



PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social



BICENTENARIO PERÚ 2021



# NECESIDADES Y POSIBLES SOLUCIONES DE INNOVACIÓN

en el Fondo de Cooperación para el Desarrollo FONCODES



DOCUMENTO DE INNOVACIÓN SOCIAL

## **MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL**

*Silvana Eugenia Vargas Winstanley*

Ministra

*Claudia Fabiola Benavides Vizcarra*

Viceministra de Políticas y Evaluación Social

*José Enrique Velásquez Hurtado*

Director General de Seguimiento y Evaluación

*Elmer Lionel Guerrero Yupanqui*

Director de Evaluación

### **Elaborado por:**

Diego Rossinelli  
Cristian Bancayan  
Manuel Béjar  
Andrea Ponce

### **Revisado por:**

José Enrique Velásquez Hurtado  
Elmer Lionel Guerrero Yupanqui

### **Foto de carátula: MIDIS**

ISBN: XXX-XXX-XXX-XXX-X Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: N° 2021-XXXXX  
Primera edición, julio 2021  
Versión electrónica  
Primera edición

© Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2021  
Av. Paseo de la República 3101, San Isidro  
Teléfono: (01) 631-8000 / (01) 631-8030  
Página web: [www.gob.pe/midis](http://www.gob.pe/midis)

La publicación electrónica de este documento se encuentra disponible en forma gratuita en:  
<http://evidencia.midis.gob.pe/>

### **Reservados algunos derechos**

Este documento ha sido elaborado por el equipo profesional de la DGSE del MIDIS. Las opiniones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no son necesariamente reflejo de la opinión del MIDIS. El MIDIS no garantiza la veracidad de los datos que figuran en esta publicación. Nada de lo establecido en este documento constituirá o se considerará una limitación o renuncia a los privilegios del MIDIS, los cuales se reservan específicamente en su totalidad.

### **Cita de fuente**

Perú. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2021). Identificación de necesidades y posibles soluciones de innovación en el Fondo de Cooperación para el Desarrollo – FONCODES. Elaborado por Diego Rossinelli, Cristian Bancayan, Manuel Béjar y Andrea Ponce: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. 145 p.



PERÚ

Ministerio de Desarrollo  
e Inclusión Social

Viceministerio  
de Políticas  
y Evaluación Social

Dirección General  
de Seguimiento  
y Evaluación

*"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"*

# **INFORME DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y SOLUCIONES DE INNOVACIÓN EN EL PROGRAMA NACIONAL "FONDO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL - FONCODES" PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS<sup>1</sup>**

**AYNI Lab Social  
Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSE)  
Viceministerio de Políticas y Evaluación Social (VMPES)  
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)**

*Lima, julio de 2021*

---

<sup>1</sup> Este documento ha sido elaborado por Diego Rossinelli, Cristian Bancayan, Manuel Béjar y Andrea Ponce del AYNI Lab Social de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSE) del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Se agradece al equipo técnico del Programa FONCODES por su colaboración y participación en las actividades conducentes a la elaboración de este informe.

