pero enfrenta limitaciones presupuestarias para su implementación plena. Otro desafío es la alta rotación de personal y los limitados recursos humanos en el nivel local, que afectan la calidad y continuidad de la estrategia, como se observó en Uruguay Crece Contigo. También se evidencia que, en ausencia de un marco normativo vinculante, la implementación de las estrategias queda sujeta a cambios de gobierno y prioridades sectoriales, poniendo en riesgo su sostenibilidad, como ocurrió en la política De Cero a Siempre en Colombia.

Por otro lado, se identifican prácticas exitosas clave, como la instalación de sistemas nominales que permiten identificar individualmente a cada niña, niño y gestante y hacer seguimiento a su acceso a servicios, como en Chile Crece Contigo. Asimismo, la formalización de instancias territoriales de articulación con funciones específicas, respaldadas por decretos o leyes, garantiza su continuidad más allá de cambios políticos. Finalmente, el enfoque de ciclo de vida que articulan estas estrategias, asegurando atención continua desde la gestación hasta los primeros años de vida, es un factor determinante en su efectividad.

En conjunto, la revisión muestra que una estrategia como la EGTPI no debe limitarse a ser un conjunto de programas o intervenciones aisladas, sino consolidarse como un modelo de gestión territorial integral, con articulación intersectorial real, sistemas nominales sólidos, formación permanente de equipos y respaldo normativo y financiero que asegure su sostenibilidad. El reto no es menor, pero las experiencias revisadas demuestran que, con estos componentes estratégicos, es posible lograr avances significativos y sostenidos en el desarrollo infantil temprano, transformando positivamente la vida de niñas y niños y reduciendo las desigualdades que los afectan desde el inicio de la vida.

VIII. Revisión documentaria: Alineamiento de la EGTPI con instrumentos de política pública

Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social al 2030 (PNDIS)

La Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social al 2030 (PNDIS) es una iniciativa del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis) que busca articular las intervenciones de diversos sectores gubernamentales para reducir la exclusión social y la pobreza en el Perú. Sus objetivos prioritarios incluyen mejorar el desarrollo infantil temprano, el desarrollo físico, cognitivo y socioemocional de niñas, niños y adolescentes, incrementar las capacidades para la inclusión económica de jóvenes y adultos, mejorar la calidad de vida de las personas adultas mayores y optimizar las condiciones del entorno para asegurar la inclusión social de la población.

Bajo este contexto, la EGTPI se encuentra estrechamente relacionado con la PNDIS, dado que ambos enfatizan la importancia del desarrollo infantil temprano. En específico, la EGTPI contribuye a garantizar una inclusión social efectiva desde las primeras etapas de vida mediante su vinculación con el Objetivo Prioritario 1 del PNDIS, "Mejorar el desarrollo infantil temprano para asegurar su inclusión social".

Asimismo, la EGTPI impulsa la entrega efectiva de un conjunto de servicios esenciales para el Desarrollo Infantil Temprano. Estos servicios inciden directamente en varios indicadores clave definidos por los Resultados Priorizados e Indicadores Emblemáticos de la Política Social al 2030, particularmente en

aquellos relacionados con la prevalencia de anemia, desnutrición crónica, desarrollo motor y desarrollo lingüístico. Cabe destacar que estos indicadores se alinean con tres de los cuatro resultados priorizados dentro de la EGTPI, reforzando la coherencia y el impacto de ambas iniciativas en el bienestar de la primera infancia.

Programa Presupuestal orientado a Resultados-Desarrollo Infantil Temprano (PPor DIT)

El Programa Presupuestal orientado a Resultados para el Desarrollo Infantil Temprano (PPoR DIT) es una iniciativa multisectorial e intergubernamental del Estado peruano que busca articular y optimizar las intervenciones dirigidas a niños y niñas desde la gestación hasta los cinco años de edad. Su objetivo principal es asegurar el logro de siete resultados clave en el desarrollo infantil: nacimiento saludable, apego seguro, adecuado estado nutricional, marcha estable y autónoma, comunicación verbal efectiva, regulación de emociones y comportamientos, y función simbólica.

Este programa se relaciona estrechamente con la Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia", ya que ambos buscan garantizar una oferta de servicios integrados y de calidad que respondan a las necesidades específicas de los niños y niñas en sus entornos familiares y comunitarios, contribuyendo así al desarrollo infantil temprano en el Perú.

Política General de Gobierno

Es un documento estratégico que define las prioridades, objetivos y lineamientos centrales que guían la gestión de un gobierno durante su mandato. Este marco orienta las acciones de las distintas entidades del Estado para abordar los principales desafíos del país y promover el desarrollo en diversos ámbitos, como la economía, la salud, la educación, la seguridad y la infraestructura.

La Política General de Gobierno del presente mandato presidencial se organiza en torno a nueve ejes principales que buscan mejorar la calidad de vida de la población, reducir brechas sociales y garantizar una gestión pública eficiente y transparente. De manera general, se considera que este documento y la EGTPI muestran un buen grado de alineamiento, pues ambos enfatizan la protección social y el acceso a servicios básicos de calidad desde los primeros años de vida.

Asimismo, cabe resaltar el eje de protección social para el desarrollo, puesto que el sexto elemento también se encuentra directamente alineado con la EGTPI "Garantizar la prestación de los servicios del Estado a favor de las poblaciones vulnerables como niñas, niños, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad". Adicionalmente, también es importante destacar el eje de salud como derecho humano dentro de la Política General de Gobierno, ya que su quinto elemento aborda una de las principales prioridades de la EGTPI: "Fortalecer la lucha contra la anemia y la desnutrición crónica infantil". En conjunto, este enfoque refuerza el compromiso del Estado con el desarrollo infantil temprano y la mejora de las condiciones de vida de la población más vulnerable.

IX. Análisis de registros administrativos: Sello Municipal 2024

Se analizó la base de datos del reporte del Sello Municipal correspondiente al año 2024, proporcionada por el MIDIS, la cual contiene información de seguimiento de indicadores de gestión municipal relacionados con el objetivo "Mejorar el Desarrollo Infantil Temprano". La base de datos contiene información acerca de los 1890 distritos del Perú, los cuales están distribuidos en 196 provincias, que a su vez se agrupan en 26 regiones. Para propósitos de este informe, y de manera consistente con la metodología de este estudio, las regiones han sido agrupadas en 4 macrorregiones. Cabe mencionar que la información analizada corresponde al último período registrado.

La base de datos recoge información a nivel distrital sobre productos e indicadores vinculados a la EGTPI, presentados a continuación:

- Producto 1: Municipalidad gestiona territorialmente la información para la promoción de servicios dirigidos a la primera infancia mediante la actualización del Padrón Nominal.
    - Indicador 1a: Porcentaje de niñas y niños de 60 días de edad registradas/os en el padrón nominal con información priorizada completa.

- Producto 2: Municipalidad promueve la gestión articulada para el acceso oportuno al Paquete Integrado de Servicios Priorizados dirigido a niñas/os desde la gestación hasta los 5 años de edad.
    - Indicador 2a: Número de sesiones realizadas por la IAL u otro espacio de coordinación local para la gestión articulada.
    - Indicador 2b: Número de herramientas utilizadas por la IAL en la gestión articulada para el seguimiento nominal al acceso oportuno al Paquete Integrado de Servicios Priorizados (PISP) de las niñas y niños menores de 5 años.

- Producto 3: Municipalidad promueve el desarrollo de capacidades de las/os integrantes del ETM, fortaleciendo la gestión territorial para alcanzar los resultados del Desarrollo Infantil Temprano (DIT).
    - Indicador 3: Número de integrantes del Equipo Técnico Municipal que aprueban el curso: "El Desarrollo Infantil Temprano en el marco de la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social", en los plazos establecidos.

El indicador 1a se vincula con el componente de seguimiento nominal de la EGTPI y refleja directamente el cumplimiento del proceso 1 del nivel local "Captación temprana y actualización del padrón nominal". De acuerdo con este modelo, el proceso de seguimiento individualizado parte del registro completo de cada niño y niña en el padrón nominal. Este indicador refleja la eficacia del proceso de identificación y captación temprana. El porcentaje de registro con información priorizada completa de niñas y niños de 60 días de edad permite medir el cumplimiento del gobierno con una de las funciones principales de la EGTPI: garantizar que cada niño sea identificado nominalmente y monitoreado desde el nacimiento, condición esencial para asegurar el acceso progresivo y oportuno al Paquete Integrado de Servicios Priorizados (PISP).

El indicador 2a se vincula con el componente de articulación del modelo operativo de la EGTPI, específicamente con el proceso 2 del nivel local "Organización para la entrega de servicios". Este proceso requiere que el gobierno local convoque periódicamente a la Instancia de Articulación Local (IAL), donde participan los actores responsables de la provisión de servicios priorizados. La frecuencia de sesiones registradas permite observar el cumplimiento del gobierno local con su función de liderar un espacio estable de coordinación operativa entre sectores que permita planificar y ajustar la entrega del Paquete Integrado de Servicios Priorizados (PISP) para la primera infancia.

El indicador 2b también se vincula con el componente de articulación, pero, a diferencia del 2a, se relaciona tanto con el proceso 2 como con el proceso 3 del nivel local: "Organización para la entrega de servicios" y "Seguimiento nominal y análisis de cobertura". Mientras que el indicador 2a mide la existencia del espacio de coordinación, el indicador 2b permite conocer si dicho espacio cuenta con los insumos técnicos necesarios para operar de manera eficaz. Las herramientas consideradas en el indicador son instrumentos definidos por el modelo operativo de la EGTPI que permiten asignar responsabilidades territoriales, monitorear el acceso individual a los servicios y analizar brechas locales. Por lo tanto, el indicador 2a evalúa la existencia y regularidad de la articulación y el 2b permite conocer el grado de implementación técnica que esa articulación alcanza.

El tercer indicador está vinculado con el componente de fortalecimiento de capacidades institucionales, el cual sostiene los procesos de la EGTPI. Cada gobierno local debe conformar un Equipo Técnico Municipal (ETM) con capacidad para liderar y acompañar la ejecución de los tres procesos operativos definidos a nivel local: la captación temprana y actualización del padrón nominal, la organización para la entrega de servicios y el seguimiento nominal y análisis de cobertura. En ese marco, la aprobación del curso sobre Desarrollo Infantil Temprano (DIT) por parte de los integrantes del ETM constituye una acción concreta de formación orientada a garantizar que el personal técnico cuente con las competencias necesarias para aplicar herramientas, gestionar alertas, analizar brechas y formular soluciones. Por tanto, este indicador permite evaluar el grado de preparación técnica del gobierno local para asumir su rol de liderazgo territorial, condición clave para la ejecución del modelo EGTPI.

Cabe precisar que, si bien estos indicadores forman parte del sistema de seguimiento del Sello Municipal y no del sistema de monitoreo formal de la EGTPI, su diseño está alineado a los procesos y componentes clave de la estrategia. Por ello, constituyen un insumo relevante para retroalimentar la implementación local

de la EGTPI, ya que permiten identificar avances y brechas en la captación temprana y registro nominal, la articulación local para la entrega de servicios y el fortalecimiento de capacidades técnicas municipales. En ese sentido, los resultados del Sello Municipal contribuyen indirectamente a la mejora continua de la gestión territorial para la primera infancia en el marco de la EGTPI.

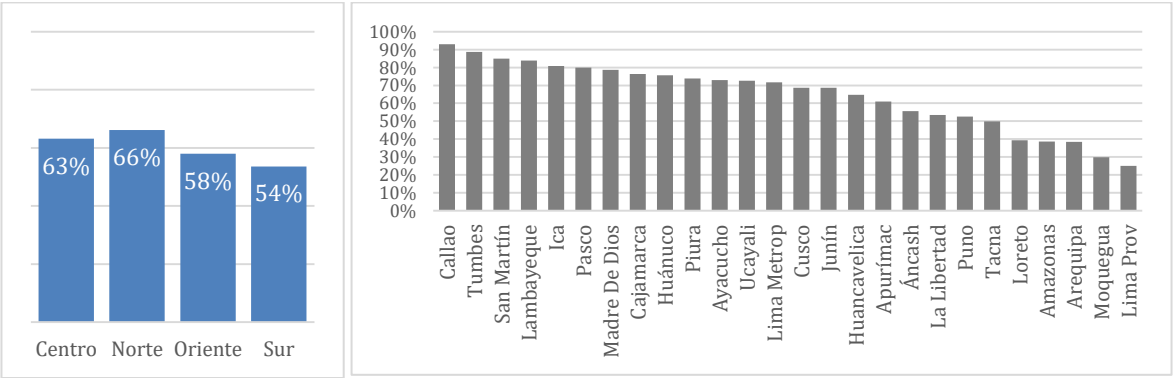
Resultados por producto

Producto 1: Municipalidad gestiona territorialmente la información para la promoción de servicios dirigidos a la primera infancia mediante la actualización del Padrón Nominal. Para analizar los resultados obtenidos en este caso se utilizaron dos indicadores.

Indicador 1a: Porcentaje de niñas y niños de 60 días de edad registradas/os en el padrón nominal con información priorizada completa.

El **Gráfico 1** muestra el resultado de promediar este indicador para los distritos de cada macrorregión (panel izquierdo) y región (panel derecho), utilizando datos de junio de 2024. Los resultados muestran que en promedio los distritos tienen un 60.9% de niñas y niños de 60 días de edad registrados en el padrón nominal con información priorizada completa. La macrorregión norte muestra los resultados más favorables al alcanzar un 66% de registro, mientras que la macrorregión sur muestra las cifras menores (54%). La variabilidad en el nivel de registro aumenta entre regiones, resaltando el Callao como la única región con un nivel de registro que supera el 90%. En contraste, las regiones de Loreto, Amazonas, Arequipa, Moquegua y Lima Provincias obtuvieron un promedio regional menor al 40% de registro.

Gráfico 2. Indicador 1a: Promedio por macrorregión y región (junio 2024)



Fuente: Elaboración propia

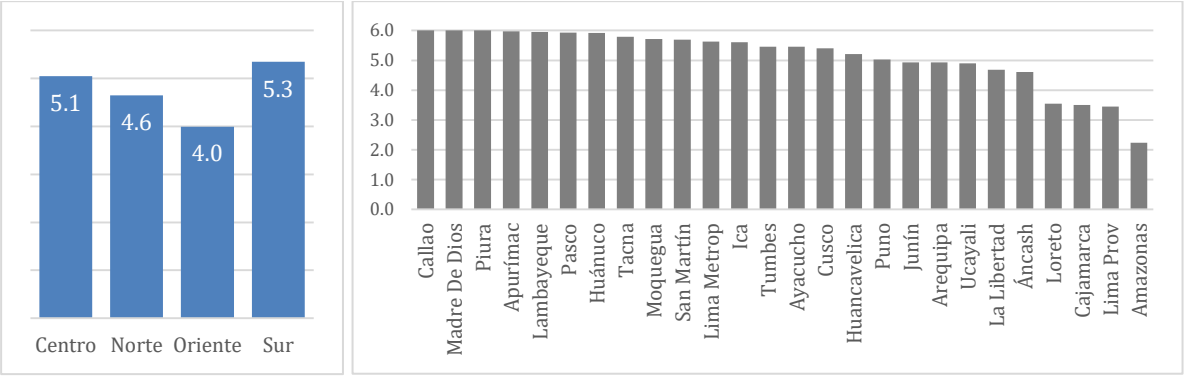
Producto 2: Municipalidad promueve la gestión articulada para el acceso oportuno al Paquete Integrado de Servicios Priorizados dirigido a niñas/os desde la gestación hasta los 5 años de edad. Este producto es analizado a través de dos indicadores; pero, a diferencia del anterior, posee data de una mayor cantidad de meses, desde mayo hasta octubre.

Indicador 2a: Número de sesiones realizadas por la IAL u otro espacio de coordinación local para la gestión articulada.

Del total de 1890 distritos, 1427 de ellos registraron 6 sesiones de la IAL entre mayo y octubre de 2024, es decir, un 76% de los distritos sesionó mensualmente. En contraste, 279 (15% del total) distritos no sesionaron ni una sola vez en tal período de 6 meses. Cuatro regiones concentran la mayor parte (61%) de los distritos que no sesionaron: Lima provincias (48 distritos no sesionaron), Amazonas (47 distritos), Cajamarca (45 distritos) y Áncash (29 distritos). En el **Gráfico 3**, se observa que los distritos de la macrorregión sur se encuentran sesionando en una frecuencia más cercana a la planificada (en promedio

aprox. 5 sesiones en 6 meses), mientras que la macrorregión Oriente presenta el mayor rezago (en promedio, 4 sesiones en 6 meses). A nivel regional, se observa que todos los distritos de Callao, Madre de Dios y Piura sesionaron mensualmente. En contraste, en Amazonas los distritos sesionaron en promedio 2 veces en el semestre analizado.

Gráfico 3. Indicador 2a: Promedio por macrorregión y región (mayo a octubre 2024)

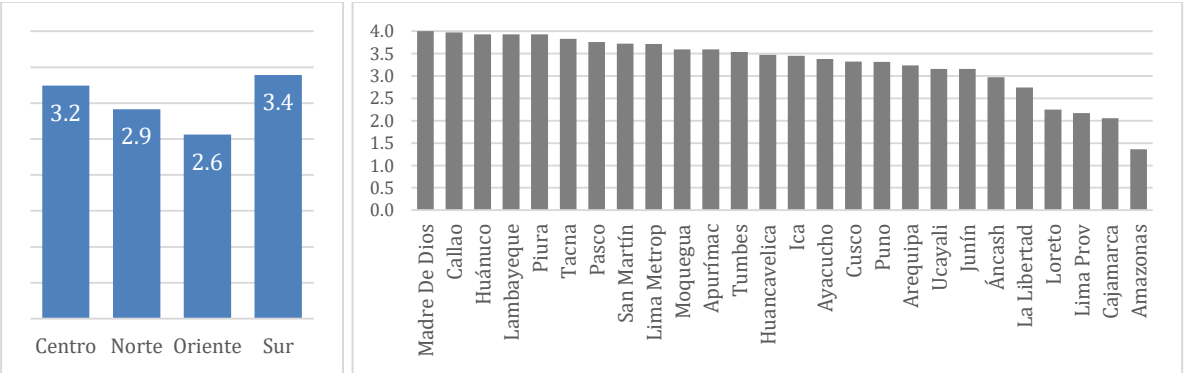


Fuente: Elaboración propia

Indicador 2b: Número de herramientas utilizadas por la IAL en la gestión articulada para el seguimiento nominal al acceso oportuno al Paquete Integrado de Servicios Priorizados (PISP) de las niñas y niños menores de 5 años.

Las herramientas utilizadas que se registran para este indicador son cuatro: las actas de homologación, mapas de sectorización, reportes de seguimiento nominal y reportes de análisis de cobertura. En promedio, por mes, los distritos registraron la utilización de 3.1 de las 4 herramientas entre mayo y octubre de 2024. En 300 distritos (16% del total), el número de herramientas utilizadas entre mayo y octubre de 2024 fue de cero. Estos distritos se encuentran concentrados en las regiones de Amazonas (50 distritos), Lima Provincias (50 distritos), Cajamarca (48 distritos) y Áncash (30 distritos). En el **Gráfico 4** se observa que la totalidad de los distritos ubicados en Callao y Madre de Dios registraron un uso completo de las herramientas señaladas. En contraste, se evidencia la necesidad de potenciar la gestión de la EGTPI en Amazonas, región que registra la menor utilización promedio de herramientas.

Gráfico 4. Indicador 2b: Promedio por macrorregión y región (mayo a octubre 2024)



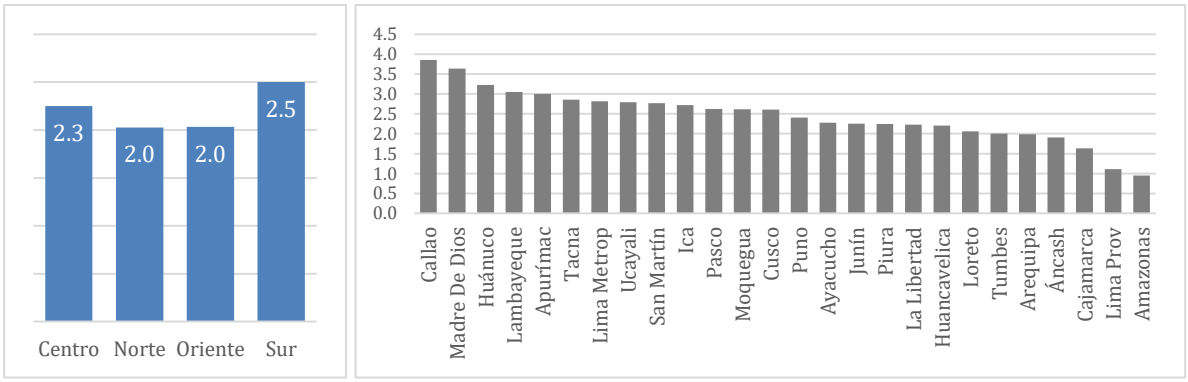
Fuente: Elaboración propia

Producto 3: Municipalidad promueve el desarrollo de capacidades de las/os integrantes del ETM, fortaleciendo la gestión territorial para alcanzar los resultados del Desarrollo Infantil Temprano (DIT).

Indicador 3: Número de integrantes del Equipo Técnico Municipal que aprueban el curso: "El Desarrollo Infantil Temprano en el marco de la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social", en los plazos establecidos.

A nivel nacional, en promedio, los distritos registran 2.2 integrantes del ETM que aprueban el curso mencionado en los plazos establecidos. Sin embargo, 413 distritos (el 22% del total) no cuentan con ningún integrante del ETM que haya aprobado tal curso a octubre de 2024. Gran cantidad de estos distritos (55% de ellos) se ubican en las regiones de Lima Provincias (65 distritos), Cajamarca (62 distritos), Amazonas (55 distritos) y Áncash (49 distritos). En el panel izquierdo del **Gráfico 5** se puede observar un avance más limitado en las macrorregiones norte y oriente. Ello se ve reflejado también en al análisis por región, en donde Amazonas (Oriente) y Cajamarca (Norte) figuran entre las regiones con un menor número de integrantes del ETM que ha aprobado el curso en cuestión.

Gráfico 5. Indicador 3: Promedio por macrorregión y región (octubre 2024)



Fuente: Elaboración propia

El panorama esbozado en esta sección evidencia avances significativos en diversos aspectos clave de la gestión territorial para la primera infancia en los distritos del país, aunque también muestra que persisten distritos en los que se requiere fortalecimiento. De manera consistente, los indicadores muestran un mayor rezago en los distritos de las regiones de Amazonas, Lima Provincias, Cajamarca y Áncash. Por otra parte, resaltan los distritos ubicados principalmente en el Callao, que muestra resultados favorables en todos los indicadores. Así también, la región de Madre de Dios muestra un claro compromiso en términos de conocimientos del equipo técnico municipal, frecuencia en las sesiones de la IAL y herramientas utilizadas durante las mismas; y un nivel mayor al promedio, aunque menos destacado, en términos de niños registrados en el Padrón Nominal. El análisis sugiere que, a pesar de los esfuerzos realizados, existen importantes diferencias regionales en el funcionamiento de la EGTPI.

X. Hallazgos sobre el diseño y la implementación de la EGTPI

En esta sección se presenta un balance sobre el diseño e implementación de la EGTPI, basado en la triangulación de los hallazgos obtenidos a través de entrevistas, talleres y encuesta web.

10.1 Diseño

Comprensión sobre los objetivos y funcionamiento de la EGTPI

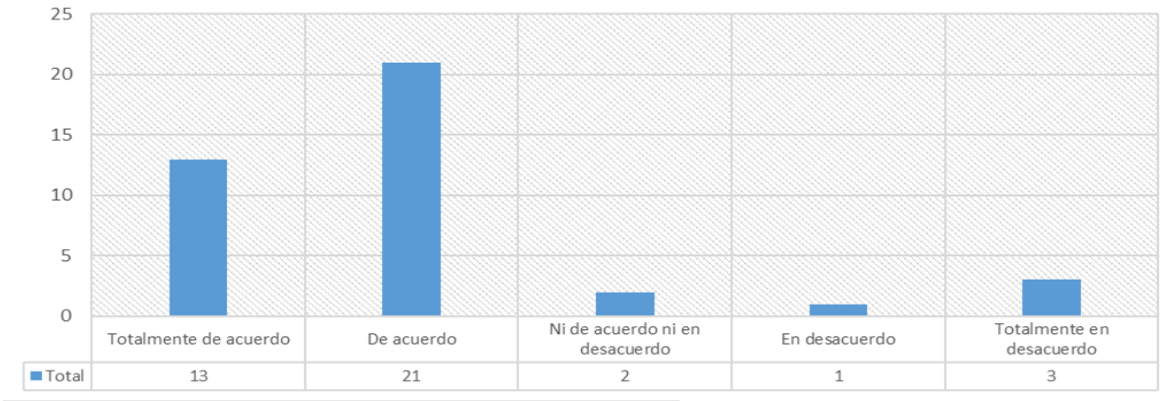
Esta subsección analiza la comprensión que los distintos actores —nacionales, regionales y locales— tienen respecto al diseño, los objetivos estratégicos y el funcionamiento operativo de la EGTPI. Los hallazgos muestran que, si bien existe un reconocimiento general de la estrategia como instrumento orientador para el desarrollo infantil temprano, persisten brechas significativas en el entendimiento de sus componentes clave, tales como la teoría de cambio, la sectorización, el seguimiento nominal y los mecanismos de articulación intersectorial. Asimismo, se identifican vacíos en la planificación comunicacional y en las estrategias de capacitación, que limitan la apropiación plena del diseño y obstaculizan su implementación uniforme en los distintos territorios.

Se identificaron niveles mixtos de conocimiento sobre la EGPTI entre los actores consultados. Los actores con mayor conocimiento fueron los funcionarios de nivel central y los actores territoriales vinculados al MIDIS (coordinadores de enlace, coordinadores FED). Dichos actores comprenden a la EGTPI como una estrategia nacional orientada a movilizar distintos sectores y niveles de gobierno hacia objetivos comunes vinculados con la primera infancia. Estos resultados son esperables considerando la naturaleza de su trabajo y la exposición frecuente a información proveniente del MIDIS. En contraste, se identificaron actores con menores niveles de comprensión sobre los objetivos y el funcionamiento de la EGPTI, detallados a continuación:

- Funcionarios públicos fuera del MIDIS, especialmente del sector Educación. Si bien reconocen el trabajo del MIDIS en desarrollo infantil temprano, no distinguen claramente entre las operaciones regulares del sector (p.e entrega de programas sociales focalizados) y la EGPTI como mecanismo de coordinación intersectorial.
- Las madres, padres y cuidadores que participaron en los cuatros talleres regionales no tenían mayor conocimiento sobre la EGPTI. Si bien no identificaron el nombre de la estrategia, si precisaron los servicios públicos a los que acceden para atender las necesidades de sus menores hijos. Destacó la identificación de tres actores y servicios vinculados con el desarrollo infantil temprano: a) Salud, a través de los controles a gestantes y niños; b) MIDIS, a través de los programas sociales Juntos y Cuna Más, c) Gobiernos locales, a través del vaso de leche y comedores populares.

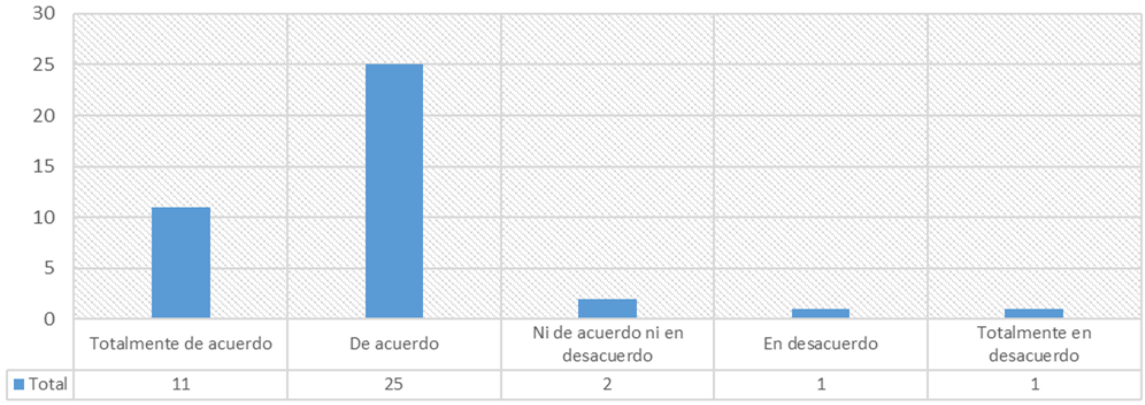
En el caso específico de los gobiernos sub-nacionales, el entendimiento sobre los objetivos y la naturaleza de la EGPTI es variable. La encuesta web dirigida a 40 funcionarios de las gerencias de desarrollo social identificó una percepción favorable sobre el rol de la EGTPI en la mejora de la atención de necesidades de la primera infancia, como ilustran los gráficos a continuación:

Gráfico 6. La EGTPI es efectiva para atender las necesidades de la primera infancia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. Yo/mi entidad considera que la EGTPI promueve una mejora en la gestión de recursos y articulación de los servicios



Fuente: Elaboración propia

Como indica el gráfico 7, 36 de 40 funcionarios municipales encuestados (gerencias de desarrollo social) expresaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la EGTPI promueve mejoras en la gestión de recursos y en la articulación de servicios, lo cual sugiere que la estrategia ha sido percibida como un marco orientador útil para el trabajo multisectorial y una oportunidad para ordenar la acción estaral en función a objetivos comunes.

Empero, es necesario distinguir entre la valoración general sobre la EGTPI y el conocimiento efectivo sobre su diseño y funcionamiento. Elementos claves que forman parte del diseño de la EGPTI, como la teoría de cambio, sectorización o seguimiento nominal, tienen niveles muy dispares de comprensión, lo cual será abordado más adelante. Asimismo, el diseño de la EGPTI se percibe complejo, lo cual dificulta su comprensión por parte de funcionarios con limitada preparación técnica. Asimismo, diversos actores locales reportaron que, dada la extensión de los documentos técnicos de la EGTPI, no era posible leerlos a cabalidad y que usualmente se guiaban por la experiencia ganada en el terreno. Por otro lado, se ha identificado una preocupación por la rigidez de la estrategia, lo cual limitaría la flexibilidad para adaptarse a gobiernos locales con capacidades institucionales heterogéneas. Los siguientes testimonios ilustran esta problemática:

> *"No necesariamente los actores han estado preparados para poder conducir semejante intervención, empezando por el gobierno local (…) Pedirles esto, es algo titánico, empezando que ellos no conocen. La estrategia ha sido bastante ambiciosa, bastante misteriosa y no se ha establecido los procesos adecuados." (A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_11).*

"A pesar de que los roles están definidos, tiene que ver con qué tanto las autoridades han entendido y cómo implementan el enfoque de gestión territorial en sus territorios. Se habla de muchas cosas, pero no llegas a todos lados. Terminas con que no todos los alcaldes terminan con un nivel de liderazgo adecuado." (A_Perfil Nacional_ViceministerioPolíticas_MIDIS_10)

"Hay un manual de implementación de la EGTPI (...) Quizá debería elaborarse documentos más actuales, por todas las dificultades que hemos tenido. Todo lo que se avanzó en 2019 en 2020 se tuvo que interrumpir. " (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Cajamarca_13).

También se ha llamado la atención sobre la premura en el despliegue nacional de la EGPTI y sus implicancias para la comprensión de la estrategia. Como ilustra el siguiente testimonio: *"Se nos entrega directamente las responsabilidades sobre algo que no está completamente culminado. Salimos con el Decreto Supremo y nos preguntaban cómo se hace, pero no teníamos nada, porque no había directiva, manual ni pauta. Se presentaba el qué, pero no el cómo. (A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_1)".* Cabe recordar que durante el despliegue de la EGPTI (2019-2024) se realizó un proceso electoral (2022) que renovó autoridades regionales y locales, lo cual generó rotación de personal técnico. Esto puede haber dificultado la consolidación de conocimientos vinculados a la EGTPI en los gobiernos regionales y locales.

Los hallazgos evidencian que el despliegue nacional de la EGTPI se realizó sin contar con una planificación comunicacional robusta ni con un plan integral de capacitación previa dirigido a los equipos territoriales, lo cual afectó la apropiación de los instrumentos de gestión. Si bien se elaboraron directivas y manuales, estos fueron aprobados de manera posterior al inicio de la implementación, generando incertidumbre sobre los procedimientos y responsabilidades. Se observa además la ausencia de lineamientos oficiales que orienten una estrategia de comunicación pública hacia la ciudadanía, particularmente hacia las familias usuarias de los servicios, lo cual limita su conocimiento sobre la estrategia y los derechos que promueve. De igual forma, no se identificaron programas sistemáticos de fortalecimiento de capacidades dirigidos a autoridades y funcionarios locales, más allá de acciones puntuales de asistencia técnica, lo que explica las dificultades observadas en la comprensión de componentes clave y en la aplicación efectiva de los instrumentos operativos.

Transparencia en roles y funciones

Asimismo, se ha identificado que las autoridades locales no se perciben como responsables de la entrega de servicios priorizados en el marco de la EGTPI, sino que más bien consideran que la responsabilidad recae en los sectores nacionales (MINSA, MIDIS). El impulso a la EGPTI se percibe como un asunto de voluntad de la autoridad y no como un mandato funcional. Si bien los roles de los gobiernos regionales y locales están detallados en la directiva y el manual de la EGTPI, en la práctica es percibida como la "estrategia del MIDIS", lo cual diluye las responsabilidades compartidas. Como ilustra el siguiente testimonio de un actor nacional: "(las autoridades locales) *no tienen las capacidades técnicas ni de liderazgo para poder trabajar estos espacios de consenso (…) Yo pienso también porque no han interiorizado bien en realidad el rol que deberían tener". (A_Perfil Nacional_ViceministerioPolíticas_MIDIS_6).* Este hallazgo se vincula con un cuello de botella identificado en las entrevistas: el insuficiente alineamiento entre el diseño de la EGTPI y la normativa municipal, lo cual generaría vacíos que ralentizan la acción articulada y dificultan la adaptación de los procesos operativos a las realidades territoriales. Los siguientes testimonios ilustran esta problemática:

"El marco normativo nacional no se articula con las normativas locales. Falta claridad sobre quién debe liderar qué cosa, y eso genera paralización" (A_Perfil Nacional_ProgramaJuntos_MIDIS_3).

"En los gobiernos locales no hay una norma que diga tú tienes que articular. No está normado como una obligación. Y lo que no está normado no se hace" (A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_2)

Por otro lado, en relación con los indicadores empleados para el monitoreo y seguimiento de la EGPTI, se destacó que aún no se incorporan datos vinculados a la calidad de los servicios y a la percepción de los usuarios. Varios actores consultados señalaron que los sistemas de monitoreo actuales se centran en indicadores de cobertura y ejecución presupuestal, sin capturar dimensiones como la satisfacción de las

familias o el trato recibido en los servicios públicos, como ilustran los siguientes testimonios de funcionarios del MIDIS:

> *"Solo se mide cobertura y presupuesto, pero nadie pregunta si la familia se sintió bien atendida" (A_Perfil Nacional_DGPE_MIDIS_7)*
>
> *"No hay indicadores de calidad del servicio ni de trato. Así no se puede mejorar de verdad"(A_Perfil Nacional_Equipo_MIDIS_5)*

En cuanto a los mecanismos de monitoreo, los hallazgos permiten advertir que su utilización ha sido parcial y con limitaciones para garantizar un seguimiento integral de las actividades de la EGTPI. Si bien existen intentos de articulación de información entre sectores, en la práctica se evidencian dificultades técnicas, normativas y de coordinación que impiden contar con un sistema de alerta temprana eficaz. Como se indicó, "recibir una base de datos de SALUD no es viable debido a leyes de protección de datos (…) finalmente, se opta por generar una base de data local que se llama homologación, pero son registros precarios" (A_Perfil Nacional_ExMinistra_MIDIS_8). Esto evidencia que los mecanismos empleados no aseguran consistencia ni oportunidad en la información procesada.

Respecto al sistema de información de la EGTPI, no se identificó entre los actores entrevistados un conocimiento claro sobre su estado o nivel de implementación. Más bien, lo que se observa es un uso parcial de convenios de interoperabilidad, donde la mayor parte de la información es manejada por el MINSA y no compartida de manera fluida con los demás actores de la estrategia, en particular con los programas sociales. Como señaló una exautoridad: "¿Quién lidera esta plataforma?, nunca había escuchado. (…) Se que MIDIS firmó un convenio con MINSA, para interoperabilidad. Ellos mandan sus bases y yo la regreso (…) pero no tiene poder para pedir las bases" (A_Perfil Nacional_ExMinistra_MIDIS_8). Ello refleja que la plataforma intersectorial no ha logrado consolidarse como un instrumento efectivo de gestión compartida.

En otras palabras, si bien la EGTPI contempla un componente de monitoreo y seguimiento, los hallazgos evidencian que no se ha consolidado un sistema integral de seguimiento y evaluación. Los mecanismos existentes se centran principalmente en indicadores de cobertura y ejecución presupuestal, sin incorporar de manera sistemática dimensiones de calidad, percepción de los usuarios o resultados de bienestar. Tampoco se identifican evaluaciones periódicas que permitan retroalimentar la implementación con base en evidencia. A ello se suma la limitada interoperabilidad entre sistemas sectoriales, la escasa coordinación interinstitucional y la ausencia de una unidad rectora de monitoreo con atribuciones claras. En consecuencia, el actual esquema de seguimiento resulta insuficiente para orientar decisiones estratégicas o corregir desviaciones operativas.

Frente a estos desafíos, se identificaron tres oportunidades de mejora:

- Fortalecer el marco normativo habilitante a nivel subnacional, analizando la coherencia entre las normativas municipales y los lineamientos nacionales.
- Actualizar la hoja de ruta de la EGTPI en función a los aprendizajes acumulados y las necesidades específicas de los territorios.
- Valorar la incorporación de datos sobre la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios en el sistema de monitoreo de la EGPTI.

En relación con los objetivos de la EGTPI, los hallazgos muestran valoraciones diferenciadas según el nivel de los actores. Desde la Alta Dirección y funcionarios de la sede central, se destaca que los objetivos resultaban pertinentes y coherentes con la necesidad de articular esfuerzos en favor del desarrollo infantil temprano. Como se señaló, "tener una herramienta para trabajar desde el territorio, desde los propios gobiernos locales, involucrando los diferentes actores que están comprometidos con el tema de infancia" constituía un aporte relevante (A_Perfil Nacional_DGPE_MIDIS_7). En este sentido, se reconoce que la

estrategia planteaba un horizonte compartido, aunque su implementación encontró limitaciones en la práctica.

No obstante, desde la perspectiva territorial, el conocimiento sobre los objetivos de la estrategia fue general y no necesariamente asociado al diseño detallado de la misma. Algunos actores señalaron que el diseño inicial era completo y abarcador, pues incorporaba a los distintos sectores, pero su ejecución fue parcial. Como señaló un entrevistado: "cuando empezamos a trabajar con la EGTPI conjuntamente, nos parecía un diseño completo, tenía todo (…) pero sólo llegamos a uno de los paquetes priorizados que era niño, no llegamos a tocar gestantes, menos agua. (…) Eso debilitó la estrategia" (A_Perfil Nacional_ProgramaJuntos_MIDIS_3). Esta distancia entre diseño y ejecución explica que las percepciones desde territorio se centren más en resultados inmediatos que en la lógica integral de la EGTPI.

Asimismo, varios testimonios resaltaron que los objetivos de la EGTPI, aunque bien direccionados hacia la promoción del desarrollo infantil temprano, estuvieron condicionados por coyunturas específicas como la pandemia. Un actor nacional señaló que "los objetivos surgieron a partir de las oportunidades surgidas a partir de la pandemia" (A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_1), lo que derivó en que algunos componentes no respondieran plenamente a los problemas identificados de manera estructural. En contraste, otros actores valoraron que el diseño se orientaba a garantizar el acceso a paquetes priorizados de servicios, incluyendo agua segura, lo que refuerza la pertinencia de su enfoque (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Nieva_20). Esto evidencia que, si bien los objetivos se consideraron relevantes, su materialización dependió en gran medida de factores contextuales y capacidades institucionales.

Esta subsección integra el análisis del diseño e implementación de la EGTPI debido a la estrecha interrelación entre ambos procesos. La comprensión de los objetivos y del funcionamiento operativo por parte de los actores territoriales condiciona directamente la forma en que la estrategia se ejecuta en la práctica. Las brechas identificadas en el conocimiento del diseño —incluyendo la teoría de cambio, la sectorización y los mecanismos de articulación— explican parcialmente los desafíos observados durante la implementación, razón por la cual ambos niveles de análisis se abordan de manera conjunta para ofrecer una visión coherente de los factores que inciden en su efectividad.

Alineación de la EGPTI con instrumentos de política pública

En las entrevistas se indagó sobre la alineación de la EGTPI con cuatro instrumentos de política pública: a) PNDIS 2030, b) Resultados priorizados e indicadores emblemáticos de la política social al 2030, c) Política General de Gobierno, d) Norma vigente de DIT. Para responder esta línea de preguntas era necesario contar con un conocimiento combinado de la EGPTI y de los instrumentos de política arriba listados, lo cual ocurrió en una proporción limitada de los entrevistados. Quienes demostraron mayor conocimiento y solvencia en este tema fueron los actores vinculados al MIDIS.

En términos generales, se considera que la EGTPI está alineada con las políticas nacionales, destacándose una mayor sintonía con la PNDIS 2030 y con el PPorR DIT. En el caso de la PNDIS 2030, se destacó la continuidad de la prioridad en desarrollo infantil temprano, mientras que en el PPoR DIT la vinculación con la cadena presupuestal de productos y servicios orientados a la primera infancia. Empero, se identificaron espacios de mejora en dos niveles:

- Alineamiento interno: los actores territoriales (coordinadores de enlace, coordinadores FED, gestores de programas sociales) destacaron la importancia de promover una mayor coordinación dentro del MIDIS para evitar cruces, tensiones y superposición de esfuerzos entre unidades operativas del propio sector. En palabras de un actor nacional: "*La normativa, los decretos, las resoluciones están, pero habría que ver cómo, a nivel sectorial, podemos articular entre nosotros mismos, como MIDIS, la vinculación entre la EGTPI y las normas madres". (A_Perfil Nacional_ProgramaJuntos_MIDIS_3)*
- Alineamiento externo: se destacó la importancia de revisar la sintonía de los indicadores de la EGTPI con los empleados por el sector Salud. Por ejemplo, los actores consultados señalaron que

mientras la EGTPI monitorea indicadores como el porcentaje de niñas y niños de 60 días registrados en el padrón nominal con información priorizada completa o el número de herramientas utilizadas por la IAL para el seguimiento nominal, el sector Salud prioriza indicadores vinculados a cobertura de controles CRED o suplementación de hierro sin necesariamente integrar los registros de padrón nominal. Esta falta de articulación limita el análisis conjunto y la planificación territorial integrada, generando duplicidades o vacíos en el seguimiento a la primera infancia.

Instancias de articulación local y regional

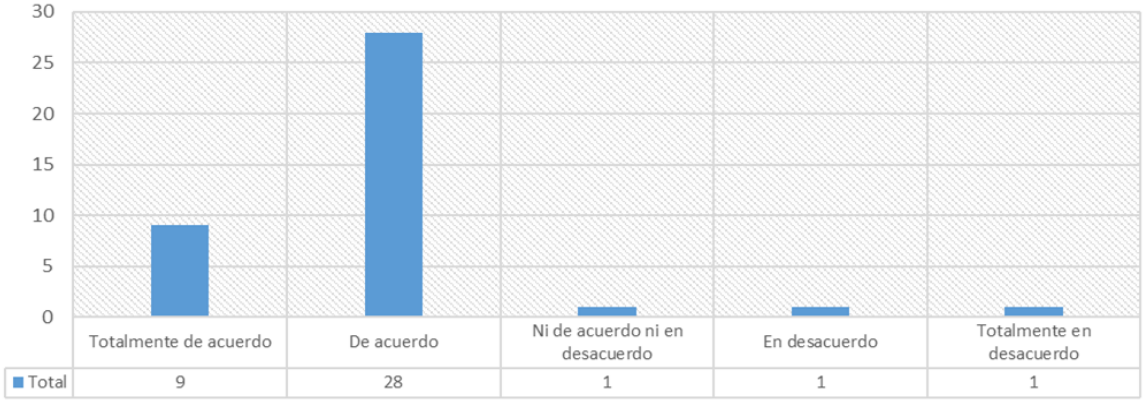
El diseño de la EGTPI contempla que la articulación se realice a través de Instancias de Articulación Regional (IAR) e Instancias de Articulación Local (IAL), para los niveles de gobierno provincial y distrital. Existe un indicador de seguimiento asociado al número de sesiones por instancia, razón por la cual los actores locales son conscientes de la importancia de convocar regularmente a reuniones. La frecuencia de reuniones puede variar entre mensuales y semestrales. Se ha identificado una preocupación por convocatorias a reunión para "cumplir con el indicador", las cuales no necesariamente cuentan con la presencia comprometida de los representantes de gobiernos locales y de los servicios públicos (Fuente de encuesta Web).

Por otro lado, se observa que la existencia de una IAR en una región no garantiza necesariamente la existencia de las IAL correspondientes. Del mismo modo, la constitución de las IAL no necesariamente implica el funcionamiento recurrente de la IAR en su región. Desde la perspectiva de los actores territoriales, la conformación de las IAL presenta mayores dificultades en comparación a la constitución de las IAR, dado el número y dispersión de los distritos, cuestionándose si es realista sostener la expectativa de contar con IAL en todos los distritos.

Los actores territoriales consultados vinculados a ministerios y servicios públicos manifestaron preocupación por la capacidad de gestión realmente existente en los gobiernos subnacionales. Manifestaron que esta problemática es más grave en las municipalidades locales, donde la brecha de capacidades es notable en comparación con las municipalidades regionales. En esto contexto, la asistencia técnica y acompañamiento brindados por los Coordinadores de Enlace es muy valorado. Sin embargo, la alta rotación de personal es un problema recurrente en gobiernos regionales y locales, el cual afecta la comprensión e interiorización de la estrategia, así como el funcionamiento de las IAL.

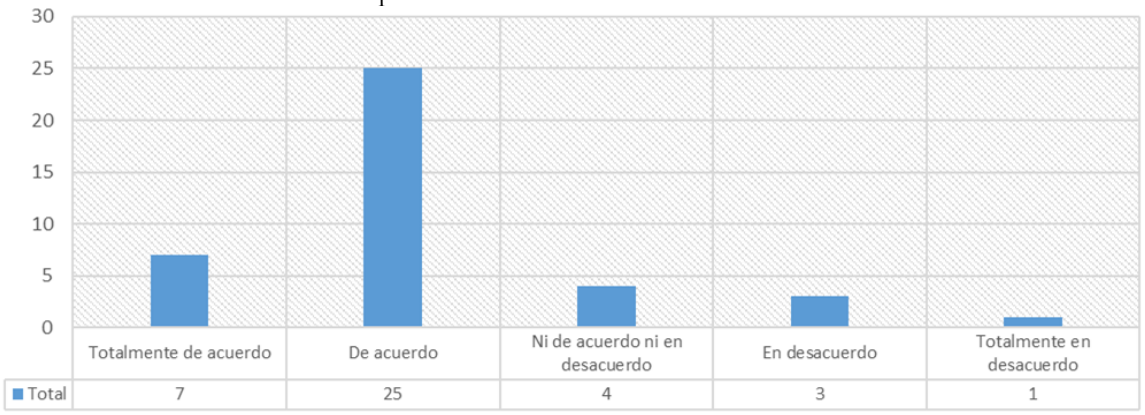
Los resultados de la encuesta web dirigida a funcionarios de las gerencias sociales ofrecen un panorama más alentador. Se exploró la recepción de asistencia técnica a través de dos preguntas: se indagó si el gobierno local recibió este servicio y si el gobierno local proporcionó este servicio a otras entidades. Los gráficos a continuación muestran que, en ambos casos, la asistencia técnica fue tanto recibida como proporcionada. No obstante, el número de encuestados que refirió que su entidad brinda asistencia técnica fue ligeramente menor (80%) al número de encuestados que refirió que su entidad la ha recibido (92%).

Gráfico 9. Yo/mi entidad ha recibido asistencia técnica para llevar a cabo mis responsabilidades dentro de la EGTPI o en la Instancia de Articulación Local (IAL)



Elaboración propia

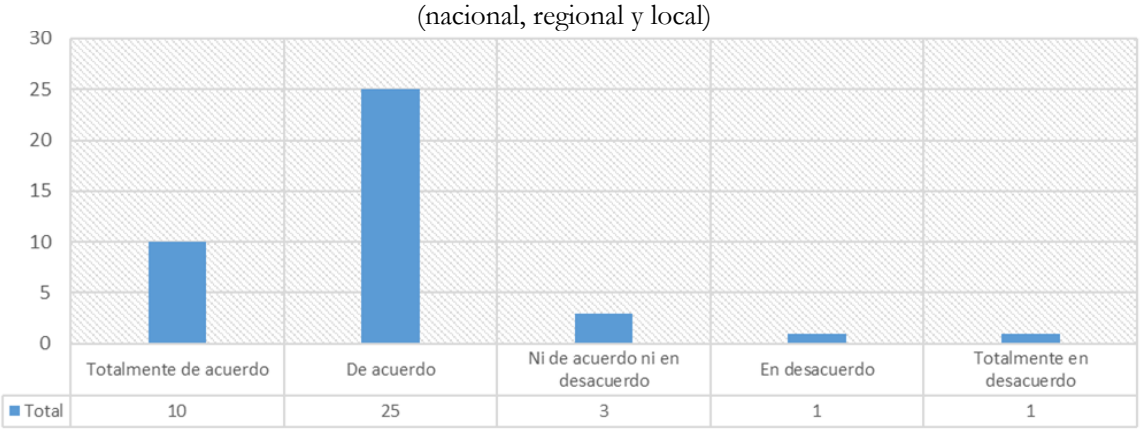
Gráfico 10. Yo/mi entidad ha brindado asistencia técnica para que otras entidades lleven a cabo sus responsabilidades dentro de la EGTPI



Elaboración propia

Por otro lado, la encuesta permitió recoger la percepción de los funcionarios de gerencias de desarrollo social respecto a la coordinación con funcionarios de otros niveles de gobierno. Se identificó una apreciación favorable vinculada a la coordinación de los tres niveles de gobierno nacional, regional y local (35 personas 87.5%).

Gráfico 7. El diseño de la EGTPI es efectivo para lograr la coordinación de los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local)



Se ha identificado una preocupación sobre la creciente demanda de espacios de articulación desde varios ministerios, generándose competencia en la convocatoria, duplicidad de actividades, mayores demandas de tiempo y un incremento de reuniones que son percibidas como una sobrecarga que resta tiempo para el despliegue en territorio. Por ejemplo, se constató la situación en Tacna, donde se han adoptado las comisiones multisectoriales de salud (COMUDESA) en vez de las IAL. Si bien esta solución evita la duplicidad de espacios para los actores locales, se corre el riesgo que no se prioricen intervenciones de desarrollo infantil temprano no relacionadas con la salud. Durante el trabajo de campo se registró la percepción que el MIDIS habría recomendado a las regiones donde las COMUDESA han absorbido a las IAL que éstas sean reemplazadas por Instancias de Articulación para el Desarrollo e Inclusión Social (IAL-DIS), con el objetivo de establecer un espacio de articulación centrado en las prioridades del MIDIS. En concordancia con ello, los actores territoriales señalaron que esta medida no ha sido efectiva, ya que la influencia del MINSA sigue predominando sobre la del MIDIS, y las directrices para la conformación de estas nuevas instancias no han sido suficientemente claras ni completas (Fuente de encuesta Web). Sin embargo, en relación con las IAL-DIS, es importante precisar que su creación no responde a una recomendación del MIDIS, sino al marco normativo del SINADIS, cuyo reglamento fue aprobado en diciembre de 2024 mediante el DS 012-2024-MIDIS. En este sentido, las IAR-DIS e IAL-DIS constituyen espacios promovidos por los propios gobiernos subnacionales, cuya formalización se realiza a través de ordenanzas municipales o regionales con rango de ley en el territorio. Este proceso comenzó a implementarse en algunos gobiernos locales hacia el último trimestre de 2024, en concordancia con la PNDIS y el reglamento en proceso de aprobación en ese momento. Por tanto, los objetivos de estas instancias son distintos a los de las comisiones multisectoriales de salud (COMUDESA), lo que marca una diferencia en su alcance y propósito. No obstante, la percepción errónea recogida en territorio da cuenta de las dificultades de comunicación y apropiación del marco normativo, así como de la persistente predominancia del sector salud en los espacios de articulación.

Adaptación territorial e intercultural de la EGPTI

> *"No comparar la costa con la sierra o la selva, el norte con el sur. La idiosincrasia de cada lugar es notablemente distinta. En el mismo Cajamarca la variación es impresionante. La cultura de la población, la accesibilidad a los establecimientos". D_Perfil Regional_DIRESA_Cajamarca_34*

El diseño de la EGTPI tiene como supuesto un rol activo de los gobiernos regionales y locales para introducir adaptaciones relevantes al contexto (tamaño de la población infantil, capacidad operativa, ubicación de los hogares, etc). El desafío de la adaptación territorial de una estrategia de alcance nacional como la EGTPI fue claramente identificado por los actores consultados. Como explica la coordinadora del FED en San Martín: "*El diseño te lo señala de manera general, no para zona sierra, zona selva. Tratamos de adecuarlo a cada necesidad de cada zona. Cómo algunos avanzan más en el seguimiento, y otros no. Conforme pasa eso, vamos tenido más limitaciones (Coordinara FED – San Martín)".*

En distritos con gobiernos locales con limitado presupuesto y recursos humanos, la implementación de la EGTPI supone importantes desafíos, especialmente si cuentan con una magnitud importante de población infantil. Como explica un actor consultado: *"La adaptación territorial es compleja si se entiende como una sectorización dinámica, o sea, actualizar todos los meses porque ni siquiera el sector salud que tiene que hacer un seguimiento nominal lo hace. En la práctica, no es viable porque el gobierno local no tiene el servicio a su cargo, y no va a tener toda la información." (A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_11).* Asimismo, la dispersión de la población en zonas geográficas lejanas representa una barrera para realizar el seguimiento a los hogares, para la convocatoria de reuniones orientadas a la articulación y para la entrega de servicios priorizados.