## ÍNDICE

Resumen Ejecutivo .....	5
1. Introducción .....	17
2. Ruta metodológica para la identificación de necesidades y soluciones .....	19
2.1. Ruta metodológica para la identificación de necesidades .....	19
2.1.1. Revisión de literatura .....	19
2.1.2. Relevamiento de necesidades – modalidad virtual.....	19
2.1.3. Triangulación e integración de la información.....	21
2.1.4. Priorización de necesidades .....	21
2.1.5. Formulario virtual de priorización de necesidades (FV – 2).....	22
2.1.6. Procedimiento para la jerarquización de necesidades.....	22
2.2. Ruta metodológica para la identificación de soluciones innovadoras.....	23
2.2.1. Establecer hipótesis.....	24
2.2.2. Mapear intervenciones .....	24
2.2.3. Proponer soluciones .....	26
3. Descripción del programa FONCODES .....	26
3.1. Objetivos.....	27
3.2. Mecanismo de coordinación – Modelo Núcleo Ejecutor .....	27
3.3. Programa Presupuestal 0118 – Haku Wiñay/Noa Jayatai .....	29
3.3.1. Productos.....	29
3.3.2. Componentes .....	30
3.3.3. Población objetivo.....	30
3.3.4. Cobertura.....	31
3.3.5. Cadena de Valor.....	32
3.4. Proyectos de infraestructura y proyectos especiales.....	35
3.4.1. Proyectos de Infraestructura.....	35
3.4.2. Proyectos especiales.....	36
4. Identificación de necesidades en el programa FONCODES .....	36
4.1. Revisión de literatura .....	36
4.2. Recojo de información con funcionarias/os del programa FONCODES .....	38
4.3. Triangulación e integración de la información .....	45
4.4. Cartera y análisis de necesidades del programa FONCODES.....	45
5. Priorización de necesidades en el programa FONCODES .....	53
6. Posibles soluciones innovadoras: listado y análisis.....	54
7. Próximos pasos en el ciclo de innovación 2020 .....	94
7.1. Recomendaciones para la identificación de ideas alternativas de solución.....	94
7.2. Recomendaciones para la implementación de ideas de solución .....	96
8. Conclusiones.....	103
9. Recomendaciones.....	104
Referencias .....	105
Anexos .....	110

## Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen de guía para el taller de relevamiento de necesidades .....	20
Tabla 2. Contenido Formulario Virtual de Relevamiento de Necesidades (FV – 1).....	20
Tabla 3. Protocolo de triangulación e integración de información .....	21
Tabla 4. Contenido del Formulario virtual para la priorización de necesidades (FV-2) .....	22
Tabla 5. Obligaciones de los miembros del ORNE .....	27
Tabla 6. Actividades y actores involucrados por productos del PP0118 .....	30
Tabla 7. Documentos incorporados en la revisión de literatura.....	36
Tabla 8. Participantes requeridos del programa FONCODES.....	39
Tabla 9. Servicios brindados por programa FONCODES .....	39
Tabla 10. Objetivos para el programa FONCODES recogidos por el instrumento virtual .....	40
Tabla 11. Usuarios del programa FONCODES .....	40
Tabla 12. Actoras/os clave del programa FONCODES.....	42
Tabla 13. Cartera de necesidades del programa FONCODES .....	46
Tabla 14. Listado de necesidades identificadas en el programa FONCODES.....	53
Tabla 15. Insumo para Guía de Mesas temáticas .....	95
Tabla 16. Insumo para Guía de Mesas temáticas .....	97
Tabla 17. Participantes requeridos del programa FONCODES para el taller presencial.....	110
Tabla 18. Ejemplos de necesidades esperadas en el Programa .....	111