Se identificó una percepción crítica sobre la distancia entre los operadores locales y los tomadores de decisiones en Lima, expresada en el diseño de políticas bien intencionadas, pero no siempre pertinentes a la realidad local. Desde la perspectiva de actores nacionales del MIDIS, el enfoque territorial y la apuesta comunitaria de la EGPTI entra en tensión con la lógica centralista que prevalece en la gestión pública. Si bien el diseño de la EGTPI reconoce la centralidad del hogar y de las comunidades como espacios de intervención, la ejecución replica lógicas verticales que pueden limitar la apropiación de los actores locales y la identificación de soluciones culturalmente pertinentes. Los siguientes testimonios de funcionarios del MIDIS ilustran este desafío:

"A veces desde Lima solo te dicen: tienes que cumplir la meta. Pero no saben que en la comunidad, llegar a una gestante es más que una cifra" (A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_11)

"Lo comunitario no se está fortaleciendo como se debería. La comunidad debería liderar más, pero seguimos imponiendo desde arriba" (A_Perfil Nacional_ViceministerioPolíticas_MIDIS_6)

Por su parte, los actores territoriales consultados han llamado la atención sobre la llegada de los servicios vinculados al desarrollo infantil temprano en contextos indígenas. Por ejemplo, en el caso de la provisión de suplementos nutricionales a niños menores de 5 años, persisten temores en los hogares vinculados a supuestos impactos adversos en la salud de los niños (p.e estreñimiento). Dichas percepciones no son inocuas y pueden tener consecuencias concretas, como por ejemplo el uso de los suministros nutricionales para alimentar animales. Situación similar ocurre con la vacunación, donde persisten temores y rechazos en comunidades indígenas amazónicas. Como explica un funcionario del MIDIS de la región Junín: *"Hay que incorporar el tema de enfoque intercultural y adecuación, adaptación intercultural en el diseño. Tenemos comunidades amazónicas y altoandinas, ambas con distinta cosmovisión. Incluso hay zonas con bastante migración, que puede complejizar el hacer llegar en las mejores condiciones los servicios". (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Junin_19).*

En los talleres realizados en cuatro regiones, las madres, padres y cuidadores consideraron que las soluciones promovidas desde el Estado para la desnutrición y anemia no siempre abordan sus causas estructurales. Si bien destacaron la importancia de las campañas de sensibilización, tamizajes y entrega de sulfato ferroso desde el sector salud, así como la distribución de productos alimenticios desde los programas Qali Warma y Vaso de Leche, identificaron debilidades y menor atención ante la falta de agua potable y el deficiente manejo de residuos sólidos y aguas residuales. En general, destacó la preocupación por el deterioro de la salubridad pública y sus implicancias para proliferación de enfermedades como el dengue, diarrea crónica o hepatitis.

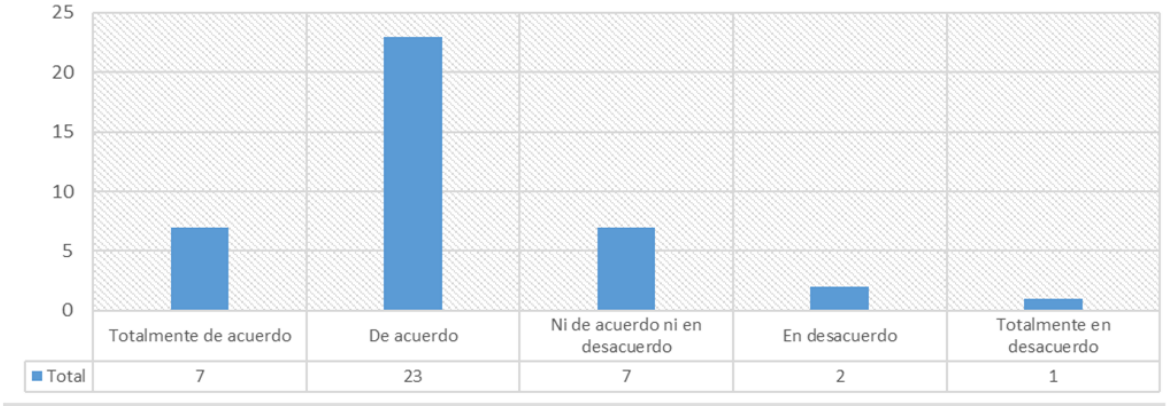
En cuanto a los espacios de mejora, el principal reto identificado es la adaptación de servicios universales y focalizados a contextos con diversidad étnico-cultural. Asimismo, es necesario adaptar las herramientas e instrumentos de la EGTPI para responder a cambios en los patrones poblacionales, migración y lenguas nativas. En palabras de un operador de campo: *"La EGTPI como estrategia en sus lineamientos puede ser adaptable. Pero sería bueno que estas herramientas puedan tener una orientación específica para la zona amazónica. Para la zona sur es más manejable. En cambio, en el norte un desafío es el propio territorio y la dispersión". (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Amazonas_22).* Finalmente, los actores consultados han destacado la importancia de reforzar la sensibilización con los hogares, por ejemplo, a través de visitas domiciliarias con promotores con manejo de lenguas indígenas.

Presupuesto e incentivos

El diseño de la EGTPI no contempla la transferencia de presupuesto adicional a los gobiernos locales que la implementen. El supuesto del diseño es que los gobiernos locales alinearán los mecanismos e instrumentos de incentivos existentes a los objetivos de la EGTPI.

La encuesta web exploró este aspecto, a través de la afirmación "Las entidades del gobierno local alinean los mecanismos e instrumentos de incentivos con los que cuentan al objetivo de la EGTPI". 30 (75%) de los encuestados refirió estar de acuerdo o totalmente de acuerdo. Si bien el número de personas "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo" no es marcadamente alto, una mirada más profunda revela que el número de personas "totalmente de acuerdo" cayó a 7, en comparación con otras preguntas (se cifró en 12, en promedio). Asimismo, el número de personas "ni de acuerdo ni en desacuerdo" aumentó considerablemente, cifrándose en 7 para esta pregunta (en comparación con 2, el promedio de las demás preguntas).

Gráfico 10. Las entidades del gobierno local alinean los mecanismos e instrumentos de incentivos con los que cuentan al objetivo de la EGTPI



Elaboración propia

Las entrevistas permitieron identificar algunas alertas en relación con los recursos e incentivos vinculados a la EGTPI:

- Desde la perspectiva de los gobiernos locales consultados, la implementación de la EGTPI supone asumir responsabilidades para las cuales no cuentan con presupuesto suficiente. Por otro lado, el no contar con un presupuesto específico para la EGPTI puede implicar que no se monitoree el cumplimiento de obligaciones, generando una menor prioridad en la práctica por parte de las autoridades locales. Como explica un coordinador de enlace: *"Tiene que haber un presupuesto definido para primera infancia, para que [los gobiernos locales] estén atados y se vean obligados a utilizar ese dinero solo en eso. Ahora mismo, en el diseño de la EGTPI se plantean responsabilidades para cada actor, pero realizarlo depende mucho de la buena fe del gobernador"(C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Amazonas_16).*
- Dado que la EGTPI se impulsa a través del Sello Municipal, su vinculación tan estrecha con dicho mecanismo puede generar un riesgo si las autoridades locales optan por priorizar proyectos asociados a incentivos presupuestales (p.e Fondo de Estímulo). En otras palabras, los gobiernos locales no están alineando el uso del Sello Municipal a los objetivos de la EGTPI, por el contrario, están alineando la EGTPI a los mecanismos del Sello Municipal.
- Se ha detectado una fuerte influencia de los incentivos económicos en las prioridades de los alcaldes. Por ejemplo, se ha identificado un mayor énfasis en el primer objetivo de la PNDIS al 2030, el cual se relaciona con los incentivos que los Gobiernos Regionales reciben en el marco del FED.

10.2 Implementación

A continuación, se analiza la implementación de los tres componentes que forman parte del modelo operativo de la EGTPI: articulación, sectorización y seguimiento nominal

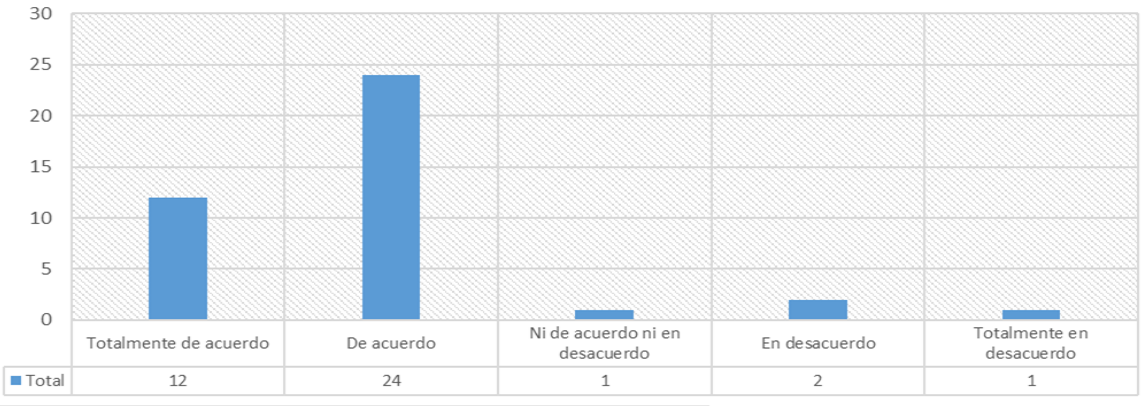
Articulación

Instancias de articulación local (IAL) y regional (IAR)

Siguiendo lo previsto en el diseño, se ha comprobado que la EGTPI ha generado nuevos espacios de articulación regional y local. La IAR e IAL son conocidas por los actores locales y sesionan regularmente. Desde la perspectiva de los entrevistados, el principal valor agregado de las instancias de articulación creadas en el marco de la EGTPI es servicio como plataforma para el intercambio de información y coordinación entre sectores como Salud y RENIEC. Cabe precisar que se ha identificado mayor atención y movilización de las IAR e IAL en los dos primeros paquetes priorizados de la EGTPI, vinculados con salud e identidad. Estos hallazgos sintonizan con los resultados de la encuesta web dirigida a funcionarios de las gerencias de

desarrollo social, donde se identifica una percepción positiva sobre la efectividad del diseño de la EGTPI para la coordinación entre sectores, como ilustra en el gráfico a continuación:

Gráfico 7. El diseño de la EGTPI es efectivo para lograr la coordinación entre los sectores



Elaboración propia

De manera específica, en relación con las IAR, se reconoce su contribución para "aterrizar" la articulación inter-sectorial e inter-gubernamental. Dado el peso de los gobiernos regionales en las estructuras de poder territoriales, las IAR cuentan con capacidad de convocatoria y pueden ejercer influencia efectiva en los sectores para generar compromisos e impulsar acciones conjuntas, especialmente con las Gerencias Regionales de Desarrollo Social. Por otro lado, en relación con las IAL, se destaca la importancia del Sello Municipal para facilitar el establecimiento de hojas de ruta locales, pues tiene indicadores de cumplimiento sobre servicios de desarrollo infantil temprano similares a la EGTPI. En palabras de un funcionario consultado:

> *"En el nivel local tenemos una herramienta importante que es el sello municipal, el cual conversa con la EGTPI porque tiene indicadores que están vinculados. Para nosotros los gobiernos locales se han empoderado. Reconocen y valoran a las IAL como espacio de actores involucrados con esfuerzos a mejorar las brechas de atención que aseguren mejores condiciones del DIT " (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Ica_18).*

Diversos actores consultados han destacado que las IAL e IAR han contibuído a instalar dinámicas de coordinación intersectorial que no sólo se limitan a desarrollo infantil temprano. Por ejemplo, en Áncash la IAL ha facilitado el trabajo conjunto entre EsSalud, RENIEC y Qali Warma para la identificación, atención y seguimiento de población vulnerable. Por otro lado, en algunos casos la EGTPI ha funcionado como catalizador para alinear agendas municipales con enfoques preventivos en salud, educación y nutrición, mediante caravanas multisectoriales o redes de promotores comunitarios. Estas experiencias sugieren que cuando la EGTPI es comprendida como un instrumento de articulación territorial —y no sólo como una intervención del MIDIS— se puede amplificar su impacto e influencia institucional. No obstante, esto depende en gran medida del compromiso político y las capacidades técnicas de los gobiernos locales, así como del acompañamiento oportuno desde el nivel regional o nacional.

También se han identificado preocupaciones sobre el interés inconsistente de algunas autoridades por la agenda de desarrollo infantil. Los actores consultados reconocen que, si bien la agenda de desarrollo infantil temprano está presente en el discurso político local, no siempre recibe la prioridad presupuestal y operativa que amerita. Temas como el desarrollo de obras de infraestructura o la atención a sectores productivos específicos (p.e agricultura, minería) suelen tener un peso mayor en la dinámica política local, situación que puede ser reforzada por los mensajes que provienen desde el Ejecutivo. En estos contextos, el DTI ser considera un tema importante, más no urgente, en las agendas municipales. En palabras de un alto funcionario del programa Juntos:

"Es variable. Hay gobiernos regionales que sí apuestan por el desarrollo infantil temprano, han firmado pactos de compromiso, otros que no. En mi experiencia la mayoría lo están, sin embargo, abajo, al local no les interesa el tema." (A_Perfil Nacional_Programa]untos_MIDIS_3)

Un aspecto crítico para la efectividad de la EGTPI es la vinculación entre las IAR e IAL. El diseño de la EGPTI presupone el intercambio información y sintonía entre ambas instancias de articulación. Los acuerdos tomados a nivel de las IAR deberían tener implicancias para las IAL, pues la entrega de servicios al ciudadano ocurre a nivel distrital. En el marco de este estudio, se ha identificado una situación mixta: regiones donde la vinculación entre IAR e IAL ha funcionado versus otras regiones donde se enfrentan retos. En el primer caso destaca Ancash, donde se han generado equipos regionales para facilitar la coordinación entre las IAR e IAL y el alineamiento de acciones con el Pacto Regional, como explica el coordinador de enlace:

"Hemos generado un equipo regional por cada paquete y con ello hemos generado metas temáticas. Para nosotros eso ha sido el equipo regional. Si bien hemos tenido un equipo regional MIDIS, ese es más para el seguimiento y la información. Para que funcionemos mejor a nivel local, lo que hemos hecho como región es alineamiento de herramientas de gestión. Hemos hecho que los indicadores dentro del paquete estén dentro del pacto regional. Con eso hemos fortalecido la articulación intersectorial e intergubernamental". (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Ancash_17).

En contraste, en Amazonas se identificaron retos recurrentes para la vinculación de las IAR e IAL. En el caso de esta región, las distancias y las limitaciones de conectividad complejizan el intercambio y la comunicación entre la capital de la región (Chachapoyas) y los distritos amazónicos predominantemente rurales, especialmente en contextos indígenas, como por ejemplo Condorcanqui. Asimismo, la agenda de desarrollo infantil temprano recibe menor prioridad frente a otras demandas regionales (p.e infraestructura) y respuesta a las recurrentes emergencias climáticas enfrentadas por la región (p.e inundaciones de río, sequías, deslizamientos). Como explica el coordinador de enlace:

"El engranaje que hay entre la IAL y la IAR no se operativiza de la mejor manera; es decir, que la IAR recoja los nudos críticos del nivel local y los resuelva. " (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Nieva_20)

Sobre la base de los datos recogidos, evidenciamos que un factor clave para la viabilidad y sostenibilidad de los espacios de articulación creados en el marco de la EGTPI son los funcionarios territoriales del MIDIS, quienes sostienen la dinámica de las IAL e IAR, asegurando la convocatoria de los actores relevantes y monitoreando los acuerdos. El soporte proporcionado por los coordinadores de enlace y los coordinadores FED resulta indispensable en gobiernos locales con limitada capacidad operativa y/o con insuficiente apropiación de la EGTPI. Sin embargo, esto ha generado nuevas demandas de tiempo y mayor carga laboral para los coordinadores de enlace y los coordinadores FED, sobre lo cual se recogieron varias preocupaciones.

Articulación intersectorial

En términos generales, la implementación de la EGTPI es percibida como responsabilidad directa del MIDIS. Sectores como el MINSA, MINEDU, MVCS y RENIEC priorizan la entrega de los servicios y metas directamente vinculados con su programación anual y presupuestos. Si bien participan en las IAL o IAR, no se identifica un sentido de urgencia vinculado con el éxito de la EGTPI. Los actores territoriales consultados coinciden que existen sectores y autoridades que "no se compran el pleito" de la EGTPI, pues no la perciben como prioridad. Si bien el potencial de la EGTPI para alinear objetivos y acciones en desarrollo infantil temprano es reconocido, en la práctica varios sectores y autoridades perciben a la EGTPI como una responsabilidad importante más no urgente e, incluso, como un "favor" al MIDIS o una tarea secundaria. Por ejemplo, en el caso de Arequipa, se ha identificado una participación limitada de algunos sectores. De manera específica, las Áreas Técnicas Municipales (ATM) no participan regularmente en los espacios de articulación vinculados con la EGPTI. Los siguientes testimonios ilustran esta problemática:

"Las autoridades tienen un esquema partido, por más que es la misma temática, por más que están buscando lo mismo, dicen 'aquí me toca cumplir lo del compromiso 1, aquí lo de sello municipal, aquí lo del pacto regional, etc.',

y yo les digo 'y no ven que se puede hacer las mismas cosas en un sólo...', y responden 'no porque aquí me lo piden de una manera, y aquí de otra, yo hago por cada una de las cosas que me piden', ¿para qué?, para que aprueben su meta". (A_Perfil Nacional_ViceministerioPolíticas_MIDIS_6)

"El despliegue de cada programa social, en algunos casos, ha terminado haciendo unilateralmente en cuanto a sus acciones, indicadores y metas, dejando la oportunidad de articular sus esfuerzos en torno a un objetivo en común como la primera infancia" (A_Perfil Nacional_DGPE_MIDIS_7)

"Pasaba que el FED iban a medir un indicador, y hacer el seguimiento al pacto regional. Las instancias de articulación regional básicamente trabajaban el cumplimiento de este indicador. Con eso absorbían horas de trabajo. Yo recomendé trabajar el indicador con nuestra dirección poder alinearnos y buscar la implementación de la estrategia como debería ser en realidad" (A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_11)

Se han identificado dos cuellos de botella vinculados con la articulación inter-sectorial que tienen implicancias para la implementación de los componentes de sectorización y seguimiento nominal:

- Proliferación de espacios de articulación desde el Estado, con limitada coordinación entre sí. A pesar de que convocan a instituciones y servicios similares, dichos espacios terminan compitiendo por la atención de las autoridades y de los actores de la sociedad civil. Como explica el siguiente testimonio de un funcionario del MIDIS: *"Cada sector fomenta la creación de espacios de articulación. Cada uno de los espacios creados demanda del gobierno regional y de los locales, que tengan reuniones. Muchos de ellos no lo tienen instrumentalizado, a diferencia del MIDIS, que sí tenemos instrumentalizado y tenemos una ruta". (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Junin_19).* Esta situación entra en tensión con el uso del tiempo y con la atención de otras obligaciones por parte de las autoridades regionales y locales, generando desgaste y saturación.

- La información vinculada con el seguimiento de acuerdos, indicadores y actividades no siempre fluye oportunamente y, en algunos casos, no se comparte. Además de la disposición de los actores sectoriales para compartir información -a veces limitada por competencia y celos institucionales-, persisten problemas técnicos vinculados con la automatización de los datos. Por ejemplo, se destacó que los indicadores del programa Cuna Más deberían estar vinculados con los empleados por el HIS-MINSA. En contraste, en el caso del programa JUNTOS ya existe la práctica instalada de recoger información directamente del MINSA y del SIAGIE. Aquí hay un importante espacio de mejora vinculado al registro, sistematización y acceso a datos relevantes para la gestión intersectorial.

A continuación, se presenta un panorama sobre la articulación intersectorial desde la perspectiva de los servicios públicos vinculados con la implementación de la EGTPI.

Programas sociales:

Si bien a nivel central el MIDIS ha promovido la articulación de los servicios a su cargo a través de normativas y lineamientos, los actores territoriales identifican desafíos para la implementación dentro del propio sector. En el caso de los programas sociales, si bien participan en las IAR e IAL y asumen tareas en dicho marco, deben priorizar su programación interna e indicadores de monitoreo y evaluación. Esta situación puede ser percibida por algunos coordinadores de enlace como insuficiente compromiso. Sin embargo, los representantes de los programas sociales consultados expresaron que trabajan bajo fuerte presión por la entrega oportuna de servicios y atención directa a la ciudadanía, sobre lo cual tienen responsabilidad funcional directa. Explicaron también que la valoración del MIDIS en los territorios está fuertemente vinculada con el funcionamiento de los programas sociales, siendo conscientes que si un programa social enfrenta problemas esto puede impactar negativamente en la percepción general sobre la efectividad y la imagen del sector. Reconocieron que si bien procuran asistir a los espacios vinculados a la EGTPI, se enfrentan cruces con salidas a campo para el monitoreo y seguimiento de sus operaciones en el territorio y retos para la distribución de tiempo entre las responsabilidades directas de los programas sociales y las tareas vinculadas a la EGTPI. En este contexto, la EGTPI es vista como una tarea adicional, más no constitutiva, de la cadena de valor de los programas sociales. El personal de programas sociales consultado manifestó estar recargado de responsabilidades y enfrentar limitaciones de recursos humanos, en un

contexto donde perciben crecientes demandas de participación en espacios de articulación promovidos desde el gobierno central y gobiernos sub-nacionales.

Por otro lado, desde la perspectiva de las madres, padres y cuidadores de menores de 5 años participantes en los talleres, se identifica una fuerte relación del tema "desarrollo infantil temprano" con los programas sociales Juntos, Qali Warma y Vaso de Leche. En términos generales, reportaron una valoración positiva de dichos programas, aunque llamaron la atención sobre la persistencia de sub-cobertura, limitaciones de focalización, así como costos adicionales de participación (multas, pagos por limpieza, etc). Asimismo, se destacaron las diferencias territoriales en la entrega de los programas sociales, como ilustran los siguientes ejemplos dados por los participantes:

- Edad límite para participar en el Vaso de Leche, programa gestionado por los gobiernos locales. Por ejemplo, en Inclán solo se admitían a menores de 6 años, a pesar de que en otras localidades de Tacna pueden participar hasta los 12 años. Según la descripción del programa, la cobertura puede extenderse hasta los 13 años.
- Diferencias en los alimentos entregados por Qali Warma y Vaso de Leche a nivel distrital. Dos elementos generan confusión entre los usuarios consultados: 1) modalidad de entrega de Qali Warma, destacándose que en algunos distritos se brinda desayuno y almuerzo, mientras que en otros se ofrece desayuno (lo cual está previsto en el diseño del programa); 2) cantidad y tipo de productos entregados por los gobiernos locales a los comités de vaso de leche.

Salud:

La relación del MIDIS con el MINSA es un tema central para la sostenibilidad de la EGTPI. Como se evidencia en el diseño, la EGTPI tiene un fuerte énfasis en salud, siendo el MINSA el actor central en buena parte de los paquetes y servicios priorizados. Asimismo, el MINSA es responsable de recoger información clave para el seguimiento de los indicadores de la estrategia. Dado el rol protagónico que posee el MINSA en la entrega de servicios para el desarrollo infantil temprano, han surgido algunas tensiones durante la implementación de la EGPTI.

Desde la perspectiva de los actores consultados del MINSA, existe preocupación por posibles cruces e intromisiones del MIDIS en el cumplimiento de sus funciones (supervisión, seguimiento, entrega de servicios). Existen traslapes entre los espacios de articulación del MINSA y las instancias de articulación promovidas en el marco de la EGTPI, lo que puede generar tensiones inter-institucionales en algunas regiones. Por ejemplo, el MINSA viene impulsado la instalación de comités distritales de salud a nivel nacional, cuya secretaría técnica se encuentra en el sector salud. De manera específica, varios actores consultados del sector Salud cuestionaron el rol del MIDIS en el establecimiento de prioridades y metas para servicios prestados directamente por el MINSA. Desde la perspectiva de los actores vinculados al MIDIS, se considera que el MINSA debería comprometerse más con la implementación y escalamiento de la EGPTI, aunque se reconoce que el sector salud tiene la responsabilidad operativa de servicios claves para la implementación de los paquetes vinculados a desarrollo infantil temprano. A pesar de estas diferencias, los actores consultados del MINSA y del MIDIS coinciden en la importancia del trabajo articulado en materia de primera infancia y expresan expectativas que pueda continuar y fortalecerse. Los actores consultados del MINSA valoran la relación que establecen los programas sociales con hogares vulnerables, motivando la demanda a servicios claves para la primera infancia. Por su parte, los actores consultados del MIDIS valoran el importante despliegue territorial del MINSA, el trabajo colaborativo en el primer nivel de atención, así como la importancia dada por el sector Salud a la agenda de desarrollo infantil temprano. Asimismo, los actores consultados del MIDIS y MINSA expresaron preocupación sobre los efectos institucionales y organizacionales de los constantes cambios de autoridades y equipos técnicos, los cuales consideran que dificultan la continuidad y consolidación de procesos de articulación inter-sectorial.

Por otro lado, las madres, padres y cuidadores de menores de 5 años consultados en los talleres regionales manifestaron preocupaciones por la calidad y las barreras de acceso vinculadas a los servicios de salud dirigidos a la primera infancia, destacando dos alertas:

- Centros de salud no cuentan con los recursos humanos y materiales necesarios para cubrir la demanda local. Este problema se ve agravado en las zonas rurales, donde la oferta de servicios es menor y la atención puede ser irregular. Es usual que los pacientes sean derivados a localidades más grandes para acceder a atención especializada no disponible en sus provincias. Por ejemplo, en el caso de Bagua Grande, los pacientes son derivados a Chiclayo, Chachapoyas o Jaén, incluso para especialidades pediátricas. La falta de un banco de sangre dificulta el tratamiento del dengue hemorrágico, enfermedad común en Amazonas.

- Los usuarios consultados en los talleres expresaron un alto nivel de insatisfacción sobre la calidad de los servicios de salud, incluyendo el trato del personal, barreras burocráticas y costos de bolsillo.

Educación y servicios de cuidado:
En términos generales, no se ha identificado una fuerte vinculación de la EGTPI con los servicios educativos. Los entrevistados del sector educativo no mostraron mayor conocimiento sobre la EGTPI, estrategia que asocian principalmente a los servicios de salud. Por otro lado, si bien las madres, padres y cuidadores de menores de 5 años participantes de los talleres renocen el valor de la estimulación temprana, la asocian principalmente con el programa Cuna Más. Asimismo, si bien se detectó un interés por la educación inicial acompañado por preocuaciones vinculadas a su calidad y disposición de vacantes, se le vincula con el sector educación y no con las prioridades de la EGTPI. Es posible que la distancia percibida entre la EGTPI y los servicios educativos se explique por su menor presencia durante el ciclo de vida de 0 a 5 años. Por otro lado, también puede explicarse por la confusión entre servicios de cuidado y servicios educativos dirigidos a la primera infancia. Existe una valoración positiva del programa Cuna Más, PRONOEI y de los "jardines de infancia", los cuales tienden a ser asociados a servicios de cuidado. Entre los espacios de mejora identificados se incluye el proceso de registro, horarios del servicio y mejora de las condiciones del personal voluntario ("promotoras", "madres cuidadoras").

Identidad:
Cabe destacar que los participantes de los talleres realizados en cuatro regiones mostraron un alto grado de satisfacción con los servicios dados por el RENIEC, especialmente en lo que se refiere a la tramitación del DNIs para recién nacidos. Al respecto, valoraron de manera muy positiva su presencia en los hospitales, así como la gratuidad del servicio, y reconocieron que esto facilita la obtención del documento. Cabe precisar que el servicio de registro en establecimientos de salud surge de una iniciativa de RENIEC y que su implementación precede la EGTPI. Por ejemplo, las primeras oficinas registrales en hospitales de la región Cajamarca abrieron en 2009, diez años antes que la creación de la EGTPI. Por otro lado, se identificó un fuerte interés de los actores territoriales por realizar intervenciones conjuntas con RENIEC. Las oficinas regionales de RENIEC deben obtener autorización de la sede central para poder llevar a cabo intervenciones conjuntas con otras entidades públicas. En términos generales, la participación de RENIEC en las IAL e IAR es muy valorada, pues contribuye a sensibilizar sobre la importancia de la identificación y compartir información de diagnóstico y avance.

Sectorización
La sectorización es una herramienta de gestión territorial conducida y gestionada por el gobierno local (DS N° 003–2019–MIDIS)[7]. Se refiere a la organización del territorio en sectores (manzanas, zonas, centros

[7] "II. Sectorización territorial: El Gobierno Local conduce y gestiona la sectorización, como herramienta para la gestión territorial a través de la división y organización de su territorio mediante la denominación de sectores que reúnan características específicas vinculadas a particularidades geográficas, ambientales, socioeconómicas, lingüísticas, culturales y tamaño poblacional, accesibilidad, riesgos, acceso a servicios básicos u otras que se requieran para la toma de decisiones en el marco de la entrega del Paquete Integrado en su territorio (DS N° 003–2019–MIDIS)"

poblados) para orientar la entrega del Paquete Integrado. Para ello se requiere acceder y analizar información especializada, como mapas censales, planos urbanos e indicadores de cobertura de servicios.

El análisis de los datos revela un nivel bajo de comprensión sobre el componente de sectorización, aunque con variaciones según el perfil de los actores. Los actores nacionales, específicamente los vinculados al MIDIS y al MINSA, así como los actores territoriales del MIDIS (coordinador de enlace y coordinador FED) mostraron mayor comprensión sobre este componente. En contraste, los actores nacionales provenientes de otros organismos públicos (RENIEC, Educación, etc), así como los actores territoriales (gobiernos regionales y locales), expresaron menor conocimiento sobre la sectorización.

Se han identificado dos retos vinculados a la sectorialización territorial: 1) capacidad de los gobiernos locales, 2) prioridad política dada a la agenda de gestión territorial.

- Capacidad de los gobiernos locales. Según el diseño de la EGTPI, los gobiernos locales conducen la sectorización territorial. Sin embargo, los actores consultados coinciden que la capacidad técnica y de gestión de la información vinculada a la sectorización es muy limitada en los gobiernos locales. Cabe precisar que en enero 2023 ocurrió un cambio de autoridades subnacionales en todo el país como resultado de las Elecciones 2022. Asimismo, la alta rotación del personal a nivel de las gerencias municipales ha dificultado la consolidación de aprendizajes. En este contexto, el Sello Municipal ha servido para motivar el interés de las autoridades locales por la sectorización. Los siguientes testimonios de actores territoriales ilustran esta problemática:

  > *"Los gobiernos regionales no ejercen su rol (de sectorización) de acuerdo al diseño. Quisimos intentar, pero cortaban mucho. Definir quién se hace cargo de cada zona se complicaba. Hemos dividido por redes de salud, pero no según los mapas de sectorización, tal como indicaba la EGTPI." (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Ancash_17*
  >
  > *"No cumplen los gobiernos regionales con su rol en la sectorización. Tenemos 8 gerentes que han cambiado y la lógica de cada uno de ellos es distinta, tienen que volver a revisar la información. Les falta la capacidad de liderazgo." (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Arequipa_15)*
  >
  > *"El Gobierno Local lo ve como una herramienta que tiene que cumplir, sólo por el Sello Municipal. Siempre se explica que tiene un fin importante, pero no se capta totalmente. Este año se han familiarizado más, antes pensaba que sólo se trabaja de dividir su territorio, pero no es así, eso se actualiza porque el escenario de niños y gestantes cambia. Sobre eso se ha tomado más conciencia" (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Tacna_14)*

- Prioridad política dada la agenda de gestión territorial. Los actores nacionales consultados destacaron que la gestión territorial es sensible a la prioridad política brindada desde el gobierno central, el compromiso de las autoridades regionales y locales, la capacidad de los ministerios para trabajar de manera coordinada y las limitaciones presupuestales. Como ilustran los siguientes testimonios:

  > *"Nos reuníamos constantemente. MIDIS, Salud, Educación. Teníamos una articulación interesante y todos estábamos ligados (…) Una gestión territorial sin el poder ejecutivo, no tiene poder" (A_Perfil Nacional_ExMinistra_MIDIS_8)*
  >
  > *"No es tan fácil sectorizar niños, sobre todo cuando no solamente tienen el tema de salud, sino de agua. Tiene que irse desde muy atrás, tienen asegurarse de proveer el acceso, identificar la fuente, y si es para consumo humano. Entonces parte del reto de sectorizar no sólo es entender el diagnóstico de quién no tiene qué, pero termina escapando la herramienta. a más allá, es un aspecto estructural. Sin embargo, la información que se obtiene de sectorización y padrón nominal sí te puede ayudar a tener decisiones de proyectos de inversión." (A_Perfil Nacional_ViceministerioPolíticas_MIDIS_10)*
  >
  > *"(La sectorización) es compleja si se entiende como una sectorización dinámica, o sea todo actualizar todos los meses porque ni siquiera el sector Salud que tiene que hacer un seguimiento nominal lo hace. En la práctica, no es viable porque el gobierno local no tiene el servicio a su cargo, y no va a tener toda la información. Una sectorización sí sería viable, pero para ubicar población vulnerable o las localidades de*

mayor vulnerabilidad. Hacer ese tipo de mapeos que me van a ayudar a generar estrategias de intervención para mejorar mis coberturas." (A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_11)

"La sectorización existe para todo, no solo para MINSA. Tienes que sectorizar para gestión territorial, para infancia es 'A', si es para agua es 'B'. Cada macroproceso tiene su sectorización (…) Para infancia es el MINSA el que tiene que hacerlo porque es ligada a un establecimiento de salud. Se están peleando a morir, porque no manejan el concepto de 'sectorización', o sea, sectorización se hace ad hoc, para el proceso que quieras trabajar" (A_Perfil Nacional_ExMinistra_MIDIS_8)

En relación con los cuellos de botella destacan dos aspectos: 1) escala y dispersión, 2) mapas y datos

1. Escala y dispersión. El tamaño de los distritos, la dispersión de sus comunidades y las distancias entre ellas han sido destacados como elementos que dificultan la viabilidad de la sectorización territorial.

   "Creo que hubo una buena intención de poder promover el uso de herramientas de división territorial, de identificación de servicios y población, pero eso probablemente solo funcione en distritos pequeños o comunidades" (A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_1)

   "Es imposible manejar una sectorización en SJL (San Juna de Lurigancho) por ejemplo. La sectorización no podria tomarse como una herramienta que sirva para visibilizar la presencia de todos los servicios, sino mas bien que sea una herramienta que cada entidad, como ha venido siendo salud, les permita planificar sus actividades o identificar realmente la atención de su población. No es una herramienta operativa o facil de implementar, porque también hay limitaciones a nivel de los propios mapas" (A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_1)

   "La sectorización no era funcional, dada la gran cantidad de establecimientos y comunidades nativas por distrito, y que además el puesto está a 2 o 3 días de camino de sus comunidades" (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Nieva_20)

   "Ha funcionado más a nivel local. Basicamente para conocernos quienes estamos en el territorio, y ver donde se encuentran nuestros niños y gestantes. Se ha trabajado, se tiene un mapa, pero su limitante está en tener la información actualizada. Se vuelve complicado en los distritos que son corredores sociales. Tengo un distrito en Chachapoyas, que está en la carretera. Se vuelve más complejo porque los sectores que dispondrían de la información es salud, pero con sus propias limitantes no tendrían la certeza para actualizarlo en el padron nominal." (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Amazonas_22)

2. Mapas y datos. Los actores consultados han destacado las dificultades para obtener información actualizada a nivel distrital. En el caso de los mapas, se ha señalado que no siempre están actualizados, ya sea porque no capturan la migración o porque ha sido elaborados usando diferentes sistemas de GPS para georreferenciar. En este contexto, se ha venido incorporando data del GEO MINSA, aunque con énfasis en los paquetes 1 y 2. Los siguientes testimonios de actores territoriales ilustran esta problemática:

   "Se tiene que hacer un buen mapeo de actores inicialmente y la guía debe estar clara para la autoridad local o aquellos que lideramos el proceso. Esto porque los líderes movilizan población y a veces se interponen unos con otros, así que para eso sirve el mapeo" (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Amazonas_22)

   "Sí, porque la sectorización te habla de un mapa donde se ve la distribución de niños, gestantes y actores de intervención. Cuando el gobierno local pide el mapa, se tiene problemas como la actualización del mapa, la imprecisión de datos en tanto a la actualización. Frente a ello lo que hicimos fue manejar un tablero control donde hemos adaptado con data del GEO MINSA donde se puede controlar el número de niños y gestantes que se tiene en el territorio". (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Arequipa_15)

   "Los paquetes 3 y 4 están ausentes en la sectorización. El tablero control fue una propuesta de nosotros como coordinadores de enlace." (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Arequipa_15)

"El sector salud es quien tiene sectorizado los distritos. Nosotros le pedimos que a la municipalidad desde el sello municipal y la EGTPI que suban al portal de la EGTPI el mapa del distrito. Para cumplir con eso la municipalidad se apoya en el EESS. Y a ese mapa le hace un agregado. El mapa mes a mes difiere poco. " (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Cajamarca_13)

"En Amarilis había dificultades, pues el municipio, el padrón, el personal del SISFOH, manejaban diferentes tipos de instrumentos GPS que se utilizaban para poder ubicar cada vivienda. Una diferencia de georreferenciación que hacía dificultoso ubicar a las familias en campo". (A_Perfil Nacional_Equipo_MIDIS_5)

"El mapeo de centros poblados o distritos no esta estandarizado. Los mapas que deberíamos tener están incompletos. La estrategia ha ayudado a que tener esto más ordenado pero es aun insuficiente. Una necesidad es que la movilidad es difícil, y en el marco de la nueva política tenemos que aprovechar en darle todo el paquete a los niños. " (A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_4)

Si bien los diversos actores consultados coincidieron en la importancia y en el potencial de la sectorización para mejorar la gestión territorial de los servicios dirigidos a la primera infancia, reconocen que es un proceso complejo que aún está en vías de difusión y consolidación a nivel nacional.

Seguimiento nominal

El seguimiento nominal es un proceso de monitoreo continuo e individualizado que realizan los gobiernos locales a cada gestante y niño o niña menor de cinco años en su jurisdicción, con el objetivo de asegurar el acceso oportuno al Paquete Integrado de Servicios Priorizados (PISP). Esta labor se sustenta en la información contenida en el Padrón Nominal y permite identificar brechas en la cobertura, así como nudos críticos que limitan el uso efectivo de los servicios. A partir de ello, se pueden tomar decisiones informadas, implementar acciones correctivas y escalar casos a instancias regionales cuando corresponda (MIDIS 2022). La ejecución del seguimiento nominal implica una coordinación activa entre actores de la Instancia de Articulación Local (IAL), que pueden incluir visitas domiciliarias, llamadas telefónicas y articulación con intervenciones del DIT como Juntos, Cuna Más o establecimientos de salud. El análisis de los datos recolectados facilita la planificación local y mejora la respuesta del territorio ante necesidades no cubiertas de la población infantil.

Sobre la base de la información analizada, se han identificaron dos condiciones del contexto de implementación sobre los cuales la EGTPI no tiene control, pero que afectan la viabilidad del seguimiento nominal:

- **Competencias informáticas y estadísticas en los gobiernos locales**: se han identificado desafíos recurrentes en funcionarios locales para comprender e implementar el seguimiento nominal, acceder a bases de datos y emplear los indicadores adecuadamente. Como ilustra la siguiente cita: *"Los actores no sabían qué indicadores analizar cuando deberían este hacer seguimiento, vigilancia a nivel de estas instancias de articulación local." (A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_11).* La rotación de personal ha afectado la consolidación de competencias para hacer un uso e interpretación adecuada de los datos. Asimismo, se ha mencionado que varios gobiernos locales enfrentan limitadas competencias digitales y competencias estadísticas en sus funcionarios. Lo avanzado en capacitación durante los primeros años de implementación de la EGTPI (2019-2021) ha sido afectado por la rotación de autoridades y funcionarios después del proceso electoral 2022 para renovar gobiernos regionales y municipales, lo cual ilustra problemas estructurales del servicio civil peruano.

- **Migración y movilidad humana:** actores consultados en las regiones de Tacna, Cajamarca, Junín, Arequipa, Amazonas, o Ica señalaron el impacto de la migración laboral generada por la agroindustria y minería en la implementación del seguimiento nominal. Los patrones de migración laborar suelen ser temporales y asociados a las épocas de cosecha, cuando se demanda mayor mano de obra. Por ejemplo, en el caso de la agroindustria es usual que migren familias enteras, incluyendo menores de edad. Como consecuencia, hay temporadas del año en las que la demanda de servicios crece de manera significativa, pero esto no siempre es capturado por los datos. Como explica un

actor territorial: *"El Padrón Nominal es una buena herramienta, que nos permite establecer la población objetivo, lo que me permite planificar y coberturar servicios como ya sé cuántos niños hay en el territorio. El problema es que la población no permanece en el lugar en el que están registrados, sobre todo en las zonas urbanas. A Arequipa vienen de Puno, Cuzco, Moquegua, Tacna. Hay mucho movimiento de entrada y de salida (…) La gente cambia de domicilio, de residencia, y eso no necesariamente se refleja en el padrón" (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Arequipa_23).* Cabe también precisar que estos patones de movilidad pueden incidir en el cumplimiento de condicionalidades y seguimiento de los programa sociales. ¿Cómo se manifiesta esta problemática en la implementación de procesos vinculados a la EGTPI?. Los actores consultados explicaron que existen distritos que registran niños que ya no se encuentran ahí, sino que están siendo o deben ser atendidos por establecimientos en otras localidades. Por otro lado, los operadores locales de servicios públicos enfrentan dificultades para localizar a los niños que se movilizan a otros lugares, a pesar de los esfuerzos que se realizan para dar seguimiento a través de familiares, vecinos y conocidos. Esta situación puede tener implicancias en la precisión de los datos reportados en el Padrón Nominal, concretamente en indicadores vinculados a la cantidad de niños que acceden o no a los servicios del paquete integrado en la zona.

De manera específica, se han identificado tres cuellos de botella:

- **Acceso a información nominal:** se ha constatado que el seguimiento nominal está liderado por el sector salud y los programas sociales, actores con mayor experiencia gestionando indicadores. El sector Salud se muestra muy reticente de compartir información nominal con los gobiernos locales en cumplimiento de la ley de protección de datos. Frente a esta situación, se han generado algunas soluciones a nivel local, aunque con limitaciones técnicas. Por ejemplo, construir registros con información del programa Juntos (acceso de los usuarios a servicios de salud), la cual no es útil para un sistema de alerta temprana por su frecuencia bimensual (asociada a la verificación del cumplimiento de corresponsabilidades de las transferencias monetarias condicionadas). Por otro lado, existe un desafío vinculado a la naturaleza de los registros, los cuales todavía se realizan de manera manual, lo cual supone riesgos de error y demoras en el traslado de la información (subida a los sistemas, envío de documentos físicos). Algunas regiones, como San Martín y Cajamarca, han invertido en crear sistemas digitales de seguimiento que están en vías de implementación.

- **Operatividad del Padrón Nominal**: diversos actores consultados expresaron quejas sobre su acceso y funcionamiento oportuno. Cabe precisar que el trabajo de campo coincidió con una actualización en la plataforma de acceso, con la intención de mejorar la seguridad de la información nominal. Sin embargo, esto generó la caída del sistema en varias regiones. Como explica un actor terrotorial: *"Como ha cambiado el sistema a veces ingresa y a veces no. Nos hemos atrasado mucho con el aplicativo, nos sale duplicados, no se puede jalar los datos de un niño a otro, de un lugar a otro. El padrón nominal no está 100% actualizado de hace 2 meses. Yo estoy asumiendo temporalmente ya que salió la anterior responsable, hasta que se pueda solucionar la contraseña y usuario de la otra persona". (E_Perfil Local_GerenteDesarrolloSocial_Junin_49).* Esta situación ha afectado la adopción del padrón nominal para la toma de decisiones y registros. Por ejemplo, varios usuarios señalaron que no podían ingresar nuevas actas de nacimiento, trasladar niños de una jurisdicción a otra, borrar duplicados, corregir errores. Desde la perspectiva de los actores consultados, resulta crítico solucionar oportunamente este tipo de problemas técnicos, pues la efectividad del padrón nominal reside en su capacidad para brindar información actualizada, en tiempo real. Por otro lado, se ha llamado la atención sobre la falta de interoperabilidad entre sectores, como por ejemplo con HIS-MINSA, lo que afecta la calidad y limita el aprovechamiento del padrón nominal.

- **Tamaño de la población infantil**: la viabilidad de realizar un seguimiento individualizado de cada menor en las IAL está relacionada con el tamaño de la población infantil. Por ejemplo, el distrito de Gregorio Albarracín (Tacna) cuenta con más de mil niños menores de cinco años, por lo que realizar un monitoreo detallado durante las reuniones sería extremadamente demandante en términos de tiempo. Estos hallazgos son consistentes con la encuesta web, donde se identifica que el seguimiento nominal y el análisis de la cobertura requiere ser fortalecidos considerado las características de los distritos y provincias.

Finalmente, se identificaron dos oportunidades de mejora con relación al seguimiento nominal. Primero, reducir la duplicidad de funciones en el seguimiento a los niños realizado por diferentes servicios públicos, como por ejemplo el programa Juntos y el seguimiento para menores de 12 meses en el marco del Compromiso 1. Segundo, avanzar hacia la automatización para mejorar el acceso a información estadísticas y mapas, para lo cual ya se cuentan con algunos avances a nivel regional.

Si bien el presente estudio no contempló un análisis detallado de procesos y subprocesos, los hallazgos levantados a partir de entrevistas y talleres permiten identificar limitaciones que afectan la implementación del seguimiento nominal. Entre ellas destacan la debilidad en la gestión de registros, la falta de articulación plena con los subprocesos de entrega y aceptación de suplementos, así como las dificultades para disponer de información confiable en tiempo real. Estos aspectos muestran que, además de la despriorización de la EGTPI, la efectividad del seguimiento nominal se ve condicionada por cuellos de botella en tareas básicas de registro, monitoreo y uso de los datos.

> *"Inicia en un proceso nacional. En suplementación, mucho tiene que ver el tema de aceptación del producto… Un problema que tenemos como región es que no conocemos la información real, no necesariamente cuadra con el sistema. El tema de registros siempre ha sido el talón de Aquiles." (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Ancash_17)*

De manera complementaria, se observa que la identificación de alertas tempranas y el análisis de cobertura son funciones aún incipientes en varios territorios. Aunque existen avances en el diseño de mapas de procesos y tableros de control, la ausencia de mecanismos sistemáticos para activar alertas inmediatas limita la capacidad de respuesta de las instancias locales.

> *"Si tenemos diseñado un mapa de procesos, tenemos un portal, tableros control (…) Algo que falta implementar es la gestión de alertas inmediatas." (C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_Arequipa_15)*

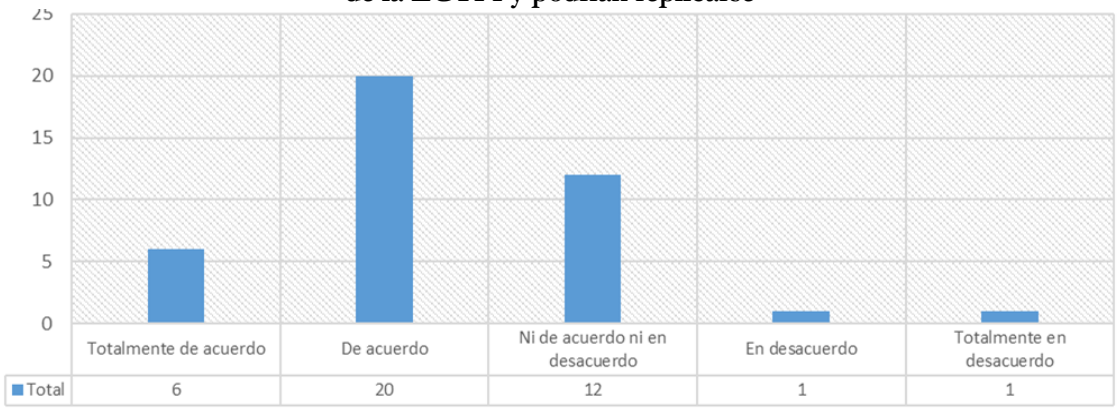
Asimismo, la falta de interoperabilidad con sectores clave y la persistente debilidad en la gestión del Padrón Nominal reducen el potencial del seguimiento para orientar decisiones oportunas. Estos hallazgos sugieren la necesidad de fortalecer subprocesos específicos asociados al monitoreo del paquete integrado y a la gestión de alertas en los territorios.

> *"Cuando empezamos a trabajar con la EGTPI conjuntamente, nos parecía un diseño completo (…) Pero luego, a la hora de implementar no se logró todo (…) sólo llegamos al paquete de niño, no a gestantes, menos agua. Eso debilitó la estrategia." (A_Perfil Nacional_ProgramaJuntos_MIDIS_3)*

10.3 Buenas Prácticas

A través de la encuesta web, se consultó a los equipos de gerencias sociales si su entidad había implementado buenas prácticas que favorecen la implementación de la EGTPI y podrían replicarse. Como se puede observar, 26 personas (65% de los encuestados) respondieron de manera afirmativa.

Gráfico 13. Yo/mi entidad ha implementado buenas prácticas que favorecen la implementación de la EGTPI y podrían replicarse



Fuente: Elaboración propia

Entre las buenas prácticas identificadas, destaca la articulación con Qali Warma, Cuna Más, Juntos, RENIEC, EsSalud y hospitales locales. Asimismo, mencionaron como buena práctica la participación en las reuniones de la instancia de articulación y el establecimiento de compromisos. Asimismo, otras respuestas resaltan como buena práctica el trabajo conjunto con la empresa privada, ONGs y organismos internacionales, lo que les permite recoger propuestas para alcanzar las metas relacionadas a la primera infancia, así como obtener recursos y fortalecer las intervenciones.

Por otra parte, algunos encuestados mencionaron iniciativas específicas orientadas a acercar los servicios del paquete integrado a los hogares, por ejemplo, mediante caravanas multisectoriales, o la articulación con el hospital local para hacer llegar el paquete integrado a los domicilios de niños y gestantes que no asisten a sus controles. Otras respuestas abordan iniciativas relacionadas a la sensibilización de los hogares: prevención de anemia mediante sesiones demostrativas y monitoreo de actividades en un grupo de WhatsApp, marchas de sensibilización, y socialización del seguimiento nominal con la comunidad respecto a la anemia, el Paquete Integrado de Servicios para niños y gestantes, vacunas y controles CRED. Finalmente, entre las respuestas se mencionó: (i) la apertura de un centro de promoción y vigilancia comunal materno infantil, (ii) el Programa de Atención de la Madre Gestante y (iii) el trabajo articulado para cerrar brechas en violencia, prevenir enfermedades en adultos, adultos mayores y demás población vulnerable.

Por otro lado, durante los talleres se pudo observar que los padres y madres de familia consideran que el trabajo de sensibilización es indispensable para garantizar la efectividad de la estrategia. Así, indicaron que permite a las familias comprender la importancia de una alimentación balanceada, además de conocer los alimentos adecuados para luchar contra la anemia. Por su parte, los prestadores de servicios entrevistados también mencionaron la importancia de la sensibilización, pues esta les permitía dar a conocer sus servicios y con ello facilitaba su recepción por parte de los usuarios.

En cuanto a experiencias de colaboración con actores no estatales, destaca la intervención de la empresa Antamina, cuya participación en la estrategia es valorada positivamente. Su apoyo contribuye a mejorar los espacios de coordinación intersectorial y fomenta un trabajo en equipo más efectivo, fortaleciendo la implementación de iniciativas en las regiones. Otra práctica destacada proviene del Gobierno Regional de Áncash, que está impulsando la creación de una red de gerentes de desarrollo social a nivel local. Estas redes, aunque cuentan con los presupuestos más limitados, trabajan directamente con las poblaciones más vulnerables. Si bien no siempre requieren financiamiento, sí dependen de información técnica, datos estadísticos y un conocimiento profundo de los programas estatales para maximizar su impacto y aprovechar las oportunidades en favor de las comunidades vulnerables. La obtención de dichos recursos se facilita mediante el trabajo colaborativo en las redes de gerentes.

Por otro lado, en las entrevistas realizadas a actores nacionales y locales, se destacaron las siguientes buenas prácticas:

- Creciente involucramiento de los gobiernos locales en el tema de la primera infancia, que se refleja tanto en decisiones políticas como en la asignación de presupuesto e iniciativas de articulación con actores como el Sello Municipal. Este compromiso no solo mejora la priorización de la infancia en la agenda local, sino que también fortalece la apropiación territorial de la EGTPI. La importancia de este involucramiento radica en que permite una implementación más contextualizada, sensible a las particularidades del territorio, y más sostenible en el tiempo, al depender menos del impulso nacional. Como ilustra el siguiente testimonio: "Sí, se ha logrado que haya una política distrital, una estrategia enfocada en infancia..." (A_Perfil Nacional_ExMinistra_MIDIS_8). Por ejemplo, en Huancavelica la articulación intersectorial permitió atender desafíos estructurales con redes y recursos locales, sin depender exclusivamente del presupuesto nacional.
- Ampliación de las temáticas abordadas por la EGTPI, integrando temas como violencia familiar, salud mental y protección del menor, lo cual responde a una mirada integral del desarrollo infantil temprano. Esta diversificación no solo amplía el impacto de la estrategia, sino que también refuerza su legitimidad frente a la comunidad, al incorporar preocupaciones sentidas por las familias en situación de vulnerabilidad. La adecuación temática de la oferta es un avance hacia una política pública más sensible a la demanda y no solo centrada en metas de cobertura (A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_2).
- El fortalecimiento del liderazgo local emerge como una de las condiciones más determinantes para el éxito en la implementación territorial de la EGTPI. En varios distritos, se observa cómo el compromiso de alcaldes y equipos técnicos permite consolidar espacios de articulación intersectorial más allá del mandato formal. Esto no solo se traduce en una mejor coordinación, sino en una apropiación de la estrategia por parte de autoridades locales que incorporan la infancia como prioridad política, institucional y presupuestal. Esta situación evidencia que el alineamiento entre voluntad política y capacidades técnicas locales es clave para transitar de una lógica de cumplimiento en una lógica de gestión con propósito. Como ilustra el siguiente testimonio: *"Donde ha funcionado la EGTPI es porque ha habido trabajo articulado... tienes que identificar esas personas clave, para que tenga éxito." (A_Perfil Nacional_ProgramaJuntos_MIDIS_3).* Casos como Huancavelica y Pasco dan cuenta de experiencias donde, más allá de la formalidad institucional, la articulación nace de relaciones interpersonales. En estos espacios, la efectividad no depende tanto de la existencia de procedimientos, sino de su apropiación por equipos locales comprometidos que ejercen liderazgo colectivo y otorgan sentido de urgencia. Las redes humanas que sostienen la implementación resultan tan importantes como los marcos normativos que las habilitan.
- La institucionalización del enfoque de desarrollo infantil temprano en los equipos de los programas sociales. El caso del Programa Juntos muestra cómo la lógica de la EGTPI ha sido adoptada por los de gestores territoriales, transformándose en promotores del enfoque de primera infancia, como ejemplifica el siguiente testimonio: *"Nuestro equipo territorial ya maneja el tema del DIT... ya hay esa información y pensamiento de nuestro equipo."* (A_Perfil Nacional_ProgramaJuntos_MIDIS_3). Esta experiencia podría escalarse hacia otros programas públicos, consolidando un tejido institucional más robusto a favor de la primera infancia.
- El uso de herramientas como el padrón nominal y el Sistema de Información para la Primera Infancia (SIPI) ha impulsado innovaciones locales en el seguimiento y monitoreo. Como ilustra el siguiente testimonio: *"En relación al Sistema de Información... muchos gobiernos regionales han empezado a implementar el seguimiento del paquete de servicios..."* (A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_11). Destaca la experiencia de Pasco, región que ha optado por desarrollar sus propias bases de datos y sistemas integrados, lo que ha permitido una asistencia técnica más efectiva, una mayor comprensión de los instrumentos y una apropiación de los datos para la toma de decisiones. Esta experiencia revela que la capacidad de adaptación tecnológica, acompañada de una estrategia de formación pertinente, puede convertirse en una buena práctica escalable.

Como aspecto de mejora, destaca la importancia de documentar las buenas prácticas para registrar los aprendizajes, lo cual resulta crítico considerando la alta rotación en la gestión pública nacional. Como explica un funcionario del MIDIS, muchas veces las buenas prácticas responden a iniciativas personales más que a un componente estructural de la EGTPI, lo que compromete su sostenibilidad frente a cambios de personal o insuficientes recursos locales: *"Hay muy buenas prácticas, pero dependen de la voluntad de uno. Si esa persona se va, la práctica desaparece"* (A_Perfil Nacional_DIGIPAT_MIDIS_13). Si bien existen múltiples experiencias locales con resultados positivos —ferias informativas, sesiones educativas o articulación con

líderes comunales—, estas iniciativas no suelen ser sistematizadas ni difundidas. La insuficiente documentación limita el aprendizaje institucional y el potencial de escalar innovaciones locales a favor del desarrollo infantil temprano.