## Índice de Figuras

Figura 1. Primera fase del Ciclo de innovación por etapas, insumos y productos.....	18
Figura 2. Ruta para la identificación de soluciones innovadoras.....	23
Figura 3. Evolución acumulada (en miles) de hogares usuarios del proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai de FONCODES.....	31
Figura 4. Cadena de Valor de Valor Público del Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai (versión vigente al primer trimestre del 2020) .....	34
Figura 5. Nube de palabras: ¿qué piensa el hogar rural sobre los servicios entregados por FONCODES? .....	41
Figura 6. Nube de palabras: ¿qué siente el hogar rural sobre los servicios entregados por FONCODES? .....	42
Figura 7. Nube de palabras: ¿qué hace el hogar rural sobre los servicios entregados por FONCODES? .....	42
Figura 8. Nube de palabras: ¿qué piensa la/el yachachiq sobre los servicios que brinda FONCODES? .....	43
Figura 9. Nube de palabras: ¿qué piensa la/el yachachiq sobre los servicios que brinda FONCODES? .....	44
Figura 10. Nube de palabras: ¿qué hace la/el yachachiq para brindar los servicios que ofrece FONCODES? .....	44
Figura 11. Teoría de cambio para la implementación de un sistema de gestión de la información que considere el cambio climático.....	56
Figura 12. Teoría de cambio para la implementación una plataforma web y móvil para capacitación de las/os agentes .....	58
Figura 13. Teoría de cambio de una plataforma digital que conecte a los hogares con la cadena de valor de los productos que venden.....	60
Figura 14. Teoría de cambio para la implementación de sistema de intermediación al mercado mediante agentes comunales.....	61
Figura 15. Teoría de cambio de la implementación de un aplicativo móvil o web para fortalecer la sostenibilidad de emprendimientos .....	62
Figura 16. Teoría de cambio de la implementación de organizaciones financieras comunales .....	65
Figura 17. Teoría de cambio de la implementación un intermediador para el acceso a créditos y conexión con la cadena de producción .....	66
Figura 18. Teoría de cambio de la implementación un esquema de leasing rural .....	67
Figura 19. Teoría de cambio para la promoción de microcréditos grupales e individuales .....	68
Figura 20. Teoría de cambio de un programa de coaching y envío de SMS.....	70
Figura 21. Teoría de cambio de un programa fortalecimiento de habilidades blandas de forma comunitaria.....	71

Figura 22. Teoría de cambio de la implementación de una plataforma digital para capacitación de los supervisores de campo.....	74
Figura 23. Teoría de cambio para las campañas de <i>storytelling</i> .....	76
Figura 24. Teoría de cambio para implementación de incentivos no monetarios .....	77
Figura 25. Teoría de cambio de un incentivo monetario de bajo monto .....	79
Figura 26. Teoría de cambio de envío de mensajes de texto informativos y motivacionales .....	80
Figura 27. Teoría de cambio de un esquema de incentivos municipales .....	82
Figura 28. Teoría de cambio del envío de mensajes de texto para la mejora de compromiso...83	
Figura 29. Teoría de cambio para implementar un sistema de monitoreo mediante llamadas y mensajes de texto a usuarias/os.....	86
Figura 30. Teoría de cambio para la implementación de un sistema de comunicación de respuesta por voz.....	88
Figura 31. Teoría de cambio para el uso de dispositivos digitales para educación financiera ...90	
Figura 32. Teoría de cambio para la implementación de cuotas de género.....	92

## Índice de Anexos

Anexo 1. Actividades realizadas durante un taller presencial.....	110
Anexo 2. Guía metodológica del Taller de relevamiento de necesidades .....	112
Anexo 3. Cadena de Valor Público detallada del Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai (1/2).....	118
Anexo 4. Matriz de revisión de literatura para identificación de necesidades .....	120
Anexo 5. Listado de participantes de recojo de necesidades mediante el instrumento virtual .129	
Anexo 6. Servicios identificados por funcionarias/os de FONCODES .....	130
Anexo 7. Objetivos identificados por funcionarias/os de FONCODES .....	132
Anexo 8. Nubes de palabras: mapa de empatía de usuarias/os de FONCODES .....	134
Anexo 9. Nubes de palabras: mapa de empatía de actores clave de FONCODES .....	139
Anexo 10. Lista de participantes del cuestionario virtual de priorización de necesidades.....	142

## Resumen Ejecutivo

### Introducción

La Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSE) del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) impulsa y dirige innovaciones en materia de desarrollo e inclusión social para diseñar o mejorar intervenciones sectoriales para la política de desarrollo e inclusión social; asimismo, conduce el análisis de información y la generación de evidencia requerida por estas innovaciones. En específico, el AYNI Lab Social, laboratorio de innovación social del MIDIS, tiene como finalidad identificar e impulsar la implementación de soluciones innovadoras dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población en condición de pobreza o vulnerabilidad. Para ello, implementa sus acciones a través de cinco etapas: i) identificación y priorización de necesidades, ii) desarrollo de soluciones innovadoras, iii) implementación de pilotos, y iv) evaluación y generación de evidencia; y, v) escalamiento.

En ese sentido, el AYNI Lab Social inició a su ciclo de innovación social del año 2020 con el objetivo de actualizar la cartera de necesidades de los programas sociales, e identificar posibles soluciones innovadoras que puedan resolverlas. Para cumplir con esto, es de suma importancia el trabajo en conjunto con el equipo técnico de los programas sociales.

De esta manera, en este informe se presenta la cartera de necesidades de innovación del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES, en base a una revisión de literatura y al recojo de información de gestoras/os del Programa. Asimismo, se incluye un listado de posibles soluciones innovadoras que surgieron de un proceso de revisión documentaria; las cuales servirían para mejorar la eficiencia en el logro de los objetivos del programa. Como siguientes pasos se sugiere validar las necesidades con usuarias/os del Programa e identificar otras posibles soluciones mediante talleres con expertas/os, funcionarias/os y usuarias/os del Programa, así como la implementación de ventanas de innovación o Hackathones/Ideatones.

Cabe recalcar la naturaleza dinámica de las necesidades de innovación en los Programas Sociales. Este documento representa un primer esfuerzo de sistematizarlas y presentar propuestas de solución para ellas. El equipo técnico del AYNI Lab Social recomienda realizar este ejercicio regularmente utilizando como insumo el presente documento.

Finalmente, es muy importante invocar a todo aquel que revise el presente informe y cuente con una idea que podría solucionar alguna de las necesidades identificadas en el programa pueda escribirnos al correo: [aynilab@midis.gob.pe](mailto:aynilab@midis.gob.pe) con su propuesta.

### Ruta metodológica para la identificación de necesidades y soluciones innovadoras

Con la finalidad de realizar el primer paso en el ciclo de innovación del AYNI Lab Social, se expone una ruta metodológica que finalmente derivará en dos productos: i) la cartera de necesidades del programa FONCODES, y ii) un primer listado de posibles soluciones innovadoras para atender las necesidades identificadas. Cabe resaltar que previo a la aplicación de la metodología que se expone inmediatamente, el Equipo Técnico del AYNI Lab Social revisó la normativa vigente para cada uno de los programas sociales o instrumentos de política del MIDIS que ingresa al ciclo de innovación, en este caso el del programa FONCODES; lo cual permitirá transitar de manera más eficiente en las fases del ciclo de innovación. Cabe señalar que para el presente documento se revisó la normativa vigente a abril de 2020.

### Ruta para la identificación de necesidades

En este sentido, el equipo técnico del AYNI Lab Social para este documento siguió dos procesos: i) una revisión de literatura especializada, y ii) identificación de necesidades con el personal de los programas sociales. Este último proceso debe seguir una metodología que encuentre un balance entre la batería de herramientas del *design thinking*, utilizadas en el ecosistema de innovación, y metodologías de identificación de necesidades presentadas en Watkins et al. (2012) para la toma de decisiones y logro de resultados de desarrollo.

## Revisión de literatura

Respecto al primer proceso, la metodología en específico que se siguió para la revisión de literatura es de 'revisión rápida de evidencia' (GRADE, 2018) que se caracteriza por usar de manera estratégica los componentes de las revisiones sistemáticas (protocolo de búsqueda, criterios de inclusión) de forma simplificada y sin incorporar metaanálisis. Es una ruta para sistematizar la evidencia sobre una política o intervención de manera tan exhaustiva como sea posible con restricciones de tiempo. Se buscó incorporar estudios de corte cualitativo según la importancia en este proceso, como lo sugieren, Olivier & Piccoli (2018).