XI. Discusión de la literatura con los hallazgos sobre diseño e implementación

Los hallazgos sobre el diseño e implementación de la EGTPI evidencian avances importantes, pero también una serie de desafíos estructurales para consolidarse como una estrategia de gestión territorial integral en favor de la primera infancia. En este sentido, al contrastar la evidencia de experiencias internacionales revisadas con la información recogida en campo, emergen aprendizajes clave para fortalecer su operatividad y sostenibilidad en el territorio nacional.

En primer lugar, la revisión de literatura mostró que las estrategias más exitosas en América Latina, como Chile Crece Contigo (ChCC) y De Cero a Siempre (DCAS) en Colombia, comparten elementos esenciales: articulación intersectorial con roles claros, sistemas de información nominal integrados, instancias de coordinación formalizadas y un fuerte respaldo normativo que garantiza continuidad y financiamiento. Estos componentes también son valorados por los actores consultados en Perú, quienes reconocen la potencialidad de la EGTPI para articular esfuerzos entre sectores y niveles de gobierno, pero señalan su limitada apropiación en los niveles subnacionales debido a su complejidad, rigidez operativa y ausencia de presupuestos específicos para su implementación.

Por ejemplo, al igual que ChCC, la EGTPI cuenta con instancias como las IAR e IAL que buscan coordinar actores multisectoriales. Sin embargo, mientras que en Chile estas redes cuentan con estructuras técnicas permanentes, autonomía y financiamiento sostenido, en Perú su operatividad depende en gran medida del impulso de los coordinadores de enlace del MIDIS, quienes enfrentan una fuerte carga laboral. La revisión de literatura sugiere que este tipo de espacios requiere consolidarse como plataformas estables con recursos propios, funciones específicas y liderazgo técnico articulado, aspectos aún frágiles en el diseño peruano.

En segundo lugar, las experiencias internacionales refuerzan la importancia de los sistemas nominales como el Padrón Nominal peruano, herramienta central para el seguimiento individualizado de niñas y niños. Sin embargo, los hallazgos muestran que su implementación enfrenta barreras técnicas y operativas, como dificultades de acceso, duplicidad de registros y falta de interoperabilidad con los sistemas del sector salud. Países como México, con su Registro Único de Niñas y Niños (RUN), demuestran que contar con sistemas integrados, georreferenciados y actualizados en tiempo real permite planificar la oferta de servicios con mayor eficacia y equidad. En el caso peruano, actores locales y regionales coinciden en la necesidad de fortalecer la calidad y el uso operativo del Padrón Nominal, superando su actual rol meramente registral para convertirse en un instrumento de gestión estratégica.

Asimismo, el diseño e implementación de la EGTPI presentan desafíos vinculados a la adaptación territorial e intercultural. Los hallazgos destacan que, si bien la estrategia reconoce la diversidad geográfica y cultural, su materialización en los territorios es limitada. Este hallazgo coincide con las lecciones de Uruguay Crece Contigo, que subraya la relevancia de ajustar las intervenciones a los contextos locales mediante acompañamiento familiar diferenciado y equipos multidisciplinarios con enfoque culturalmente pertinente. En Perú, actores territoriales demandan mayor flexibilidad en los lineamientos operativos de la EGTPI y la inclusión sistemática de elementos interculturales en el diseño de servicios, materiales y metodologías de sensibilización, especialmente en comunidades indígenas amazónicas y altoandinas.

Otro aspecto fundamental identificado en las experiencias revisadas es la gobernanza y liderazgo intersectorial. Programas como DCAS (Colombia) cuentan con comisiones nacionales de primera infancia y estructuras de gobernanza con competencias claras y alto nivel político. En contraste, en el Perú, la EGTPI es percibida mayormente como una iniciativa del MIDIS, limitando la corresponsabilidad de sectores clave como salud y educación. Los hallazgos confirman que la participación de estos sectores en las IAL e IAR es irregular y a menudo responde más a sus metas programáticas individuales que a objetivos integrados de

desarrollo infantil temprano. Esta situación fragmenta la respuesta estatal y evidencia la necesidad de fortalecer mecanismos de gobernanza y articulación real, con liderazgo político a nivel de Consejo de Ministros, como ocurrió durante la reducción de la desnutrición crónica infantil (DCI), donde la articulación multisectorial y los incentivos al desempeño lograron resultados sostenibles.

Finalmente, la revisión de literatura y los hallazgos coinciden en que la sostenibilidad financiera constituye un desafío transversal. La ENAPI en México, por ejemplo, presenta un marco técnico robusto, pero enfrenta serias limitaciones presupuestarias para su implementación plena. De forma similar, los gobiernos locales peruanos identifican que la EGTPI no cuenta con presupuesto específico, lo que genera que su ejecución dependa de la buena voluntad de las autoridades o de incentivos externos como el Sello Municipal. Este escenario amenaza su institucionalización y escalabilidad, sugiriendo la necesidad de explorar mecanismos de financiamiento sostenible vinculados al presupuesto público y la normativa, como en el caso chileno donde la Ley 20.379 asegura su integración en el sistema nacional de protección social.

XII. Conclusiones

La Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia" (EGTPI) busca garantizar el desarrollo integral de los niños desde la gestación hasta los 5 años. Para ello, promueve el trabajo articulado entre distintos niveles de gobierno (nacional, regional y local) y sectores, buscando que el Paquete Integrado de Servicios Priorizados llegue de manera efectiva y oportuna a la población objetivo. El presente estudio tuvo por objetivo evaluar el diseño e implementación de la EGTPI teniendo en cuenta sus componentes, actividades y la diversidad de actores involucrados, a fin de alcanzar recomendaciones orientadas a mejorar el modelo de gestión articulada. La evaluación se estructuró sobre la base de cuatro objetivos específicos: (a) Adecuación del diseño de la estrategia, (b) Evaluación de la gestión operativa de sus procesos, (c) Identificación de buenas prácticas y cuellos de botella y (d) Propuestas de mejora.

Conclusiones de carácter político-estratégico:

18. La valoración sobre la efectividad y el potencial de la EGTPI debe considerar que su implementación durante el período 2019-2024 se desarrolló en un contexto de severas disrupciones derivadas de la emergencia sanitaria por la COVID-19. El diseño original de la estrategia asumía la prestación presencial de servicios públicos y un funcionamiento administrativo también presencial. El cierre prolongado de servicios claves —salud, educación inicial y programas sociales— afectó de manera directa la entrega del Paquete Integrado de Servicios Priorizados. Esta coyuntura generó retrocesos en coberturas críticas, como la vacunación, y mantuvo brechas persistentes en anemia y desnutrición infantil.

19. El diseño de la EGTPI está alineado con las políticas y normas nacionales, en particular con el Objetivo Prioritario 1 de la PNDIS al 2030 —"Mejorar el desarrollo infantil temprano para asegurar su inclusión social"—, y facilita la implementación del PPoR DIT y los Resultados Priorizados de la Política Social al 2030. También se articula con la Política General de Gobierno vigente, que enfatiza la lucha contra la anemia y la desnutrición crónica. No obstante, requiere fortalecer su alineamiento con la normativa municipal e instrumentos de gestión subnacional para consolidar su institucionalización territorial.

20. En relación con la percepción de los actores, los hallazgos muestran que la EGTPI es reconocida principalmente como una estrategia orientada a responder a las necesidades de la primera infancia, en coherencia con el Objetivo Prioritario 1 de la PNDIS 2030. No obstante, su potencial para facilitar el acceso a servicios vinculados con otros objetivos de la PNDIS es aún limitado, en la medida que los actores territoriales no asocian de manera explícita la estrategia con la integralidad de dicha política. Esta situación refleja un conocimiento parcial del diseño y de los alcances de la PNDIS 2030, lo que restringe la apropiación de la EGTPI como una herramienta de articulación

más amplia. En consecuencia, se observa la necesidad de fortalecer campañas de difusión y capacitación sobre las políticas y estrategias nacionales, de manera que los gobiernos subnacionales comprendan su articulación y promuevan un uso más integral de la estrategia.

21. En cuanto a la comprensión de los objetivos y funcionamiento de la EGTPI, se identifica un mayor conocimiento entre los actores vinculados al MIDIS y las gerencias de desarrollo social. Los funcionarios públicos fuera de dichos espacios evidencian menor comprensión sobre la estrategia. Si bien una fortaleza del diseño es la apuesta por brindar liderazgo a los gobiernos locales, destaca como alerta la percepción de que la EGPTI es una estrategia "del MIDIS", lo cual diluye la responsabilidad y compromiso efectivo de los gobiernos locales. Entre los principales aspectos de mejora del diseño, sobresale la necesidad de simplificarlo para mejorar su compresión y adopción por actores locales.

22. Es crucial fortalecer la conexión entre los implementadores y los tomadores de decisiones. Esto implica no solo un mejor flujo de información entre ambos niveles, sino también la creación de mecanismos efectivos de retroalimentación que permitan ajustar la estructura de la EGTPI de acuerdo con las necesidades y limitaciones reales enfrentadas en los territorios.

23. Un tema crítico para la sostenibilidad a mediano plazo de las IAL e IAR es su vinculación con otros espacios de articulación convocados desde el sector público, especialmente desde el sector salud. Desde la perspectiva de los actores locales, las convocatorias del sector salud suelen ser recibidas con mayor interés por los gobiernos locales, dado los recursos y su despliegue para la entrega de servicios en el territorio. Los actores territoriales perciben que el MINSA tiene la rectoría de la política de Desarrollo Infantil Temprano y, de manera especial, el PPoR DIT.

24. En síntesis, los factores que fortalecen la articulación en el marco de la EGTPI se relacionan con la capacidad de convocatoria de las IAR, el impulso de instrumentos como el Sello Municipal en las IAL y, de manera central, con el soporte técnico brindado por los coordinadores de enlace y coordinadores FED del MIDIS, quienes aseguran continuidad en la dinámica intersectorial. Asimismo, la participación activa del MINSA resulta decisiva, dado su peso en la agenda territorial y su rectoría en el desarrollo infantil temprano. Por el contrario, la articulación se ve limitada por la proliferación de espacios convocados desde distintos sectores, la débil vinculación entre IAR e IAL en algunas regiones y la falta de prioridad política en autoridades locales. En este escenario, la sostenibilidad de la estrategia depende de combinar la voluntad política, el liderazgo sectorial y la capacidad técnica instalada en los territorios.

25. La capacidad institucional -técnica y operativa- de los gobiernos regionales y locales ha sido identificada como un factor decisivo para la adaptación territorial y cultural de la EGTPI. La valoración positiva sobre la contribución de la EGTPI para motivar la colaboración entre sectores y niveles de gobierno coexiste con un reconocimiento sobre la dificultad de sostener una articulación intersectorial efectiva en los territorios, sobre todo a nivel municipal. En la misma línea, otra dificultad que enfrentó la implementación fue la inestabilidad política, la cual se tradujo en un cambio constante de autoridades y afectó la continuidad de la estrategia. Durante el período 2019-2024, la EGPTI atravesó cuatro gestiones gubernamentales, además de las elecciones subnacionales de 2022. La debilidad del servicio civil peruano y la rotación de funcionarios en los tres niveles de gobierno es un elemento crítico del contexto de implementación.

26. El contraste entre literatura sobre experiencias internacionales y los hallazgos del estudio muestra que la EGTPI posee un diseño innovador y alineado con estándares internacionales de gestión territorial para la primera infancia, pero requiere fortalecer sus capacidades operativas, consolidar sus sistemas de información, promover la adaptación cultural y territorial, institucionalizar espacios de articulación con recursos propios y asegurar su financiamiento sostenible. Solo así podrá

materializar su potencial transformador y convertirse en una estrategia efectiva y equitativa que garantice el desarrollo integral de niñas y niños en el territorio nacional

Conclusiones de carácter organizacional y operativo.

27. El análisis realizado permite concluir que el diseño de la EGTPI responde de manera pertinente al objetivo de efectivizar el acceso al paquete integrado de servicios priorizados. Desde la Alta Dirección y los funcionarios de la sede central, se reconoció que la estrategia ofrecía un marco coherente para articular a los diferentes sectores y niveles de gobierno en torno al desarrollo infantil temprano. El diseño incorporó componentes orientados a garantizar dicho acceso, como la sectorización y el seguimiento nominal, que buscaban ordenar la acción pública y focalizar la atención en las poblaciones más vulnerables. En ese sentido, el diseño constituye una propuesta integral que otorga un horizonte compartido a los actores estatales, aun cuando su implementación ha enfrentado limitaciones prácticas. Desde la perspectiva territorial, en cambio, el conocimiento sobre los objetivos de la EGTPI se concentró en aspectos generales de la estrategia, sin asociarse necesariamente a la integralidad de su diseño. Esto explica que, aunque se valoró su orientación hacia la mejora del acceso a servicios, su comprensión se limitara a los resultados inmediatos vinculados a ciertos paquetes priorizados. En este contexto, la distancia entre el diseño y la ejecución ha condicionado la materialización de los objetivos, lo que refuerza la necesidad de fortalecer la apropiación local de la estrategia. No obstante, se puede afirmar que el diseño de la EGTPI sí se encuentra alineado con el propósito de efectivizar el acceso a servicios priorizados, siendo su principal reto la consolidación de capacidades e incentivos en los gobiernos subnacionales para garantizar su implementación sostenida.

28. La sectorización y el seguimiento nominal son componentes poco comprendidos por los actores consultados, los cuales han generado algunas tensiones con el MINSA. Los gobiernos locales enfrentan serias limitaciones para comprender el seguimiento nominal, acceder a bases de datos y emplear los indicadores adecuadamente. Cabe precisar que, a pesar de los desafíos identificados en este estudio, los actores consultados coinciden en la importancia de contar con sistemas de información actualizados y con interoperabilidad para optimizar la gestión territorial de servicios. Ambos componentes aún están en vías de difusión y consolidación en los gobiernos subnacionales

29. El análisis realizado muestra que la sectorización constituye una herramienta clave de gestión territorial, pero aun insuficientemente comprendida y aplicada por los gobiernos regionales, y en mayor medida locales. Aunque el diseño de la EGTPI asigna a los municipios la responsabilidad de conducir este proceso (DS N° 003–2019–MIDIS), la limitada capacidad técnica y la alta rotación de funcionarios han dificultado su consolidación. En la práctica, varios gobiernos locales asumen la sectorización como un requisito vinculado al Sello Municipal, sin integrar plenamente su utilidad para planificar la entrega del Paquete Integrado de Servicios Priorizados. Esta situación evidencia la necesidad de procesos de capacitación más detallados que tomen en cuenta la heterogeneidad demográfica, espacial, migratoria y sectorial de los territorios.

30. Asimismo, se concluye que la sectorización enfrenta retos asociados tanto a la escala y dispersión territorial como a la disponibilidad y actualización de mapas y datos. Aunque algunos avances se han logrado mediante el uso de plataformas como GEO MINSA, las diferencias en los sistemas de georreferenciación, la movilidad poblacional y la falta de estandarización en la información limitan su operatividad. A pesar de estas dificultades, los actores consultados reconocen el potencial de la sectorización para ordenar la gestión territorial y mejorar la cobertura de servicios, siempre que se priorice políticamente su implementación y se fortalezca su comprensión en los distintos niveles de gobierno.

31. Por otro lado, el seguimiento nominal constituye un componente central para la gestión territorial de la EGTPI, pero enfrenta importantes retos para su consolidación en los gobiernos subnacionales. Si bien se reconoce su potencial para identificar brechas de cobertura y orientar decisiones informadas, los hallazgos evidencian limitaciones recurrentes vinculadas con la capacidad técnica de los gobiernos locales, la rotación de funcionarios y las dificultades de acceso y manejo del Padrón Nominal. Asimismo, persisten restricciones asociadas a la falta de

interoperabilidad con los sistemas de otros sectores, lo que limita su uso como herramienta integral de monitoreo. Estos factores han derivado en una implementación parcial del seguimiento nominal, reduciendo su efectividad como mecanismo de alerta temprana y de articulación territorial.

32. Los hallazgos también muestran que existen condiciones favorables y oportunidades de mejora para fortalecer este componente. La progresiva digitalización de registros en algunas regiones, el valor atribuido al Padrón Nominal por actores locales y los primeros avances en tableros de control son indicios de que el seguimiento nominal puede convertirse en un eje articulador de la gestión intersectorial. Sin embargo, para ello resulta indispensable reforzar las competencias técnicas en los gobiernos locales, asegurar la estabilidad del personal responsable y establecer protocolos claros de interoperabilidad entre sectores, en particular con el MINSA. La sostenibilidad de este proceso dependerá, en última instancia, de transformar el seguimiento nominal en una práctica sistemática, confiable y útil para la toma de decisiones en los territorios.

33. Entre las buenas prácticas identificadas, destaca la introducción de mecanismos de seguimiento para los acuerdos alcanzados en los espacios de articulación. Estos mecanismos son fundamentales para garantizar que las decisiones tomadas en dichos espacios se traduzcan en acciones concretas. En general, se ha observado que este componente es clave para coordinar esfuerzos de manera efectiva, lo que contribuye a mejorar la entrega de servicios y a reducir duplicidades que afectan la eficiencia de las actividades realizadas en el marco de la EGTPI. Otra buena práctica identificada es la sensibilización, la cual ha sido importante para informar a las familias sobre la importancia del desarrollo infantil temprano y motivar cambios de comportamiento.

34. Contar con espacios de articulación instalados, como las IAL e IAR, es condición necesario más no suficiente para generar un cambio significativo en el funcionamiento de los servicios. Sin un adecuado seguimiento a los compromisos asumidos y mayor prioridad política, estos espacios corren el riesgo de convertirse en reuniones recurrentes sin impacto real en la entrega de servicios.

35. El contraste entre literatura sobre experiencias internacionales de articulación para la primera infancia y hallazgos de este estudio muestra que la EGTPI posee un diseño innovador y alineado con estándares internacionales de gestión territorial para la primera infancia, pero requiere fortalecer sus capacidades operativas, consolidar sus sistemas de información, promover la adaptación cultural y territorial, institucionalizar espacios de articulación con recursos propios y asegurar su financiamiento sostenible. Solo así podrá materializar su potencial transformador y convertirse en una estrategia efectiva y equitativa que garantice el desarrollo integral de niñas y niños en el territorio nacional.

XIII. Recomendaciones y Propuestas de Mejoras al Diseño e Implementación

7. Dado que las conclusiones **4, 5, 11 y 12** muestran una comprensión limitada de la estrategia por parte de actores locales, así como dificultades en la aplicación de la sectorización, se recomienda revisar y actualizar los manuales de implementación de la EGPTI, con el fin de simplificar la caja de herramienta y actualizar los procesos en función a los aprendizajes acumulados y las capacidades realmente existentes en los gobiernos locales. La actualización de los manuales no debe limitarse a ajustes formales, sino incluir guías prácticas adaptadas a la heterogeneidad territorial, ejemplos de uso de sectorización y seguimiento nominal, y protocolos simplificados de articulación. La

simplificación de la "caja de herramientas" debe orientarse a que los gobiernos locales cuenten con lineamientos claros y fáciles de aplicar.

Adicionalmente, se recomienda **incorporar un plan comunicacional integral** que contribuya a fortalecer la comprensión y apropiación de la EGTPI tanto por parte de los actores institucionales como de la población usuaria. Este plan debe:

- Difundir de manera clara los objetivos, beneficios y componentes de la estrategia.
- Promover mensajes adaptados a contextos culturales y lingüísticos diversos.
- Involucrar a madres, padres y cuidadores mediante materiales y canales accesibles (radiales, comunitarios, digitales).
- Fomentar la participación ciudadana en el seguimiento de los servicios priorizados.

Un plan comunicacional bien diseñado permitirá fortalecer la visibilidad de la EGTPI, favorecer la comprensión sobre su finalidad y promover la corresponsabilidad en su implementación.

Viabilidad operativa:

- Elaboración de manuales cortos (guías rápidas y formatos estandarizados). **Viable**, pues puede ser realizado por equipos técnicos del MIDIS con apoyo de cooperación internacional.
- Inclusión de módulos digitales interactivos en la web del MIDIS. **Viable**, con apoyo de la Secretaría de Gobierno Digital y coordinadores FED.
- Diseño e implementación de un plan comunicacional multicanal, con enfoque territorial y participación comunitaria. Viable con apoyo de la Oficina de Comunicaciones del MIDIS y articulación con gobiernos regionales y locales.
- Ajuste normativo para formalizar la obligatoriedad de aplicar los manuales simplificados. **Poco viable** en el corto plazo por requerir cambios legales.

8. A partir de lo señalado en las conclusiones **4, 9, 11, 12 y 13**, que destacan la débil capacidad técnica e institucional de los gobiernos subnacionales, así como la alta rotación de funcionarios, se recomienda desarrollar estrategias de apoyo técnico a los gobiernos municipales, con capacitaciones específicas y recursos destinados a fortalecer el equipo técnico local. Identificar vacíos de conocimiento en el personal y brindar apoyo personalizado. El fortalecimiento debe priorizar capacitaciones prácticas y acompañamiento técnico continuo, en lugar de talleres aislados. Se sugiere generar equipos itinerantes de soporte (tipo brigadas técnicas) que apoyen en territorios con mayor rotación de personal y baja capacidad instalada.

Viabilidad operativa:

- Capacitación virtual periódica y estandarizada. **Viable**, usando plataformas del MIDIS y CEPLAN.
- Equipos itinerantes de soporte técnico. **Viable** con recursos adicionales moderados, requiere personal FED y coordinadores de enlace con más horas asignadas.
- Creación de una línea de financiamiento específica en el presupuesto participativo local para soporte técnico. **Poco viable**, depende de voluntad política local.

9. De acuerdo con las conclusiones **8 y 16**, los espacios de articulación territorial requieren mayor sostenibilidad y herramientas que aseguren el cumplimiento de compromisos. En este marco, se recomienda, mejorar la alineación de los mecanismos de incentivos existentes. Dado que las autoridades locales tienden a priorizar actividades que cuentan con presupuesto propio o que están asociadas a mecanismos de incentivo presupuestal, se recomienda ajustar los incentivos existentes

para fortalecer su vinculación operativa con la EGPTI. El Sello Municipal puede contribuir con dicho alineamiento. Se requiere ajustar los criterios del Sello Municipal para premiar la efectiva implementación de sectorización y seguimiento nominal, así como la consolidación de las IAL/IAR. Esto reforzaría la motivación de autoridades locales y evitaría que la estrategia se diluya frente a otras prioridades con financiamiento directo.

Viabilidad operativa:

- Vincular logros de la EGPTI con metas del Sello Municipal. **Viable**, requiere coordinación técnica entre MIDIS y MEF.
- Crear un nuevo incentivo presupuestal exclusivo para EGPTI. **Poco viable**, requiere cambios normativos y recursos nuevos.
- Integrar la EGPTI en los criterios de evaluación de transferencias por desempeño. **Viable**, ajustando lineamientos de incentivos ya existentes.

10. Las conclusiones **7, 8, 10, 13 y 14** resaltan la centralidad del sector salud en la rectoría del desarrollo infantil temprano y la necesidad de interoperabilidad entre sistemas de información. Por ello, dada la centralidad del MINSA en la prestación de servicios claves para los paquetes priorizados, se recomienda relanzar esfuerzos para fortalecer la cooperación con el MIDIS. Un tema crítico para la sostenibilidad de la EGPTI es el intercambio de información, interoperabilidad de sistemas y alineamiento para evitar la duplicidad de esfuerzos entre el sector salud y el sector desarrollo e inclusión social. Se recomienda institucionalizar un mecanismo de interoperabilidad entre el HIS-MINSA y el Padrón Nominal, con protocolos de intercambio seguro de información. Además, se requiere establecer mesas técnicas permanentes entre MIDIS y MINSA que revisen trimestralmente duplicidades, vacíos y avances en la atención de la primera infancia.

Viabilidad operativa:

- Acuerdo de cooperación intersectorial con protocolos claros de intercambio de datos. **Viable**, depende de decisión política de ambos sectores.
- Integración tecnológica de plataformas (HIS-MINSA y Padrón Nominal). **Poco viable** en el corto plazo por alto costo de interoperabilidad.
- Creación de un comité técnico permanente MIDIS-MINSA. **Viable**, requiere solo voluntad institucional.

11. Las conclusiones **3, 5, 9 y 17** evidencian que la estrategia aún no logra reflejar la diversidad de contextos territoriales y culturales, lo que limita su apropiación integral. Se recomienda introducir un mayor grado de flexibilidad en los procesos y operaciones de la EGPTI, con el fin que la estrategia sea más responsiva a las necesidades territoriales, capacidades realmente existentes en los gobiernos locales, así como barreras específicas (geográficas, culturales, etc). Para garantizar una implementación más efectiva y equitativa es necesario visibilizar la diversidad de contextos locales en los que actúa la EGTPI. La estrategia debe adaptarse a la diversidad de contextos (costa, sierra, selva) mediante lineamientos diferenciados, flexibilizando cronogramas, metas e indicadores según características geográficas, culturales y demográficas. Esto fortalecerá la apropiación local y permitirá responder mejor a limitaciones estructurales.

Viabilidad operativa:

- Lineamientos diferenciados por macro región (ej. amazónica, altoandina). **Viable**, con soporte del MIDIS y CEPLAN.
- Inclusión de indicadores interculturales y de pertinencia territorial. **Viable** con recursos adicionales moderados, requiere coordinación con Mincul.
- Ajustes normativos para descentralizar metas oficiales. **Poco viable** en el corto plazo, requiere cambios normativos y validación del MEF.

12. Las conclusiones **10, 12, 13 y 14** muestran que el seguimiento nominal y la sectorización enfrentan limitaciones técnicas, asociadas al uso manual de registros y la escasa interoperabilidad. En este sentido, se recomienda promover la digitalización en la recolección y procesamiento de datos, facilitando el trabajo colaborativo y reduciendo la carga operativa manual. Las experiencias de San Martín y Cajamarca pueden servir como referentes para otros gobiernos regionales. Cajamarca ha diseñado un sistema regional de historia digital compuesto por dos plataformas interconectadas, cuyo objetivo es digitalizar progresivamente los procesos de atención para reducir los trámites administrativos durante las consultas médicas. San Martín ha desarrollado un sistema de georreferenciación local que permite ubicar con precisión a las gestantes y niños, facilitando el seguimiento nominal e integrando esta información con las atenciones de salud y la base de datos de los programas sociales[8]. Estas iniciativas no solo permiten una gestión más eficiente y oportuna, sino que fortalecen la interoperabilidad entre sectores.

Viabilidad operativa:

- Replicación de la plataforma de georreferenciación de San Martín en otras regiones. Viable con apoyo técnico y recursos moderados.
- Escalamiento del sistema digital de historia clínica de Cajamarca. Viable a mediano plazo, requiere financiamiento adicional.
- Desarrollo de un sistema nacional único de seguimiento nominal digital. Poco viable a corto plazo, requiere grandes recursos y normativa especial.

Teoría de Cambio

La presente sección se basa en dos piezas de evidencia. La primera de ellas es el Informe Final del Estudio "Evaluación de impacto del piloto de la Estrategia de Gestión Territorial Primero la Infancia (EGTPI)", elaborado por Macroconsult por encargo del MIDIS. La segunda pieza proviene de los hallazgos, resultados, conclusiones, recomendaciones y propuesta origina del presente estudio. En ese contexto, lo que se presente a continuación es una adaptación el primero en función de lo segundo.