## Relevamiento de necesidades – modalidad virtual

El segundo proceso, para la identificación de necesidades no pudo realizarse de manera presencial con las/os funcionarias/os de programas sociales debido al aislamiento social a causa del brote del COVID-19, por lo que fue sustituido con el recojo a través de un formulario virtual con los mismos componentes de la metodología del taller presencial (ver Anexos 1 y 2).

De esta manera, el equipo técnico del AYNI Lab elaboró dicho formulario utilizando el programa *Qualtrics*, el cual permitió generar un formulario virtual que fue compartido por un *link*; permitió almacenar y visualizar todas las respuestas y generar estadísticas descriptivas de manera rápida. La ventaja de haber realizado el recojo de esta manera, es que, además de cumplir con el adecuado distanciamiento social, se pudo elaborar una versión de este instrumento para ser completado en menos de media hora, lo que permitió a las/os funcionarias/os continuar con sus labores del día a día, las cuales pueden estar enfocadas en la contingencia de la pandemia y atención a sus usuarias/os. Además, este tipo de instrumento permite llegar a una mayor cantidad de personas debido a que puede ser fácilmente compartido por un *link*.

Luego de llevar a cabo ambos procesos, el equipo del AYNI Lab Social realiza un trabajo de triangulación e integración de la información para finalmente obtener la cartera de necesidades de los programas sociales del MIDIS.

Finalmente, con la cartera de necesidades del programa, se realiza la priorización de las mismas a través de un trabajo en conjunto con el personal de los programas sociales, mediante un proceso denominado *multivoting*, luego de haberles presentado la explicación de cada una de las necesidades. Este último proceso puede realizarse de manera presencial, o mediante instrumentos virtuales (ver sección 2.1.5.). Posteriormente, se agregan y estandarizan (ver Sección 2.1.6.) los puntajes recogidos para finalmente tener la lista de necesidades jerarquizada con el *expertise* de gestoras/os de los programas.

## Ruta para la identificación de soluciones innovadoras

La ruta metodológica por seguir para la identificación de soluciones innovadoras toma las propuestas de Richburg-Hayes et al. (2014), del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos, y de Hallsworth et al. (2018) de Behavioural Insights Team (BIT) que se originó en el Gabinete de Reino Unido. Cabe mencionar que ambas fuentes sugieren aplicar ciencias del comportamiento<sup>2</sup>, lo que resulta práctico para encontrar soluciones innovadoras con las características previstas en la creación del AYNI Lab Social: originales; transferibles; susceptibles de transformarse en una política, un servicio o un proceso social nuevo; costo-efectivas; y escalables.

Para este proceso, se plantea realizar dos procesos propuestos por Watkins et al. (2012): revisión documentaria y taller (o consulta) con expertos. Cabe resaltar que en el presente documento se desarrolla el contenido para el primer proceso, desarrollado por el AYNI Lab Social; y se describen consideraciones que deben realizarse para los talleres en la sección 7.

Cabe mencionar que existen otros mecanismos que permiten la identificación de soluciones innovadoras tales como la realización de ideatones/hackathones o el lanzamiento de ventanas

---

<sup>2</sup> Las ciencias del comportamiento buscan estudiar las conductas/comportamiento del ser humano, poniendo en prueba distintas teorías, principalmente de la economía y psicología, en ambientes de laboratorio, y usar este conocimiento para la implementación de políticas públicas.



de innovación. En ambos casos lo que se busca es recoger propuestas de ideas o mecanismos que permitan identificar soluciones a las necesidades identificadas en los programas sociales o instrumentos de política.

En este sentido, para el proceso de revisión documentaria, a partir de la identificación y priorización de necesidades, se establece un resultado esperado, sin presumir causas específicas (Richburg-Hayes et al., 2014). A partir de ello se siguen tres actividades:

- i) *Establecer hipótesis*: se busca identificar los cuellos de botella que impiden el resultado deseado. Estos cuellos de botella son factores asociados a la prestación del servicio como: insumos faltantes, modelos operacionales inadecuados, tecnologías no adecuadas, comportamientos adversos tanto de proveedores como usuarias/os, entre otros.
- ii) *Mapear intervenciones*: se busca evidencia de experiencias internacionales que comprueben los resultados. Lo ideal es encontrar evidencia rigurosa (evaluación aleatoria o cuasi/aleatoria, revisiones sistemáticas) de qué funciona y qué no, para solucionar el cuello de botella.
- iii) *Proponer soluciones*: finalmente, de la/s intervención/es encontrada/s se incluyen en el presente informe aquellas que calzan con la necesidad en análisis. Cabe señalar que si esta propuesta de intervención está relacionada con algún resultado del Programa (inmediato, intermedio, o final) se propone una teoría de cambio resumida asociada a la propuesta de solución innovadora.

Como se mencionó previamente, sumado a este proceso, se considera importante poder llevar a cabo sesiones de trabajo con el personal de los programas sociales y con expertas/os para discutir tanto la cartera de necesidades como las ideas de soluciones innovadoras. De igual manera, la metodología recomienda que previo al desarrollo e implementación de las ideas innovadoras identificadas, se busque comprobar con usuarias/os la viabilidad de su aplicación (ver sección 7).

De esta manera, explicada la metodología para la identificación de necesidades y de soluciones innovadoras, se describe la aplicación de ella para el programa FONCODES, iniciando con una descripción de este.

### **Descripción del programa<sup>3</sup>**

El programa FONCODES fue creado en el año 1991 mediante el Decreto Legislativo 657, con la denominación de Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social. Estuvo adscrito a la Presidencia de Consejo de Ministros bajo la forma de una institución pública descentralizada, con el objetivo de financiar la ejecución de proyectos de inversión social a nivel nacional.

Desde el año 2012, con la creación del MIDIS, FONCODES es adscrito a este ministerio, reconociéndolo como órgano descentralizado. Asimismo, a través de la Resolución Directoral N° 228-2012-FONCODES se aprueba su rediseño institucional, en el cual se reorienta el rol que venía desempeñando. De esta forma, actualmente el Programa tiene el rol de promover la autonomía económica sostenible y el desarrollo social de la población en situación de pobreza y pobreza extrema del ámbito urbano y/o rural, a través de la implementación de proyectos. Ello se desarrolla en el marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social "Incluir para Crecer" (ENDIS), en el cual FONCODES actúan en el eje de "Inclusión Económica".

Los proyectos que ejecuta FONCODES se dan a través de un modelo de Núcleo Ejecutor (NE). Bajo este esquema, son las/os propias/os usuarias/os quienes participan en la administración de los recursos de los proyectos, y en la ejecución de estos.

Por otro lado, actualmente, mediante el mecanismo de Núcleo Ejecutor, FONCODES ejecuta 3 tipos de intervenciones: proyectos productivos, proyectos de infraestructura, y proyectos especiales. Para el presente informe solo los proyectos productivos (Programa Presupuestal

---

<sup>3</sup> La descripción del programa se realizó con la información vigente a abril de 2020

0118 – Haku Wiñay/Noa Jayatai) serán abordados de manera exhaustiva y exclusiva, debido a que contempla las actividades permanentes y propias que desarrolla FONCODES.

### **Programa Presupuestal 0118 – Haku Wiñay/Noa Jayatai**

El Programa Presupuestal 0118 opera bajo la forma del proyecto “Haku Wiñay” en la sierra peruana y “Noa Jayatai” en la selva peruana, que significan “*vamos a crecer*” en quechua y shipibo-conibo, respectivamente. Haku Wiñay/Noa Jayatai es un proyecto de desarrollo de capacidades y emprendimientos, que tiene como objetivo contribuir a la inclusión económica de los hogares rurales con economías de subsistencia, a partir de la ampliación de sus activos productivos y capacidades para la generación de ingresos autónomos.