Para empezar, es importante definir que el tratamiento es: el fortalecimiento institucional de los gobiernos subnacionales para liderar la gestión de los servicios dirigidos a tener una intervención articulada de los distintos actores presentes en el Desarrollo Infantil Temprano. Bajo este tratamiento, el informe de evaluación de impacto presenta ocho (8) pasos que van desde el fortalecimiento institucional (Paso 1), la institucionalización de procesos (Pasos 2 al 4), los resultados inmediatos (Pasos 5 y 6), resultados mediatos (Paso 7) y resultados finales (Paso 8). El presente estudio ha obtenido piezas de información que serían

[8] Fuente: C_Perfil Regional_CoordinadorEnlace_SanMartin_25.

relevantes para los pasos 1 al 5. A continuación, se presentan las cadenas, procesos o mecanismos que se adaptan a aquella teoría de cambio y que permitiría mejorar el diseño y la implementación de la EGTPI:

Primero, se propone un eslabón adicional en el Paso del Fortalecimiento Institucional, en donde se deba articular de manera nacional y central entre MINSA y MIDIS y esta coordinación se dirija hacia los Gobiernos Regionales y Locales, pero además hacia los agentes territoriales. Se debe cerrar la brecha entre los tomadores de decisiones y los implementadores, a todo nivel, así como mejorar la coordinación entre MIDIS y MINSA, quien es el sector con una presencia muy importante, no sólo en términos de actividades sino también en términos de recursos.

Segundo, si bien se observa una interacción entre el gobierno local (seguimiento de la demanda) y el gobierno regional (organización de la oferta) en el Paso 4, también es necesario que exista acercamiento por parte de los Gobiernos Regionales y Locales hacia los agentes territoriales de manera más directa, bajo el mismo espíritu de cerrar esa brecha existente entre los tomadores de decisión y los implementadores en última instancia. La reducción de esa brecha consiste en mejorar el flujo de información, tanto desde el punto de vista del diseño como de la implementación, y la retroalimentación, para saber qué funciona y qué no funciona en el terreno como consecuencia de las diferencias sociales, culturales y territoriales.

Tercero, en el Paso 2, además de apuntar al desarrollo de capacidades, también se debe pensar en la sostenibilidad y mantenimiento de estas capacidades. En otras palabras, evitar la alta rotación de funcionarios sobre todo asociados a la implementación de la estrategia.

Cuarto, en el Paso 3, es importante un tercer componente, tanto para los Gobiernos Regionales como para los Gobiernos Locales, relacionado a tener siempre destinado un financiamiento sostenible dirigido a todas las actividades de la estrategia.

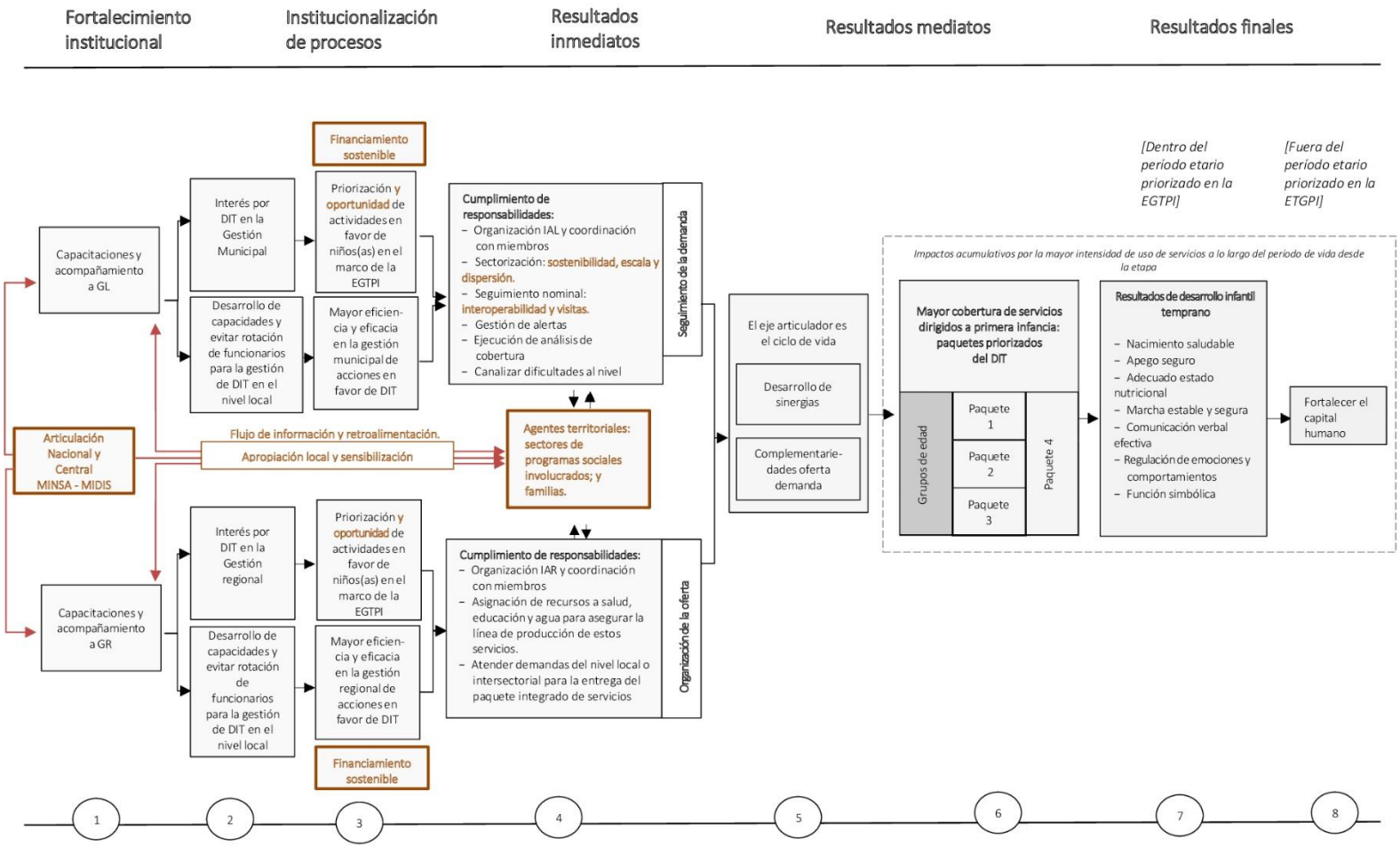
Quinto, en el Paso 3, la priorización es importante, no obstante, se desea que sea una priorización explícita no sólo en términos de lo que se tiene o debe hacer sino también en lo oportuno de la acción. Se debe llegar en el momento preciso en cada una de las pequeñas ventanas que los infantes transitan en esos 5 años (más la etapa del embarazo) del ciclo de vida.

Sexto, en el Paso 4, entre el seguimiento de la demanda y la organización de la oferta deben estar todos los actores territoriales, no sólo los sectores y los programas sociales involucrados, sino también, como pieza fundamental de la estrategia, las familias. Se ha observado que en aquellos lugares en donde las familias están más involucradas, existe una mejor apropiación local y sensibilización con respecto a la estrategia (tanto en su diseño como en su implementación) y la interacción es mejor, logrando mejores resultados. Asimismo, esta "caja" es sumamente importante para la consecución de los objetivos y que está estrechamente relacionada con el Paso 0 y el Paso 1. Si esta columna vertebral no funciona, lo demás no funcionará.

Séptimo, en el Paso 5, en el seguimiento de la demanda, es importante señalar dos aspectos, Primero, la Sectorización debe tener en cuenta tres dimensiones: la escala, la dispersión y la estacionalidad demográfica/migratoria del territorio. Es necesario tener tipologías de territorios para tener estrategias diferencias que se adapten a las necesidades de la organización de la oferta. Segundo, el Seguimiento Nominal debe contar con dos herramientas que se complemente: la interoperabilidad entre los sistemas del MINSA, MIDIS, Gobiernos Regionales y Locales y, las visitas domiciliarias.

Octavo, en el Paso 5, una cuestión de definición: la oferta y la demanda no se complementan. La oferta y la demanda interactúan para llegar a un equilibrio. La complementariedad se da o en los factores de producción dentro de la oferta o en los gustos y preferencias de los individuos dentro de la demanda.

En suma, las propuestas del presente estudio refinan la teoría de cambio propuesta originalmente, la cual nos parece que muestra de manera clara los mecanismos y resultados que son causados por el tratamiento. Finalmente, una recomendación general, ya mencionada anteriormente, es simplificar los procesos tanto en su forma y fondo de tal manera que los actores territoriales puedan adoptarlos fácilmente y adaptarlos oportunamente a las realidades sociales y culturales de cada territorio.


Fortalecimiento institucional
Institucionalización de procesos
Resultados inmediatos
Resultados mediatos
Resultados finales
[Dentro del período etario priorizado en la EGTPI]
[Fuera del período etario priorizado en la ETGPI]
Financiamiento sostenible
Capacitaciones y acompañamiento a GL
Interés por DIT en la Gestión Municipal
Priorización y oportunidad de actividades en favor de niños(as) en el marco de la EGTPI
Desarrollo de capacidades y evitar rotación de funcionarios para la gestión de DIT en el nivel local
Mayor eficien-cia y eficacia en la gestión municipal de acciones en favor de DIT
Cumplimiento de responsabilidades:
- Organización IAL y coordinación con miembros
- Sectorización: sostenibilidad, escala y dispersión.
- Seguimiento nominal: interoperabilidad y visitas.
- Gestión de alertas
- Ejecución de análisis de cobertura
- Canalizar dificultades al nivel
Seguimiento de la demanda
Articulación Nacional y Central MINSA - MIDIS
Flujo de información y retroalimentación.
Apropiación local y sensibilización
Agentes territoriales: sectores de programas sociales involucrados; y familias.
El eje articulador es el ciclo de vida
Desarrollo de sinergias
Complementarie-dades oferta demanda
Impactos acumulativos por la mayor intensidad de uso de servicios a lo largo del período de vida desde la etapa
Mayor cobertura de servicios dirigidos a primera infancia: paquetes priorizados del DIT
Grupos de edad
Paquete 1
Paquete 2
Paquete 3
Paquete 4
Resultados de desarrollo infantil temprano
- Nacimiento saludable
- Apego seguro
- Adecuado estado nutricional
- Marcha estable y segura
- Comunicación verbal efectiva
- Regulación de emociones y comportamientos
- Función simbólica
Fortalecer el capital humano
Capacitaciones y acompañamiento a GR
Interés por DIT en la Gestión regional
Priorización y oportunidad de actividades en favor de niños(as) en el marco de la EGTPI
Desarrollo de capacidades y evitar rotación de funcionarios para la gestión de DIT en el nivel local
Mayor eficien-cia y eficacia en la gestión regional de acciones en favor de DIT
Cumplimiento de responsabilidades:
- Organización IAR y coordinación con miembros
- Asignación de recursos a salud, educación y agua para asegurar la línea de producción de estos servicios.
- Atender demandas del nivel local o intersectorial para la entrega del paquete integrado de servicios
Organización de la oferta
Financiamiento sostenible
1
2
3
4
5
6
7
8

XIV. Bibliografía

Bernal, R., Ramírez, S. M., & Arias, L. M. (2017). *Impactos de la estrategia "De Cero a Siempre" sobre el desarrollo integral de los niños y niñas en primera infancia.* Universidad de los Andes e Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/system/files/evaluacion_de_impacto_de_cero_a_siempre_-_elca_uniandes_2017_1.pdf

Cabrera. (2022). *Análisis de las concepciones de participación de las Políticas Públicas Nacionales: Colombia por la primera infancia (2007), De Cero a "Siempre" (2016) e Infancia y Adolescencia (2018-2030). Trabajo de Grado.* Universidad de la Salle, Bogotá, D.C. Colombia. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2301&context=trabajo_social

CEPAL. (2023). *Primera infancia en la pospandemia en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Cepal.org: https://www.cepal.org/es/enfoques/primera-infancia-la-pospandemia-america-latina-caribe

Córdova, F. (2021). *Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia 2012-2021*. Obtenido de https://www.desco.org.pe/recursos/site/files/CONTENIDO/1408/pnaia-felix_2021_VDf.pdf

Currie, J., & Thomas, D. (1995). *Does Head Start Make a Difference?* The American Economic Review, 85(3), 341–364. Obtenido de http://www.jstor.org/stable/2118178

De Cero a Siempre. (s.f.). Obtenido de https://deceroasiempreterritorial.icbf.gov.co/

Engle, P., Black, M., Behrman, J., Cabral de Mello, M., Gertler, P., Kapiriri, L., . . . International Child Development Steering Group. (2007). *Strategies to avoid the loss of developmental potential in more than 200 million children in the developing world.* London, England: Lancet 369(9557), 229-242. Obtenido de https://doi.org/10.1016/S0140-6736(07)60112-3

Fuentes, P. (2018). *Análisis de la política pública de Cero a Siempre enfocado a la seguridad alimentaria en Niños y Niñas de 0 a 5 años y su relación con el desarrollo humano 2013-2017. Trabajo de Grado.* Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1578&context=economia

Gobierno de Chile. (2009). *Ley núm. 20.379*. Obtenido de https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006044

Gobierno de México. (s.f.). *Sistema Nacional de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes*. Recuperado el junio de 2024, de Documentos: https://www.gob.mx/sipinna/documentos/estrategia-nacional-de-atencion-a-la-primera-infancia-enapi

Guerrero, G., & León, J. (2017). *Evaluación de Impacto del Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más - Resultados finales. Informe de evaluación.* MIDIS. Obtenido de https://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe_Final_9-1.pdf

Heckman, J. (2007). *The economics, technology, and neuroscience of human capability formation.* Obtenido de https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.0701362104

Macroconsult. (2022). *Nota Metodológica para la Evaluación de impacto del Piloto de la Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia" (EGTPI).* MIDIS. Obtenido de https://evidencia.midis.gob.pe/eval-piloto-egtpi-notametodologica

Marroig, A., Vigorito, A., Perazzo, I., & Salas, G. (2017). *Evaluación de impacto del programa Uruguay Crece Contigo: informe de resultados.* Instituto de Economía IECON. Documentro de Trabajo. Obtenido de https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/18983

MIDIS. (2016). *Decreto Supremo N° 010-2016-MIDIS*. Lima: El Peruano. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/18886/DS_N_010-2016-MIDISv2.pdf?v=1530726343

MIDIS. (2019). *Brochure Estrategia de Gestión Territorial Primero la Infancia.* Lima. Obtenido de https://sdv.midis.gob.pe/Sis_Comunidad/Comunidad/DetalleBiblioteca?BibliotecaId=48

MIDIS. (2021). *Desarrollo Infantil Temprano: Avances en el Marco de la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social, Instrumentos e Intervenciones Priorizadas Implementadas.*

MIDIS. (2021). *Directiva N° 004-2021-MIDIS. Directiva para la Implementación de la Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia" a nivel regional y local.* Lima.

MIDIS. (2021). *Manual para la Implementación de la Estrategia de Gestión Territorial.* Lima. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/16h2u_Yh0sqGJM0Xw1ahzhgL3qNTjBvwt/view

MIDIS. (15 de Mayo de 2021). Resolución Ministerial N° 085-2021-MIDIS.

MIDIS. (2021). *Resolución Viceministerial N° 001-2021-MIDIS.* Obtenido de https://www.midis.gob.pe/sello_municipal/wp-content/uploads/2024/04/P2-RVM-N-001-2021-MIDIS-VMPES.pdf

MIDIS. (2022). *Evaluación de Impacto del Piloto de la Estrategia de Gestión Territorial Primero la Infancia.* Obtenido de https://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2022/08/FT-EGTPI.pdf

MIDIS. (2023). *Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia". Instancias de articulación regional e instancias de articulación local.*

MIDIS. (2023). *Evidencia MIDIS.* Obtenido de Evaluación de impacto del Piloto de la Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia" (EGTPI). Documento de Política.: https://evidencia.midis.gob.pe/eval-piloto-egtpi-dp/

MIDIS. (s.f.). *Caja de Herramientas de Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.*

MIMP. (2021). *Informe de Evaluación de Resultados 2021: Política Nacional Multisectorial para las Niñas, Niños y Adolescentes al 2030.* Obtenido de https://www.mimp.gob.pe/homemimp/transparencia/evaluacion-planes/3_ER_PNMNNA_2021.pdf

Ministerio de Salud de Chile. Subsecretaría de Redes Asistenciales. (2013). *Subsistema de Protección Integral a la Infancia Chile Crece Contigo.* Obtenido de http://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/diff/Chile_crece_contigo_Cecilia-Moraga.pdf

Ponce, D. (2020). *Estrategia Nacional de Atención a la Primera Infancia (ENAPI) en México.* Secretaría Ejecutiva del SIPINNA. https://iin.oea.org/uploads/participacion/2020/09/Presentacion-ENAPI_compressed.pdf

Rao, N., Sun, J., Wong, J., Weekes, B., Ip, P., Shaeffer, S., . . . Lee, D. (2014). *Early childhood development and cognitive development in developing countries.* Department for International Development (DFID-UK) y The Hong Kong University. Obtenido de https://eppi.ioe.ac.uk/cms/Portals/0/PDF%20reviews%20and%20summaries/ECD%202014%20Rao%20report.pdf?ver=2014-10-02-145634-017

The Lancet. (2016). *Apoyando el desarrollo en la primera infancia: de la ciencia a la aplicación a gran escala.* Obtenido de https://www.unicef.org/peru/media/10351/file

UNICEF. (2021). *Presupuesto por resultados para el desarrollo infantil temprano: El caso de Perú.* Obtenido de https://www.unicef.org/lac/media/20636/file/Presupesto-por-resultados-para-el-desarrollo-infantil-temprano-El-caso-de-Peru.pdf

UNICEF. (s.f.). *Desarrollo Infantil Temprano (DIT): Intervenciones clave para un buen inicio en la vida.* Recuperado el 4 de marzo de 2024, de unicef.org: https://www.unicef.org/peru/desarrollo-infantil-temprano-dit

XV. Anexos

Anexo 01: Protocolo de Aplicación de los Instrumentos

1) Entrevista en Profundidad

Objetivo: Obtener información detallada acerca de las experiencias, percepciones y opiniones de los participantes.

Procedimiento:

1. **Presentación**: El entrevistador se presenta y explica el propósito de la entrevista, los procedimientos y duración de la entrevista.
2. **Consentimiento Informado**: El entrevistador explica que la entrevista será grabada. El entrevistador solicita a el(los) participante(s) su consentimiento y continúa con la entrevista en caso de obtenerlo.
3. **Entrevista**:
    - Realizar la entrevista en un entorno presencial o virtual adecuado
    - Utilizar la guía de entrevista semi-estructurada correspondiente al perfil del entrevistado, para asegurar la coherencia en los temas abordados
    - Grabar la sesión y tomar notas
4. **Transcripción**: Transcribir la grabación de la entrevista

2) Taller participativo

Objetivo: Identificar las valoraciones, barreras de acceso y oportunidades de mejora en relación con los servicios públicos vinculados a la EGTPI, desde las experiencias de madres gestantes y madres y/o cuidadores de menores de 5 años en cuatro macrorregiones.

Preparativos Pre-Taller:

1. Definir los Objetivos del Taller: Clarificar el propósito del taller, los resultados esperados y cómo se utilizará la información obtenida.
2. Selección de Participantes: Convocar a usuarios que permitan recoger una diversidad de perspectivas y experiencias relevantes.
3. Logística: Asegurar un espacio adecuado para el taller, así como los materiales requeridos para llevar a cabo la actividad.

Para la implementación del taller, se seguirá la Guía No. 7 presentada en la siguiente sección.

Post-Taller:

1. Análisis de la Información Recopilada:
    (a) Compilar y analizar las discusiones.
    (b) Generar matriz de procesamiento en Excel, con información agrupada según eje temático.
    (c) A partir de la matriz de procesamiento, identificar temas comunes, sugerencias prioritarias y puntos de mejora.
2. Informe del Taller: Elaborar un informe que consolide las discusiones, recomendaciones de los participantes y próximos pasos.

Esta metodología está diseñada para asegurar una participación activa y significativa de todos los asistentes, facilitando la obtención de información valiosa y diversa que puede mejorar la efectividad de la política y sus productos y servicios.

3) Encuesta web

Objetivo: Recopilar datos de una amplia muestra de participantes de manera eficiente.

Procedimiento:

1. **Diseño del Cuestionario:** Elaborar un cuestionario de un máximo de 15 preguntas alineadas a los objetivos de la investigación.
2. **Plataforma de Distribución:** Seleccionar una plataforma de encuestas en línea.
3. **Consentimiento Informado:** Incluir una sección inicial en el cuestionario explicando el propósito de la investigación, garantizando la confidencialidad de las respuestas y solicitando el consentimiento informado.
4. **Distribución y Recolección:** Enviar el cuestionario a los participantes a través de correo electrónico, con la asistencia del MIDIS.
5. Establecer un período de tiempo razonable para la recopilación de respuestas.
6. **Análisis de Datos**: Descargar y analizar las respuestas mediante programas de procesamiento de datos como Excel o Stata para extraer conclusiones.

GUÍA N° 01 – ENTREVISTA PERFIL NACIONAL 1 (Perfil a)

Público objetivo:
Directores Generales, Directores Ejecutivos, Responsables de la Estrategia (MIDIS), MINSA

Tipo de entrevista: Individual
Tiempo aproximado: 90 minutos

Fecha: _____

Presentación: Realizar una breve explica ción de la investigación que se está llevando a cabo, de los antecedentes y de los objetivos de la misma.

Preguntas

Diseño de la EGTPI

1. ¿Cuáles son los problemas que la EGTPI busca resolver? ¿Los objetivos responden a estos problemas? ¿Los procesos ayudan a cumplir los objetivos?
2. ¿Considera que la población objetivo de la EGTPI ha sido determinada adecuadamente, dado el problema que se busca atender?
3. ¿La EGTPI posee una teoría de cambio/cadena de valor validada desde la evidencia?
4. ¿Qué fortalezas y limitaciones identifica en el diseño de la EGTPI? Desde su creación en el 2019, ¿se han realizado cambios en el diseño de la EGTPI? Considerando la situación actual de la EGTPI, ¿qué mejoras propondría en su diseño?
5. ¿Considera que la EGTPI aporta a: ...? ¿de qué manera?
   i) La PNDIS al 2030
   ii) Los Resultados Priorizados e Indicadores Emblemáticos de la Política Social al 2030
   iii) La Política General de Gobierno del Presente Mandato Presidencial
   iv) La Normativa vigente del DIT (PPoR DIT)
6. ¿Considera que el diseño de la EGTPI fomenta la intersectorialidad y la participación de: ...?, ¿cómo?
   i) Ministerios y organismos del Poder Ejecutivo
   ii) Gobiernos regionales
   iii) Municipios
7. ¿El diseño y la implementación de la EGTPI se adapta a las necesidades de cada zona? ¿Existen herramientas con un enfoque territorial e intercultural?

Alineación

8. ¿Los actores y sus roles están adecuadamente definidos? ¿Existen cruces con otras intervenciones?
9. ¿Considera que el diseño de la EGTPI es viable en cuanto a los recursos disponibles?

Implementación

10. ¿Cuál es el rol de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (CIAS) para la implementación de la EGTPI?, ¿se ejerce en la práctica?
11. ¿Con qué instrumentos de gestión se cuenta para la implementación de la EGTPI? ¿Existe un mapa de procesos?, ¿este es adecuado para las necesidades reales que surgen como parte de la implementación? ¿Qué fortalezas y debilidades identifica en los instrumentos de gestión de la EGTPI?
12. ¿Qué tareas realiza el Equipo Técnico Regional / Local? Explorar si:
    i) ¿Identifica espacios de articulación que trabajen a favor del Desarrollo Infantil Temprano (DIT)?
    ii) ¿Utiliza la Caja de Herramientas para los Gobierno Regionales/Locales?
13. ¿Existe personal capacitado que se dedique a orientar y fortalecer las capacidades técnicas de los implementadores?
14. ¿Existe una hoja de ruta/normativa/directiva/manual?, ¿es útil para la implementación? [Repetir la pregunta por separado para hoja de ruta, normativa, directiva y manual]

15. ¿Podría contarnos cómo se realizan y quienes intervienen en los procesos de la EGTPI a nivel regional? [Buscamos saber acerca de:
    - La instalación de procesos (¿tienen indicadores que midan la instalación? ¿cómo se articulan las acciones entre las IAR e IAL?)
    - La planificación de la oferta de servicios en el territorio (¿toma en cuenta la presencia de otras intervenciones a favor del DIT?)
    - La definición de la estrategia y el análisis de cobertura
    - La atención de demandas locales (¿se hace seguimiento mediante indicadores?¿cómo se construyen?¿se diferencia por regiones/locales? ¿toma en cuenta la coyuntura social?)]
16. ¿Se han identificado cuellos de botella en relación a JUNTOS, Cuna Más, Meta 4, proveedores de servicios (Salud, Educación, RENIEC)? ¿Cuáles?
17. ¿Podría contarnos cómo se realizan y quienes intervienen en los procesos a nivel local? [Buscamos saber acerca de:
    - La instalación de procesos (¿tienen indicadores que midan la instalación?)
    - La identificación y captación temprana (¿qué dificultades afronta y cómo podría mejorarse?)
    - La organización de la entrega de servicios (¿qué dificultades afronta y cómo podría mejorarse?)]"
18. Sobre sectorización
    i) ¿En qué consiste?
    ii) ¿Es útil para la EGTPI?
    iii) ¿Se han identificado cuellos de botella?
    iv) ¿Los gobiernos regionales y la IAR facilitan la información para la sectorización? ¿Ejercen su rol de acuerdo al diseño?
    v) ¿Los gobiernos locales y la IAL gestionan la sectorización? ¿Ejercen su rol de acuerdo al diseño?"
19. Sobre la Plataforma Intersectorial de Información / Padrón Nominal:
    i) ¿Qué actores participan en su diseño y gestión?
    ii) ¿Contribuye a la gestión de alertas de acceso y análisis de cobertura del Paquete Integrado de Servicios Priorizados?
    iii) ¿Qué dificultades afronta?
    iv) ¿Identifica alguna solución?
    v) ¿Cómo se designan responsables?
    vi) ¿Cuál es el rol de su institución dentro del Comité de la Plataforma Intersectorial de Información/Padrón Nominal?
    vii) ¿Cómo se realiza el recojo de información para la actualización del padrón nominal?
    viii) ¿Cuál es el estado de desarrollo de la Plataforma Intersectorial de Información?
20. Sobre seguimiento nominal
    i) ¿En qué consiste?
    ii) ¿Por qué es útil?
    iii) ¿Cuáles son las estrategias para coordinación entre niveles de gobierno y entre sectores para contactar a las familias?
    iv) ¿Qué dificultades afronta?
21. ¿Qué experiencias exitosas de superación de riesgos y cuellos de botella se han desarrollado en la implementación de la EGTPI? ¿Qué factores han influido en su éxito?

Otros

22. ¿Identifica buenas prácticas en la operación de la EGTPI? ¿Cuáles son?
23. ¿Qué elementos de la EGTPI deben mejorarse? ¿Cómo?

GUÍA N° 02 – ENTREVISTA PERFIL NACIONAL 2 (Perfil b)

Público objetivo:
MINEDU, MEF, MVCS, MIMP, RENIEC

Tipo de entrevista: Individual
Tiempo aproximado: 45 minutos

Fecha: _____

Presentación: Realizar una breve explicación de la investigación que se está llevando a cabo, de los antecedentes y de los objetivos de la misma.

Preguntas

Implementación

1. ¿Cuál es el rol de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (CIAS) para la implementación de la EGTPI?, ¿se ejerce en la práctica?
2. Sobre la Plataforma Intersectorial de Información / Padrón Nominal:
   i) ¿Qué actores participan en su diseño y gestión?
   ii) ¿Contribuye a la gestión de alertas de acceso y análisis de cobertura del Paquete Integrado de Servicios Priorizados?
   iii) ¿Qué dificultades afronta?
   iv) ¿Identifica alguna solución?
   v) ¿Cómo se designan responsables?
   vi) ¿Cuál es el rol de su institución dentro del Comité de la Plataforma Intersectorial de Información/Padrón Nominal?
   vii) ¿Cómo se realiza el recojo de información para la actualización del padrón nominal?
   viii) ¿Cuál es el estado de desarrollo de la Plataforma Intersectorial de Información?

Otros

3. ¿Las entidades del gobierno nacional/regional/local alinean sus mecanismos e instrumentos de incentivos vinculados a los servicios del paquete integrado priorizados e identificados en el marco de Programas Presupuestales al objetivo de la EGTPI?
4. ¿Identifica buenas prácticas en la operación de la EGTPI? ¿Cuáles son?
5. ¿Qué elementos de la EGTPI deben mejorarse? ¿Cómo?

GUÍA N° 03 – ENTREVISTA PERFIL REGIONAL 1 (Perfil c)

Público objetivo:
Coordinadores de Enlace y Coordinadores FED

Tipo de entrevista: Individual
Tiempo aproximado: 90 minutos

Fecha: _____

Presentación: Realizar una breve explicación de la investigación que se está llevando a cabo, de los antecedentes y de los objetivos de la misma.

Preguntas

Diseño de la EGTPI

1. ¿Cuáles son los problemas que la EGTPI busca resolver? ¿Los objetivos responden a estos problemas? ¿Los procesos ayudan a cumplir los objetivos?
2. ¿Qué fortalezas y limitaciones identifica en el diseño de la EGTPI?
   Desde su creación en el 2019, ¿se han realizado cambios en el diseño de la EGTPI?
   Considerando la situación actual de la EGTPI, ¿qué mejoras propondría en su diseño?
3. ¿Considera que la EGTPI aporta a: ...? ¿de qué manera?
   i) La PNDIS al 2030
   ii) Los Resultados Priorizados e Indicadores Emblemáticos de la Política Social al 2030
   iii) La Política General de Gobierno del Presente Mandato Presidencial
   iv) La Normativa vigente del DIT (PPoR DIT)
4. ¿Considera que el diseño de la EGTPI fomenta la intersectorialidad y la participación de: ?, ¿cómo?
   - Ministerios y organismos del Poder Ejecutivo
   - Gobiernos regionales
   - Municipios
5. ¿El diseño y la implementación de la EGTPI se adapta a las necesidades de cada zona? ¿Existen herramientas con un enfoque territorial e intercultural?

Alineación

6. ¿Los actores y sus roles están adecuadamente definidos? ¿Existen cruces con otras intervenciones?
7. ¿Considera que el diseño de la EGTPI es viable en cuanto a los recursos disponibles?

Implementación

8. ¿Con qué instrumentos de gestión se cuenta para la implementación de la EGTPI? ¿Existe un mapa de procesos?, ¿este es adecuado para las necesidades reales que surgen como parte de la implementación? ¿Qué fortalezas y debilidades identifica en los instrumentos de gestión de la EGTPI?
9. ¿Qué tareas realiza el Equipo Técnico Regional / Local? Explorar si:
   - ¿Identifica espacios de articulación que trabajen a favor del Desarrollo Infantil Temprano (DIT)?
   - ¿Utiliza la Caja de Herramientas para los Gobierno Regionales/Locales?
10. ¿Existe personal capacitado que se dedique a orientar y fortalecer las capacidades técnicas de los implementadores?
11. ¿Existe una hoja de ruta/normativa/directiva/manual?, ¿es útil para la implementación? [Repetir la pregunta por separado para hoja de ruta, normativa, directiva y manual]
12. ¿Podría contarnos cómo se realizan y quienes intervienen en los procesos de la EGTPI a nivel regional? [Buscamos saber acerca de:
    - La instalación de procesos (¿tienen indicadores que midan la instalación? ¿cómo se articulan las acciones entre las IAR e IAL?)
    - La planificación de la oferta de servicios en el territorio (¿toma en cuenta la presencia de otras intervenciones a favor del DIT?)
    - La definición de la estrategia y el análisis de cobertura

- La atención de demandas locales (¿se hace seguimiento mediante indicadores?, ¿cómo se construyen?, ¿se diferencia por regioenes/locales? ¿toma en cuenta la coyuntura social?)]

13. ¿Se han identificado cuellos de botella en relación a JUNTOS, Cuna Más, Meta 4, proveedores de servicios (Salud, Educación, RENIEC)? ¿Cuáles?
14. ¿Podría contarnos cómo se realizan y quienes intervienen en los procesos a nivel local? [Buscamos saber acerca de:
    - La instalación de procesos (¿tienen indicadores que midan la instalación?)
    - La identificación y captación temprana (¿qué dificultades afronta y cómo podría mejorarse?)
    - La organización de la entrega de servicios (¿qué dificultades afronta y cómo podría mejorarse?)]
15. Sobre sectorización
    i) ¿En qué consiste?
    ii) ¿Es útil para la EGTPI?
    iii) ¿Se han identificado cuellos de botella?
    iv) ¿Los gobiernos regionales y la IAR facilitan la información para la sectorización? ¿Ejercen su rol de acuerdo al diseño?
    v) ¿Los gobiernos locales y la IAL gestionan la sectorización? ¿Ejercen su rol de acuerdo al diseño?
16. Sobre la Plataforma Intersectorial de Información / Padrón Nominal:
    i) ¿Qué actores participan en su diseño y gestión?
    ii) ¿Contribuye a la gestión de alertas de acceso y análisis de cobertura del Paquete Integrado de Servicios Priorizados?
    iii) ¿Qué dificultades afronta?
    iv) ¿Identifica alguna solución?
    v) ¿Cómo se designan responsables?
    vi) ¿Cuál es el rol de su institución dentro del Comité de la Plataforma Intersectorial de Información/Padrón Nominal?
    vii) ¿Cómo se realiza el recojo de información para la actualización del padrón nominal?
    viii) ¿Cuál es el estado de desarrollo de la Plataforma Intersectorial de Información?
17. Sobre seguimiento nominal
    i) ¿En qué consiste?
    ii) ¿Por qué es útil?
    iii) ¿Cuáles son las estrategias para coordinación entre niveles de gobierno y entre sectores para contactar a las familias?
    iv) ¿Qué dificultades afronta?
18. ¿Qué experiencias exitosas de superación de riesgos y cuellos de botella se han desarrollado en la implementación de la EGTPI? ¿Qué factores han influido en su éxito?

Otros

19. ¿Identifica buenas prácticas en la operación de la EGTPI? ¿Cuáles son?
20. ¿Qué elementos de la EGTPI deben mejorarse? ¿Cómo?

GUÍA N° 04 – ENTREVISTA PERFIL REGIONAL 2 (Perfil d)

Público objetivo:
Gerentes de Desarrollo Social y/o quien haga sus veces, DIRESAs/GERESAs, RENIEC

Tipo de actividad: Individual
Tiempo aproximado: 90 minutos

_____

Fecha: _____

Presentación: Realizar una breve explicación de la investigación que se está llevando a cabo, de los antecedentes y de los objetivos de la misma.

Preguntas

Implementación

1. ¿Podría contarnos cómo se realizan y quienes intervienen en los procesos de la EGTPI a nivel regional?
   [Buscamos saber acerca de:
   - La instalación de procesos (¿tienen indicadores que midan la instalación? ¿cómo se articulan las acciones entre las IAR e IAL?)
   - La planificación de la oferta de servicios en el territorio (¿toma en cuenta la presencia de otras intervenciones a favor del DIT?)
   - La definición de la estrategia y el análisis de cobertura
   - La atención de demandas locales (¿se hace seguimiento mediante indicadores?¿cómo se construyen?¿se diferencia por regioenes/locales? ¿toma en cuenta la coyuntura social?)]
2. ¿Se han identificado cuellos de botella en relación a JUNTOS, Cuna Más, Meta 4, proveedores de servicios (Salud, Educación, RENIEC)? ¿Cuáles?
3. Sobre sectorización
   i) ¿En qué consiste?
   ii) ¿Es útil para la EGTPI?
   iii) ¿Se han identificado cuellos de botella?
   iv) ¿Los gobiernos regionales y la IAR facilitan la información para la sectorización? ¿Ejercen su rol de acuerdo al diseño?
   v) ¿Los gobiernos locales y la IAL gestionan la sectorización? ¿Ejercen su rol de acuerdo al diseño?
4. Sobre la Plataforma Intersectorial de Información / Padrón Nominal:
   i) ¿Qué actores participan en su diseño y gestión?
   ii) ¿Contribuye a la gestión de alertas de acceso y análisis de cobertura del Paquete Integrado de Servicios Priorizados?
   iii) ¿Qué dificultades afronta?
   iv) ¿Identifica alguna solución?
   v) ¿Cómo se designan responsables?
   vi) ¿Cuál es el rol de su institución dentro del Comité de la Plataforma Intersectorial de Información/Padrón Nominal?
   vii) ¿Cómo se realiza el recojo de información para la actualización del padrón nominal?
   viii) ¿Cuál es el estado de desarrollo de la Plataforma Intersectorial de Información?
5. Sobre seguimiento nominal
   i) ¿En qué consiste?
   ii) ¿Por qué es útil?
   iii) ¿Cuáles son las estrategias para coordinación entre niveles de gobierno y entre sectores para contactar a las familias?
   iv) ¿Qué dificultades afronta?
6. ¿Qué experiencias exitosas de superación de riesgos y cuellos de botella se han desarrollado en la implementación de la EGTPI? ¿Qué factores han influido en su éxito?

Otros

7. ¿Identifica buenas prácticas en la operación de la EGTPI? ¿Cuáles son?

8. ¿Qué elementos de la EGTPI deben mejorarse? ¿Cómo?

GUÍA N° 05 – ENTREVISTA PERFIL LOCAL 1 (Perfil e)

Público objetivo:
Alcaldes, Gerentes de Desarrollo Social/Secretario Técnico de la IAL, Director UGEL

Tipo de actividad: Individual
Tiempo aproximado: 60 minutos

Fecha: _____

Presentación: Realizar una breve explicación de la investigación que se está llevando a cabo, de los antecedentes y de los objetivos de la misma.

Preguntas

Implementación

1. ¿Podría contarnos cómo se realizan y quienes intervienen en los procesos a nivel local? [Buscamos saber acerca de:
   - La instalación de procesos (¿tienen indicadores que midan la instalación?)
   - La identificación y captación temprana (¿qué dificultades afronta y cómo podría mejorarse?)
   - La organización de la entrega de servicios (¿qué dificultades afronta y cómo podría mejorarse?)]
2. Sobre sectorización
   i) ¿En qué consiste?
   ii) ¿Es útil para la EGTPI?
   iii) ¿Se han identificado cuellos de botella?
   iv) ¿Los gobiernos regionales y la IAR facilitan la información para la sectorización? ¿Ejercen su rol de acuerdo al diseño?
   v) ¿Los gobiernos locales y la IAL gestionan la sectorización? ¿Ejercen su rol de acuerdo al diseño?
3. Sobre seguimiento nominal
   i) ¿En qué consiste?
   ii) ¿Por qué es útil?
   iii) ¿Cuáles son las estrategias para coordinación entre niveles de gobierno y entre sectores para contactar a las familias?
   iv) ¿Qué dificultades afronta?
4. Sobre las Instancias de Articulación Local
   i) [Alcalde] ¿En qué consiste el proceso de conformación de la IAL?, ¿ha enfrentado dificultades durante dicho proceso?, ¿qué retos ha enfrentado para presidir la IAL?
   ii) [Gerente de Desarrollo Social/Secretario Técnico] ¿Qué dificultades ha enfrentado para promover la articulación entre actores?, ¿qué barreras se presentan para promover la participación de los diversos actores en la IAL?
   iii) [Director UGEL] ¿ha observado limitaciones en su participación dentro la IAL?

Otros

5. ¿Identifica buenas prácticas en la operación de la EGTPI? ¿Cuáles son?
6. ¿Qué elementos de la EGTPI deben mejorarse? ¿Cómo?
7. ¿Qué experiencias exitosas de superación de riesgos y cuellos de botella se han desarrollado en la implementación de la EGTPI? ¿Qué factores han influido en su éxito?

GUÍA N° 06 – ENTREVISTA PERFIL LOCAL 2 (Perfil f)

Público objetivo:

Coordinador de las Visitas Domiciliarias – Compromiso 1 (Gobierno Local), Gestores de los PPSS (Juntos, Cuna Más y PAIS), Gestores locales de salud (Compromiso 1/PROMSA), Docentes de I.E.I

Tiempo aproximado: 60 minutos

_____

Fecha: _____

Presentación: Realizar una breve explicación de la investigación que se está llevando a cabo, de los antecedentes y de los objetivos de la misma.

Preguntas

Implementación

1. ¿El diseño y la implementación de la EGTPI se adapta a las necesidades de cada zona? ¿Existen herramientas con un enfoque territorial e intercultural?
2. ¿Se han identificado cuellos de botella en relación a JUNTOS, Cuna Más, Meta 4, proveedores de servicios (Salud, Educación, RENIEC)? ¿Cuáles?
3. ¿Qué procesos y subprocesos operativos de la EGTPI presentan riesgos/cuellos de botella? ¿Cuáles son? ¿Qué los causa? ¿Alguna de estas problemáticas es propia de su localidad? ¿Qué propondría para su mejora?
4. ¿Qué experiencias exitosas de superación de riesgos y cuellos de botella se han desarrollado en la implementación de la EGTPI? ¿Qué factores han influido en su éxito?
5. [Coordinadores de las Visitas Domiciliarias: sobre la planificación y organización de las visitas domiciliarias y/o seguimiento telefónico]
    i) ¿Cuáles son las principales dificultades u obstáculos que enfrenta en la realización de estas actividades?
    ii) ¿Qué herramientas o recursos adicionales mejorarían su capacidad para llevar a cabo estas tareas?
    iii) ¿Cómo perciben las familias el valor de las actividades que realiza?
6. [Gestores de los PPSS (Juntos, PAIS, Cuna Más): sobre su participación en la IAL en el análisis de cobertura, nudos críticos y alternativas de solución]
    i) ¿Cuáles son los principales desafíos en la integración de su programa con la EGTPI?
    ii) ¿Qué mecanismos o herramientas son los más eficaces en la coordinación entre los diferentes actores en la IAL?
7. [Docentes de I.E.I]
    i) ¿Cuáles son las principales dificultades u obstáculos que enfrentan las familias en relación al acceso de los niños a la educación inicial desde los 3 años de edad?
    ii) ¿Cómo perciben las familias el valor de la educación inicial?
    iii) ¿Tiene sugerencias para atraer y mantener la inscripción de niños desde los 3 años de edad en la educación inicial?
    iv) ¿Cómo podrían mejorarse los procesos a nivel de I.E.I para facilitar que todos los niños desde los 3 años de edad accedan a la educación inicial?

Otros

1. ¿Identifica buenas prácticas en la operación de la EGTPI? ¿Cuáles son?
2. ¿Qué elementos de la EGTPI deben mejorarse? ¿Cómo?

GUÍA N° 07 – TALLERES PARTICIPATIVOS PERFIL LOCAL 3 (Perfil g)

Objetivo:

- Identificar las valoraciones, barreras de acceso y oportunidades de mejora en relación con los servicios públicos vinculados a la EGTPI, desde las experiencias de madres gestantes y madres de menores de 5 años en cuatro macrorregiones.

Participantes: 20 mujeres y/o cuidadores (padre, madre u otro) por cada taller, las cuales serán convocadas a través de Equipos Territoriales de los PP.SS Juntos, Cuna Más (MIDIS) y/o actores locales según corresponda (gobierno local, proveedores de servicios de salud, etc.), tomando en cuenta las siguientes características:

- Madres gestantes, usuarias y no usuarias de los programas Cuna Más y Juntos, incluyendo madres adolescentes.
- Madres de niños menores de 5 años, usuarias y no usuarias de los programas Cuna Más y Juntos, incluyendo madres adolescentes.
- Se espera contar con 50% de participantes que no sean usuarias de los programas sociales Cuna Más y Juntos en cada taller, aunque esto dependerá de la convocatoria a ser realizada por los actores locales claves identificados según corresponda (gobierno local, proveedores de servicios de salud, etc.)

Duración: 180 minutos, 3 horas.

Facilitadores: Pablo Lavado y Norma Correa, quienes serán responsables de conducir el taller y brindar soporte a los trabajos grupales. Asimismo, se contará con un facilitador de apoyo (registro de audio, fotos, interacción con participantes).

Ubicación: local municipal o similar, con sillas y espacio suficiente para distribuir grupos de trabajo, el cual será coordinado en conjunto con el equipo consultor y los actores involucrados (coordinadores locales de los PPSS).

Reciprocidad: durante el taller se dispondrá de bebidas y galletas para las madres. Al finalizar del taller, se entregará a cada participante un vale de consumo para un almuerzo en un restaurante local.

Adaptación: dado que la audiencia de los talleres serán madres de familia, es posible que algunos menores asistan al evento. Con el fin de facilitar la participación de las madres, se organizará un "Rincón del Juego" dentro del salón, donde se colocarán papeles, crayolas, juguetes, así como galletas y bebidas para los menores.

Materiales: papelógrafos, tarjetas, masking tape, grabadora, bebidas, galletas, pelota, copias del consentimiento informado, materiales para el "Rincón del Juego".

ESTRUCTURA DEL TALLER (3 horas, 180 minutos)		
Etapa	**Actividad**	**Tiempo**
Registro	● Se leerá el consentimiento informado a cada participante y se les brindará una copia firmada. ● Se colocará una etiqueta con su nombre a cada participante y se les invitará a tomar asiento. ● En el caso de las madres que asistan acompañadas de sus hijos, se les invitará a unirse al "Rincón del Juego".	10 minutos
Bienvenida	Objetivo: Presentar al grupo que participará en el taller y romper el hielo. Modalidad: Plenaria Dinámica: Pelota habladora Se usará una pelota para ir rotando el turno de presentación: nombre, localidad, edad, número de hijos y comida favorita.	10 minutos
Sensibilización	Objetivo: Conocer las percepciones locales sobre la situación y necesidades de los niños y niñas. Modalidad: Plenaria Dinámica: Lluvia de ideas Los facilitadores proponen las siguientes preguntas: ● ¿Cómo vemos la situación de los niños y niñas de nuestra localidad? ● ¿Qué necesidades tienen los niños y niñas de nuestra localidad? Se motiva un diálogo entre las participantes, buscando puntos en común.	20 minutos
Servicios y productos vinculados a la EGTPI a nivel local	Objetivo: Identificar los productos y servicios vinculados a la EGTPI presentes en la localidad, desde las experiencias cotidianas de las madres. Modalidad: Plenaria Dinámica: Mapa colectivo Facilitador 1 propone las siguientes preguntas: ● ¿Qué servicios públicos uso / he usado durante mi embarazo? ● ¿Qué servicios públicos usan mis hijos menores de 5 años? Facilitador 2 coloca en tarjetas las respuestas y las pega en un papelógrafo a vista de todas. De esta manera, se construirá un mapa colectivo sobre el acceso al paquete integrado de servicios en la localidad. Los facilitadores presentan los resultados del mapa colectivo. Posteriormente, invitan a las madres a formar tres grupos de trabajo (6-7 participantes aproximadamente). En la medida de lo posible, las madres usuarias y no usuarias de programas sociales serán colocadas en grupos separados.	30 minutos
Break	Se invitará a las madres a tomar un pequeño refrigerio (bebidas y galletas), a modo de descanso.	10 minutos
Acceso y valoraciones sobre los servicios públicos	Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades de los servicios públicos vinculados a la EGPTI a nivel local, con énfasis en las barreras de acceso que enfrentan las madres. Modalidad: Trabajo grupal	50 minutos

vinculados a la EGTPI	Dinámica: Lluvia de ideas Cada grupo tendrá asignado un facilitador, quien guiará la conversación usando las siguientes preguntas: ● ¿A dónde deben acudir para usar los servicios públicos identificados en el mapa colectivo?, ¿cada cuánto tiempo los usan? ● ¿Cómo califican los servicios públicos disponibles en su localidad?, ¿qué nota les pondría? (0 al 20) ● ¿Han enfrentado problemas usando los servicios públicos identificados?, ¿cómo los enfrentaron? ● ¿Deben realizar gastos cuando usan los servicios públicos identificados? De ser el caso, ¿cómo los cubren? ● ¿Cómo obtienen información sobre los servicios públicos identificados? ¿Fue contactada por algún personal del municipio (o del gobierno) cuando estuvo embarazada para su registro en el padrón nominal? ● ¿Fue contactada por algún personal del municipio (o del gobierno) cuando nació su niño/a para su registro en el padrón nominal? El facilitador sistematizará los aportes del grupo en tarjetas a ser colocadas en un papelógrafo. Al terminar el ejercicio, cada grupo presentará sus resultados en plenaria. Para ello se seleccionará a una vocera por grupo.	
Expectativas y propuestas	Objetivo: Identificar oportunidades de mejora en los productos y servicios vinculados a la EGTPI desde las perspectivas de las madres. Modalidad: Trabajo grupal (se mantienen los mismos equipos) Dinámica: Lluvia de ideas ● ¿Cómo mejorar los servicios públicos dirigidos a las gestantes en su localidad?, ¿qué cambiaría y por qué? ● ¿Cómo mejorar los servicios públicos dirigidos a los niños y niñas menores de 5 años en su localidad?, ¿qué cambiaría y por qué? El facilitador sistematizará los aportes del grupo en tarjetas a ser colocadas en un papelógrafo. Al terminar el ejercicio, cada grupo presentará sus resultados en plenaria. Para ello se seleccionará a una vocera por grupo.	40 minutos
Cierre	Los facilitadores sintetizan los principales aportes del taller, destacando el trabajo en equipo y la participación. Asimismo, se explica el uso que se dará a la información recopilada. Finalmente, se agradece a las madres por su participación y se les invita a participar en la foto de clausura.	10 minutos

Anexo 03: Matriz de evidencias

Matriz de evidencias									
N.º	**Título**	**Año**	**Autores**	**País**	**Descripción**	**Muestra y metodología**	**Relación causal abordada**	**Principales resultados**	**Fuente**
1	*De Cero a Siempre*	2011	ICBF; Bernal, Ramírez & Arias	Colombia	Política nacional para el desarrollo integral de la primera infancia, articulando salud, nutrición, educación, protección y participación con un enfoque intersectorial.	Evaluación cuasiexperimental diferencias en diferencias; niños 0-5 años de municipios priorizados y no priorizados.	Coordinación intersectorial e intergubernamental; articulación de servicios; planificación territorial integrada; fortalecimiento institucional local.	Mejora en lenguaje receptivo; efectos positivos en peso e IMC (Índice de Masa Corporal) en niños varones; sin efectos significativos en niñas. Limitada sostenibilidad de impactos en mediano plazo.	Bernal, Ramírez & Arias (2017). Evaluación de impacto De Cero a Siempre.
2	*Chile Crece Contigo (ChCC)*	2007	Gobierno de Chile; Ministerio de Desarrollo Social	Chile	Subsistema de protección integral que articula prestaciones universales, diferenciadas y de apoyo a la gestión para niños 0-4 años y sus familias.	Evaluación de impacto cuasiexperimental; comunas con distinta intensidad de implementación.	Gestión territorial integrada; articulación vertical y horizontal; liderazgo nacional con implementación local; acompañamiento familiar articulado a servicios.	Impactos positivos en desarrollo infantil global en comunas con buena implementación y atención desde gestación; desafío en sostenibilidad financiera y equidad en cobertura.	Macroconsult (2022), citado Chile Asesorías para el Desarrollo.
3	*Uruguay Crece Contigo*	2012	MIDES; Marroig et al.	Uruguay	Estrategia nacional intersectorial para mejorar nutrición, salud y desarrollo infantil (0-3 años), con fuerte	Diseño experimental con grupo tratamiento y control; niños <3 años en	Coordinación intersectorial; gestión territorial con acompañamiento	Mejora significativa en estado nutricional y motricidad gruesa; mejor acceso a	Marroig, Vigorito, Perazzo & Salas (2017). Evaluación

					componente de trabajo de cercanía y transferencia condicionada.	hogares vulnerables.	familiar intensivo; integración con transferencias monetarias y servicios locales.	Tarjeta Uruguay Social (TUS); sin efecto en desarrollo socioemocional.	impacto Uruguay Crece Contigo.
4	*Estrategia Nacional de Atención a la Primera Infancia (ENAPI)*	2019	Gobierno de México	México	Estrategia intersectorial para garantizar derechos, desarrollo integral y reducción de brechas en menores de 6 años, articulando programas y actores.	Sin evaluación de impacto; análisis documental de estructura y marco programático.	Liderazgo nacional y coordinación intersectorial; sistemas de información integrados; planificación territorial con enfoque diferencial; marco presupuestario unificado.	La ENAPI logró organizar de manera clara cómo deben coordinarse los diferentes sectores y programas para atender integralmente a la primera infancia en México. Estableció normas y lineamientos que orientan a los actores en su implementación, definiendo funciones y responsabilidades de cada institución.	ENAPI (2020). Diario Oficial de la Federación; Ponce (2020).
	Estrategia de Gestión Territorial Primero la Infancia (EGTPI)	2019 (inicio) – Evaluación 2022	MIDIS / Macroconsult	Perú	Estrategia nacional implementada desde 2019 que busca articular la oferta de servicios de salud, nutrición, educación e identidad mediante la articulación intergubernamental y el fortalecimiento de capacidades de gobiernos regionales y locales, con tres componentes clave:	Evaluación de impacto del modelo operativo; la fuente revisada no detalla el tamaño muestral ni el método completo, sólo indica evaluación de impacto con enfoque de análisis de	Muestra la importancia de la coordinación intersectorial e intergubernamental, el fortalecimiento de capacidades técnicas locales y la existencia de sistemas de seguimiento nominal como base	Su evaluación mostró que fortaleció la organización de actividades y procesos en los gobiernos locales y regionales, mejorando la capacidad de implementar seguimientos y	

					articulación, sectorización y seguimiento nominal.	cobertura y seguimiento nominal	para articular acciones y lograr impactos en salud y desarrollo infantil.	registros de niños y gestantes. Sin embargo, se observó que, durante su expansión, algunos efectos se redujeron y aún enfrenta desafíos para consolidar la cobertura y asegurar el acceso efectivo y sostenido a todos los servicios priorizados.	
	Redes Integradas de Salud (RIS)	Ley N.º 30885 (2018) – Implementación progresiva	MINSA / Cosavalente-Vidarte (2019)	Perú	Modelo implementado en Perú que organiza los servicios de salud en redes territoriales, integrando establecimientos de diferentes niveles bajo un mismo esquema de gestión y articulación funcional, para responder de manera conjunta y oportuna a las necesidades de la población asignada.	Revisión documental del modelo RIS; la fuente revisada no detalla evaluación de impacto ni tamaño muestral	Destaca el valor de contar con equipos estables y articulados territorialmente, con atribuciones claras y recursos adecuados, así como la integración funcional como clave para mejorar el acceso y la calidad de los servicios de salud, ofreciendo aprendizajes relevantes para la implementación de la EGTPI.	Ha permitido fortalecer la capacidad de respuesta del primer nivel de atención, promoviendo la coordinación entre equipos multidisciplinarios y mejorando la atención continua de los usuarios. Sin embargo, su implementación enfrenta desafíos relacionados con la sostenibilidad financiera y la necesidad de consolidar la	

								articulación efectiva entre niveles de atención.	

Anexo 04: Encuesta virtual

Encuesta web dirigida a las municipalidades. *Se diseñará y aplicará una encuesta web dirigida a los Gerentes de Desarrollo Social de las municipalidades acordados junto con el MIDIS para recoger sus percepciones en relación a su participación (beneficios percibidos, dificultades para participación/cumplimiento, asistencia técnica recibida, entre otros temas relevantes) con el fin de poder llegar a un conjunto más amplio de municipalidades. La encuesta tendrá una extensión máxima de 15 preguntas.*

Consentimiento informado

Reciba el cordial saludo del equipo de investigación conformado por investigadores/as de la Universidad del Pacífico (Perú). Usted está siendo invitado a participar en la investigación "*Evaluación de Diseño e implementación de la Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia" (EGTPI)*. El objetivo de este estudio es evaluar el diseño e implementación de la EGTPI, teniendo en cuenta sus componentes, actividades y actores involucrados, a fin de alcanzar recomendaciones orientadas a mejorar el modelo de gestión territorial articulada en el contexto específico actual y en el marco de la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social al 2030 (PNDIS al 2030), los "Resultados Priorizados e Indicadores Emblemáticos de la Política Social al 2030", y el Programa Presupuestal orientado a Resultados del Desarrollo Infantil Temprano (PPoR DIT). La investigación es coordinada desde la Universidad del Pacífico (CIUP) por el Prof. Pablo Lavado. A continuación, le brindaremos la información necesaria para que usted puede decidir si desea participar del estudio.

Si usted decide ser parte de este estudio, su participación consistirá en el desarrollo de esta encuesta, cuya resolución tomará aproximadamente 15 minutos. Este procedimiento abordará temas relativos a su participación en la implementación de la EGTPI. Las respuestas que usted nos brinde sólo se utilizarán con fines científicos/académicos.

Durante el estudio se recogerán algunos datos personales de usted. Para proteger su privacidad, no se divulgará ninguna información personal fuera del equipo de la investigación. La información que nos brinde en la entrevista será almacenada en la aplicación Google Drive y One Drive, bajo un sistema de seguridad de gestión de contraseñas al que solo tendrán acceso los integrantes del equipo de investigación. Asimismo, se le informa que se conservarán los datos recogidos en la entrevista por un plazo máximo de 03 años.

Sus respuestas serán anónimas, a menos que usted autorice expresamente citarlo(a) en el estudio usando su identidad. Si usted decide que sus respuestas sean anónimas, ningún nombre o dato identificatorio de los participantes aparecerá en ninguna publicación derivada del presente estudio.

Su participación es completamente voluntaria. Sin embargo, en el caso de que alguna de las preguntas le produzca algún tipo de incomodidad debe tener presente que usted puede dejar de participar en la entrevista en cualquier momento. Asimismo, usted también puede negarse a responder cualquier pregunta o retirar el consentimiento en cualquier momento, sin represalias o consecuencias adversas por parte del equipo que desarrolla la investigación

Finalmente, si tiene alguna pregunta, puede hacerla ahora o después de haber culminado la encuesta. De tener preguntas sobre su participación en este estudio, puede contactar al investigador a cargo: Prof. Pablo Lavado, al correo electrónico p.lavadopadilla@up.edu.pe. En caso usted desee revocar el consentimiento otorgado para el tratamiento de sus datos sensibles, usted deberá remitir un correo electrónico a "revocatoria.datos.personales@up.edu.pe".

Agradecemos su participación.

Preguntas

Caracterización

1. ¿Acepta participar en esta encuesta?
2. Seleccione el cargo que desempeña
3. Indique la región, provincia y distrito a los que pertenece

Preguntas para marcar escala de Likert (Totalmente en desacuerdo-totalmente de acuerdo)

1. La EGTPI es efectiva para atender las necesidades de la primera infancia
2. El diseño de la EGTPI es efectivo para lograr la coordinación de los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local)
3. El diseño de la EGTPI es efectivo para lograr la coordinación entre los sectores
4. Las entidades del gobierno local alinean los mecanismos e instrumentos de incentivos con los que cuentan al objetivo de la EGTPI
5. Yo/mi entidad ha recibido asistencia técnica para llevar a cabo mis responsabilidades dentro de la EGTPI o en la Instancia de Articulación Local (IAL)
6. Yo/mi entidad ha brindado asistencia técnica para que otras entidades lleven a cabo sus responsabilidades dentro de la EGTPI
7. Yo/mi entidad considera que la EGTPI promueve una mejora en la gestión de recursos y articulación de los servicios

Totalmente en desacuerdo
Totalmente de acuerdo

Preguntas para marcar

8. Marque los procesos de la EGTPI que requieren ser fortalecidos
   - A nivel regional: Planificación de la oferta de servicios
   - A nivel regional: Análisis de la cobertura regional
   - A nivel local: Identificación y captación
   - A nivel local: Organización de la entrega de servicios
   - A nivel local: Seguimiento nominal y análisis de la cobertura
9. Marque los subprocesos de la EGTPI que requieren ser fortalecidos
   - Actualización de la sectorización del territorio
   - Actualización del Padrón Nominal
   - Contacto con las familias (visitas domiciliarias y/o contacto telefónico)
   - Herramientas informáticas para la gestión territorial
   - Identificación de dificultades en la entrega de los servicios, por parte de los proveedores de servicios
   - Gestión de alertas en la entrega de los servicios, por parte de JUNTOS, Cuna Más, Meta 4, IPRESS u otros actores en el territorio
   - Análisis de los cuellos de botella o nudos críticos
   - Atención por parte de los Equipos Técnicos Regionales a las demandas asociadas a los cuellos de botella / nudos críticos
   - Otro:_____

Pregunta para marcar escala de Likert (Totalmente en desacuerdo-totalmente de acuerdo) y pregunta opcional de texto abierto

10. Yo/mi entidad ha implementado buenas prácticas que favorecen la implementación de la EGTPI y podrían replicarse.
    a. [Opcional:] ¿Cuáles? _____
11. He identificado elementos de mejora en la EGTPI.
    a. [Opcional:] ¿Qué elementos y cómo deben mejorar? _____

Pregunta para marcar Sí/No y pregunta opcional de texto abierto

12. Me encuentro satisfecho con la implementación de la IAL
    a. [Opcional:] ¿Por qué? _____
13. La asistencia técnica o capacitación recibida del MIDIS para su participación en la IAL ha sido útil

a. [Opcional:] ¿Por qué? _____

14. La EGTPI o la implementación de la IAL ha contribuido a mejorar los servicios priorizados que promueve la estrategia.
    a. [Opcional:] ¿Por qué?
    b. [Si la respuesta fue NO:] ¿Cuáles son las principales limitaciones que impiden lograr los resultados?

Pregunta abierta opcional

15. ¿Qué experiencias exitosas de superación de riesgos y cuellos de botella se han desarrollado en la implementación de la EGTPI? ¿Qué factores han influido en su éxito?
    _____

Anexo 05: Planificación y coordinaciones para contactar a actores

Las coordinaciones realizadas en conjunto con el MIDIS, a través de sus direcciones de DAT-DGIPAT y DSE-DGSE, permitieron recabar la información de contacto de los actores identificados para este estudio. Específicamente, se obtuvo la información de contacto de la siguiente manera:

Nivel	Actores	Técnica	Responsable de identificación de participantes	Coordinación
Regional	Coordinador enlace MIDIS (CE)	Entrevista	MIDIS-DAT	Desde la DAT-MIDIS se remite correo para informar tareas a realizar, en donde incluye el contacto con el equipo consultor.
Regional	Coordinador FED (CFED)	Entrevista	Coordinador de Enlace	CE facilita contacto a equipo consultor
Regional	Gobernador Regional	Entrevista	Coordinador de Enlace	CE facilita contacto a equipo consultor
Regional	Gerente de Desarrollo social regional/Secretario Técnico IAR	Entrevista	Coordinador de Enlace	CE facilita contacto a equipo consultor
Regional	Director DIRESA/Gerente GERESA	Entrevista	Coordinador de Enlace	CE facilita contacto a equipo consultor
Regional	Representante de Oficina Regional RENIEC	Entrevista	Coordinador de Enlace	CE facilita contacto a equipo consultor
Local	Director UGEL - Distrito XX	Entrevista	Coordinador de Enlace	CE facilita contacto a equipo consultor
Local	Alcalde gobierno Local	Entrevista	Coordinador de Enlace	CE facilita contacto a equipo consultor
Local	Gerente de Desarrollo social/Secretario Técnico IAL	Entrevista	Coordinador de Enlace	CE facilita contacto a equipo consultor
Local	Gestor Local MINSA - Distrito XXX (Responsable PROMSA/Compromiso 1)	Entrevista	DIRESA/GERESA	Equipo consultor solicita contacto a DIRESA/GERESA
Local	Responsable del Padrón Nominal del municipio local XXX	Entrevista	Gerente de Desarrollo Social	Equipo consultor solicita contacto a GDS
Local	Gestor Local JUNTOS	Entrevista	Jefe de UT JUNTOS	CE facilita contacto de JUT a equipo consultor y ellos coordinen la identificación de Gestor JUNTOS
Local	Gestor institucional PAIS	Entrevista	Jefe de UT PAIS	CE facilita contacto de JUT a equipo consultor y ellos coordinen la identificación de Gestor PAIS
Local	Acompañante SAF CUNAMAS	Entrevista	Jefe de UT CUNAMAS	CE facilita contacto de JUT a equipo consultor y ellos coordinen la identificación de AT SAF CUNAMAS
Local	Docentes de I.E.I (Referenciado por el responsable de la UGEL)	Entrevista	Director UGEL	Equipo consultor solicita contacto a UGEL

Local	Población usuaria final de PP.SS JUNTOS y CUNA MAS	Taller	Jefes de UT JUNTOS y CUNA MAS	Equipo consultor coordina con JUTS la convocatoria de población en las regiones/distritos priorizados
Local	Gerente de Desarrollo social local	Encuesta web	Coordinador de Enlace	Desde la DAT-MIDIS se remite correo para informar tareas a realizar, en donde incluye el contacto con el equipo consultor.

Tras la recopilación de esta información, se determinó el siguiente orden para la realización de actividades:

- Talleres presenciales: se priorizó su realización a raíz de la mayor complejidad en la organización de estos eventos, que requerían de la coordinación con un mayor número de personas (al menos 10 madres usuarias y no usuarias de programas sociales).
- Entrevistas presenciales a actores regionales y locales: los viajes del equipo de investigadores a las localidades seleccionadas permitieron tanto la realización de los talleres como de algunas entrevistas de manera presencial. La determinación de los actores a ser entrevistados de manera presencial dependió principalmente de su disponibilidad.
- Entrevistas virtuales a actores regionales y locales: se contactó a los actores restantes a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas.
- Difusión de la encuesta web: en paralelo a la realización de entrevistas virtuales, se buscó difundir la encuesta web entre los Gerentes de Desarrollo Social de los municipios de los distritos seleccionados para este fin.
- Entrevistas a actores nacionales: finalmente, se buscó la realización de las entrevistas a actores nacionales como última etapa en el proceso de recojo de información. Se hizo de esta manera a fin de poder compartir con estos actores apreciaciones provenientes del recojo de información a actores regionales y locales.

Anexo 06: Recursos humanos considerados para el levantamiento de información

El equipo de investigadores que realizó las actividades de levantamiento de información estuvo integrado por las siguientes personas:

a. Pablo Lavado – Jefe de estudio

Es investigador del Centro de Investigación-CIUP y Vicedecano de Economía de la Universidad del Pacífico, además de profesor asociado del Departamento Académico de Economía de esta universidad. Es doctor en Economía y máster en Economía y Finanzas por el Centro de Estudios Monetarios y Financieros CEMFI (España). Ha realizado trabajos para el MINEDU, el MINSA, el MIDIS, el MEF, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la GIZ, así como para el sector privado. Además, se ha desempeñado como Asociado Profesional en el Banco Mundial y como Investigador asistente en el Banco de España y en el CEMFI. Ha sido viceministro de Prestaciones y Aseguramiento en Salud del Ministerio de Salud. Sus áreas de interés incluyen la economía laboral, economía de la educación, economía del hogar, salud, microeconometría aplicada, evaluación de impacto, modelos estructurales.

b. Norma Correa – Investigador senior

Antropóloga, profesora e investigadora de la Pontificia Universidad Católica del Perú, donde también es Directora de la Carrera de Antropología. Magíster en Política Social y Desarrollo por London School of Economics. Ha realizado diversas investigaciones, consultorías y publicaciones sobre protección social, pobreza y desigualdad, desarrollo humano, interculturalidad e innovación. Ha sido asesora y evaluadora para instituciones públicas, empresas, think tanks y organismos internacionales en Perú y América Latina.

c. Rosemary Ulfe – Investigador asistente

Licenciada en Economía por la Universidad de Piura, con una Maestría en Administración Pública en Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard. Trabajó más de 5 años en el Entrepreneurial Finance Lab - EFL, una fintech donde utilizó principios conductuales y herramientas de ciencia de datos para analizar y hacer predicciones utilizando datos psicométricos, recolectados a través de un producto Human Centered Designed. También ha trabajado como asesora en el despacho viceministerial de Trabajo, en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Más tarde, se desempeñó como Coordinadora de Proyectos y Gerente de Economía para el Desarrollo en tras100d Consultoría, donde participó en proyectos para los sectores público y privado, en documentos de política, análisis económicos, monitoreo y evaluación, control interno, entre otros.

d. Yuri Solari – Investigador asistente

Bachiller en Economía por la Universidad de Piura. Con experiencia en la elaboración de análisis económicos, desarrollo de marcos conceptuales e investigación cualitativa. Como parte de su carrera, ha participado en proyectos de discapacidad, protección social, educación y sistema de cuidados para entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo, el MIMP, el MIDIS, UNICEF, y empresas del sector privado.

Anexo 07: Dificultades de coordinación y recojo de información

La evaluación de la Estrategia de Gestión Territorial "Primero la Infancia" (EGTPI) enfrentó múltiples desafíos durante la coordinación y aplicación de las técnicas de recolección de información descritas en el protocolo. Uno de los principales problemas fue la dificultad para contactar a los actores clave, especialmente en contextos locales y regionales. Muchos funcionarios, como gerentes de desarrollo social, gestores locales y representantes de sectores como salud y educación, no respondieron a los intentos de comunicación. Además, la alta rotación de personal y la falta de claridad en las responsabilidades complicaron la identificación de los interlocutores adecuados, afectando la programación de entrevistas y talleres. Una dificultad particularmente resaltante fue que actores de otros sectores reportaron la necesidad de contar con una autorización o una indicación de parte de sus superiores jerárquicos. Esta situación se dio en actores del MINEDU, MINSA y RENIEC, y fue una de las causas que imposibilitó el realizar algunas entrevistas.

Otra barrera significativa fue la disponibilidad limitada de tiempo de los participantes, en parte debido a la carga laboral y las responsabilidades vinculadas a la implementación de la EGTPI. Esto dificultó la realización de actividades presenciales y virtuales, especialmente en distritos alejados con problemas de conectividad. Asimismo, en algunos talleres grupales, como en el caso de Amazonas y Tacna, factores externos, como contaminación acústica y la presencia de personal municipal durante las actividades, influyeron en la calidad y sinceridad de las respuestas obtenidas.

Adicionalmente, cabe resaltar que se experimentaron dificultades con algunos de los actores de los demás sectores, especialmente en el caso de los gestores locales del MINSA. Inicialmente, se planificó lograr su identificación y obtener sus datos de contacto a través de los directores de las DIRESA, pero esto resultó complicado: primero, debido a la falta de respuesta de varios directores y, segundo, debido a que algunos de ellos no tenían claridad sobre quiénes eran los gestores locales. En los casos en los que sí se obtuvo la información de contacto aún se presentaron algunas dificultades: por ejemplo, un gestor local solicitó como condición previa para realizar la entrevista contar con una autorización de la sede central del MINSA, mientras que otro gestor local evitó en repetidas ocasiones concretar una fecha y hora para la entrevista, lo que imposibilitó su realización. La condición referente a las autorizaciones se presentó también con jefes de la oficina regional RENIEC, así como con directores UGEL y docentes de educación inicial, imposibilitando la realización de estas entrevistas. Acerca de los docentes de educación inicial, un desafío adicional consistió en su adecuada identificación: en dos ocasiones fueron referidos erróneamente para la entrevista docentes de educación secundaria, quienes no participan de la EGTPI.

A pesar de estas dificultades, se implementaron varias estrategias de mitigación que permitieron superar los obstáculos y avanzar con la recolección de información. La coordinación con los Coordinadores de Enlace del MIDIS resultó crucial para facilitar el contacto con actores locales y garantizar su participación. En casos de reticencia inicial, se fortaleció la comunicación previa con los participantes, explicando el propósito de la evaluación y ajustando los horarios para adaptarse a sus agendas. Además, para las actividades grupales, se establecieron espacios amigables, como la creación de rincones de juego para niños, lo que permitió a los cuidadores participar más activamente en los talleres.

El uso de plataformas virtuales complementó las actividades presenciales, ampliando el alcance de las entrevistas y encuestas en regiones con limitaciones logísticas. Sin embargo, en este aspecto se presentaron problemas de conectividad, en particular con actores territoriales, lo que en algunos casos resultó en interrupciones durante la entrevista, retrasos al pasar de una plataforma virtual a una conversación telefónica, e incluso a reagendar algunas entrevistas. Por otro lado, el seguimiento constante por parte del equipo de investigación permitió resolver imprevistos, como cambios en los cronogramas o ajustes en la metodología.

En cuanto a las facilidades encontradas, destacó el alto nivel de compromiso de ciertos actores, particularmente los vinculados al MIDIS, quienes facilitaron información técnica y contactos clave para la evaluación. Asimismo, el uso de herramientas estandarizadas, como encuestas virtuales y guías de entrevistas, aseguró la

sistematización de los datos y mejoró la comparabilidad de los resultados entre regiones. Estas estrategias no solo permitieron mitigar las dificultades iniciales, sino que también contribuyeron a generar una mayor representatividad y profundidad en los hallazgos.

En síntesis, aunque los retos iniciales influyeron en los tiempos de recolección y calidad de algunos datos, las medidas adoptadas garantizaron el cumplimiento de los objetivos del protocolo de evaluación, logrando un balance adecuado entre las dificultades superadas y las oportunidades aprovechadas durante el proceso.

Anexo 08: Matriz de sistematización de información recogida en campo

Matriz de Sistematización del Análisis Situacional

Aspecto Evaluado	**Hallazgos Clave**	**Implicancias**	**Recomendaciones**
Comprensión y Apropiación Local de la EGTPI	Los gobiernos locales perciben la EGTPI como una estrategia "del MIDIS", lo que diluye su responsabilidad y limita la apropiación local. Funcionarios fuera del MIDIS (especialmente Educación) tienen bajo conocimiento del diseño y objetivos.	La débil apropiación local reduce la corresponsabilidad y sostenibilidad. La estrategia no se integra plenamente en las prioridades locales.	Actualizar y simplificar los manuales de implementación con guías prácticas, ejemplos territoriales y módulos digitales interactivos que fortalezcan la comprensión y el liderazgo local.
Capacidades Técnicas e Institucionales de Gobiernos Subnacionales	Se evidencian limitadas capacidades técnicas, alta rotación de funcionarios y recursos humanos insuficientes, especialmente en regiones rurales.	La limitada capacidad operativa afecta la implementación sostenida y la calidad de los procesos de sectorización y seguimiento nominal.	Desarrollar estrategias de fortalecimiento técnico, con capacitaciones prácticas, acompañamiento continuo y creación de brigadas itinerantes de soporte técnico para territorios con alta rotación.
Articulación Intersectorial e Intergubernamental (IAL/IAR)	Las IAL e IAR han fortalecido la coordinación, pero su sostenibilidad es frágil y depende de la voluntad política. Se identifican múltiples espacios no integrados y débil seguimiento a compromisos.	La falta de institucionalización y sostenibilidad puede convertir las IAL/IAR en reuniones sin impacto real, afectando la articulación territorial.	Ajustar mecanismos de incentivos (como el Sello Municipal) para premiar la efectiva implementación de sectorización, seguimiento nominal y funcionamiento de IAL/IAR.
Sectorización	La sectorización es poco comprendida y aplicada. Gobiernos locales la asumen como un requisito formal y no como herramienta de gestión. Existen limitaciones técnicas, cartográficas y de actualización de datos.	La falta de uso estratégico limita la planificación territorial y la entrega efectiva del Paquete Integrado de Servicios Priorizados.	Revisar y fortalecer las guías de sectorización, incorporando ejemplos prácticos, procesos de capacitación y lineamientos diferenciados por tipo de territorio (urbano, rural, amazónico).

Seguimiento Nominal	Es un componente central, pero enfrenta barreras operativas, falta de interoperabilidad y baja capacidad técnica local. Se utiliza de manera parcial y manual.	La falta de confiabilidad y uso estratégico limita la identificación de brechas y la toma de decisiones basadas en evidencia.	Promover la digitalización y la interoperabilidad del Padrón Nominal, replicando experiencias de San Martín y Cajamarca, y reforzando la formación técnica de los responsables locales.
Interoperabilidad entre Sectores (MIDIS–MINSA)	Falta de conexión efectiva entre sistemas de información del MIDIS (Padrón Nominal) y MINSA (HIS), lo que genera duplicidades y vacíos de información.	La fragmentación de sistemas reduce la eficiencia y la capacidad de respuesta conjunta ante brechas de atención.	Institucionalizar mecanismos de interoperabilidad mediante acuerdos formales y protocolos de intercambio de datos entre MIDIS y MINSA, y creación de comités técnicos conjuntos.
Adaptación Territorial y Cultural	La estrategia muestra rigidez para responder a la diversidad territorial (costa, sierra, selva) y cultural.	La baja pertinencia limita la apropiación y efectividad en contextos rurales, altoandinos y amazónicos.	Incorporar lineamientos diferenciados por macro región, indicadores interculturales y criterios de flexibilidad operativa según características locales.
Sostenibilidad Institucional y Financiera	La estrategia carece de presupuesto específico y depende de la voluntad política. La inestabilidad política y rotación de autoridades afectan su continuidad.	Sin institucionalización y financiamiento estable, la estrategia corre riesgo de fragmentarse y perder continuidad.	Incluir la EGTPI en presupuestos multianuales y normativas de gestión para asegurar su sostenibilidad financiera y continuidad más allá de cambios de gobierno.

Anexo 09: Recojo de Información – Lista de participantes

a. Entrevistas a nivel regional y local

Región	Actor	Status
Amazonas	Acompañante SAF CUNAMAS	Entrevistado
Junín	Acompañante SAF CUNAMAS	Entrevistado
Tacna	Acompañante SAF CUNAMAS	Entrevistado
Áncash	Alcalde gobierno local y/o Gerente Desarrollo Social	Entrevistado
Arequipa	Alcalde gobierno local y/o Gerente Desarrollo Social	Entrevistado
Cajamarca	Alcalde gobierno local y/o Gerente Desarrollo Social	Entrevistado
Junín	Alcalde gobierno local y/o Gerente Desarrollo Social	Entrevistado
San Martín	Alcalde gobierno local y/o Gerente Desarrollo Social	Entrevistado
Áncash	Coordinador enlace MIDIS	Entrevistado
Arequipa	Coordinador enlace MIDIS	Entrevistado
Cajamarca	Coordinador enlace MIDIS	Entrevistado
Ica	Coordinador enlace MIDIS	Entrevistado
Junín	Coordinador enlace MIDIS	Entrevistado
San Martín	Coordinador enlace MIDIS	Entrevistado
Tacna	Coordinador enlace MIDIS	Entrevistado
Amazonas	Coordinador enlace MIDIS (2 actores)	Entrevistado
Amazonas	Coordinador FED	Entrevistado
Arequipa	Coordinador FED	Entrevistado
Cajamarca	Coordinador FED	Entrevistado
Ica	Coordinador FED	Entrevistado
Junín	Coordinador FED	Entrevistado
San Martín	Coordinador FED	Entrevistado
Tacna	Coordinador FED	Entrevistado
Arequipa	Director DIRESA	Entrevistado
Cajamarca	Director DIRESA	Entrevistado
San Martín	Director DIRESA	Entrevistado
Tacna	Director DIRESA	Entrevistado
Ica	Director UGEL	Entrevistado
Junín	Director UGEL	Entrevistado
San Martín	Director UGEL	Entrevistado
Tacna	Director UGEL	Entrevistado
Cajamarca	Docente	Entrevistado
Ica	Docente	Entrevistado
Junín	Docente	Entrevistado
San Martín	Docente	Entrevistado
Amazonas	Gestor institucional PAIS	Entrevistado
Cajamarca	Gestor institucional PAIS	Entrevistado
Amazonas	Gestor Local JUNTOS	Entrevistado
Áncash	Gestor Local JUNTOS	Entrevistado
Arequipa	Gestor Local JUNTOS	Entrevistado
San Martín	Gestor Local JUNTOS	Entrevistado
Tacna	Gestor Local JUNTOS	Entrevistado
Amazonas	Gobernador Regional y/o Gerente Desarrollo Social Regional	Entrevistado
Áncash	Gobernador Regional y/o Gerente Desarrollo Social Regional	Entrevistado
Ica	Gobernador Regional y/o Gerente Desarrollo Social Regional	Entrevistado
San Martín	Gobernador Regional y/o Gerente Desarrollo Social Regional	Entrevistado
Amazonas	Responsable del Padrón Nominal	Entrevistado
Arequipa	Responsable del Padrón Nominal	Entrevistado
Cajamarca	Responsable del Padrón Nominal	Entrevistado
San Martín	Responsable del Padrón Nominal	Entrevistado
Tacna	Responsable del Padrón Nominal	Entrevistado
Arequipa	Rpte Oficina Regional RENIEC	Entrevistado
Cajamarca	Rpte Oficina Regional RENIEC	Entrevistado

Ica	Rpte Oficina Regional RENIEC	Entrevistado
Junín	Rpte Oficina Regional RENIEC	Entrevistado

b. Entrevistas a nivel nacional

Actor	Status
Dirección de Articulación Territorial – MIDIS	Entrevistados
Dirección de Diseño de Políticas – MIDIS	Entrevistado
Director General de DGPE - MIDIS	Entrevistado
Exfuncionaria (Diseño modelo conceptual)	Entrevistado
Exfuncionario (Diseño modelo conceptual)	Entrevistado
Exfuncionaria (Diseño modelo conceptual)	Entrevistado
Exfuncionaria (Diseño modelo operativo)	Entrevistado
Exfuncionario (Implementación)	Entrevistado
Director General de la Oficina General de Tecnologías de la Información - MINSA	Entrevistado

c. Encuesta Web

Región	Actor
Moquegua	Gerencia de Desarrollo Económico, Social y Participación Ciudadana
Moquegua	Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Social
Cusco	Coordinador Programa DIT
Loreto	Coordinador Desarrollo Social
Cusco	Coordinador Sello Municipal
Cusco	Coordinador Distrital DIT, Violencia y Familia
Tumbes	Gerencia de Desarrollo Económico, Social
Loreto	Gerencia de Desarrollo Social y Económico
La Libertad	Gerente de Desarrollo Económico e Inclusión Social
Loreto	Gerente de Desarrollo Económico Social y Tributario
Loreto	Gerente de desarrollo economico y social
Lambayeque	Gerente de Desarrollo Económico, Social, Educación y Cultura
Piura	Gerente de Desarrollo Humano
Pasco	Gerente de Desarrollo Humano e Inclusión Social
Cusco	Gerente de Desarrollo Social
Huánuco	Gerente de Desarrollo Social
La Libertad	Gerente de Desarrollo Social
La Libertad	Gerente de Desarrollo Social
Lambayeque	Gerente de Desarrollo Social
Madre de Dios	Gerente de Desarrollo Social
Lima	Gerente de Desarrollo Social
Apurímac	Gerente de Desarrollo Social
La Libertad	Gerente de Desarrollo social
Lambayeque	Gerente de Desarrollo Social
Lambayeque	Gerente de desarrollo social
Madre de Dios	Gerente de Desarrollo Social
Lambayeque	Gerente de Desarrollo Social y Económico
Huánuco	Gerente de Promoción Social y Desarrollo Económico
Lambayeque	Gerente de Proyección y Desarrollo social
Lambayeque	Gerente de Servicios Públicos, Gestión Ambiental, Desarrollo Social y Económico

Madre de Dios	Padrón Nominal
La Libertad	Personal de Apoyo en la Sub Gerencia de Promoción Social y Servicios Públicos
La Libertad	Responsable del Padrón Nominal
Apurímac	Responsable de Primera Infancia
Madre de Dios	Responsable del Padrón Nominal
Madre de Dios	Responsable del Padrón Nominal
Apurímac	Sub Gerente de Desarrollo Económico, Social y Cultural
La Libertad	Sub Gerente de Desarrollo Social
La Libertad	Sub Gerente de Programas Sociales
La Libertad	ULE

Drive de archivos de transcripciones:
https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1sMyK5ixkulH0GHZPuQW-FxKNuH5RltIc