El periodo de ejecución de los proyectos en los hogares participantes de Haku Wiñay/Noa Jayatai es de 3 años. Durante este tiempo se desarrolla la implementación, apropiación y adopción, y consolidación y sostenibilidad de buenas prácticas productivas e innovaciones tecnológicas. Cabe destacar que la participación es voluntaria y a solicitud de los hogares en los distritos focalizados.

Haku Wiñay/Noa Jayatai cuenta con 2 productos: i) hogares rurales con economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas, y ii) población rural con economías de subsistencia reciben asistencia técnica, capacitación y portafolio de activos para la gestión de emprendimientos rurales. Estos son abordados por FONCODES mediante 4 componentes (líneas de acción): i) fortalecimiento y consolidación de sistemas de producción familiar, ii) mejora de la vivienda saludable, iii) promoción de negocios rurales inclusivos, y iv) fomento de las capacidades financieras.

### **Identificación de necesidades**

#### *Revisión de literatura*

El primer proceso en la identificación de necesidades, como se describió en la ruta metodológica, fue la revisión de literatura especializada. En este sentido, entre los estudios de corte cualitativo más rigurosos revisados se encuentra la Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal realizada por Apoyo Consultoría, por encargo del Ministerio de Economía y Finanzas en el año 2018. En este documento se analizan aspectos de diseño, implementación y desempeño del PP 0118. Complementario a este documento, se encuentra la publicación de Escobal y Ponce (2016) en la que presentan una serie de estudios tanto de corte cuantitativo como cualitativo. En la mencionada publicación se presentan los impactos de Haku Wiñay, así como las implicancias en los procesos locales del programa, y una sistematización de los procesos de programación de los recursos.

Adicionalmente, se recogen valiosos aportes de informes de evaluación de corte cualitativo supervisados por el MIDIS; de igual manera, de otros estudios publicados por instituciones como el Instituto de Estudios Peruanos, el Programa de Adaptación al Cambio Climático y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, y del propio FONCODES.

### **Recojo de información con funcionarias/os del programa FONCODES**

Dado el contexto de la inmovilización social obligatoria debido a la pandemia del COVID-19, no fue posible realizar un taller presencial de recojo de necesidades. Por ello, la metodología fue adaptada para que el recojo sea a través de un formulario virtual de identificación de necesidades (denominado en adelante FV-1).

### **Actividades para el recojo de información de manera virtual**

#### *Preparativos iniciales*

Mediante correo electrónico, el Director General de Seguimiento y Evaluación (Secretario Técnico del AYNi Lab Social), se comunicó con la Dirección Ejecutiva del Programa para solicitar la confirmación sobre su punto focal y expresar el interés del laboratorio para mantener

actividades de innovación social, a través de plataformas virtuales. De parte de FONCODES, se obtuvo respuesta sobre el punto focal, el cual es el señor Walter Begazo.

#### *Envío del FV-1*

Dado que un instrumento virtual permite el recojo de información de una manera más rápida, se sugirió que el número de personas que responda el cuestionario se incremente a al menos 34, y a 65 en el caso ideal. Ello permite contar con una mayor heterogeneidad en los perfiles de funcionarias/os que respondan y así poder identificar mejor las necesidades del programa social.

En este sentido, el Director de Evaluación del MIDIS envió, en junio de 2020 y vía correo electrónico, el cuestionario elaborado por el equipo del AYNi Lab Social a la Dirección Ejecutiva del Programa para ser remitido a funcionarias/os de Sede Central y UT.

#### *Recojo de información de manera virtual*

En total las/os funcionarias/os que completaron el FV-1 fueron 25, de los cuales 7 pertenecen a la Sede Central de FONCODES, mientras que las/os 18 restantes, a UT. Cabe destacar que, del total de participantes, solo 2 son mujeres, una de Sede Central y otra de la UT de Lima (ver Anexo 5). Esta información, junto con otra más, es recogida en la primera parte del formulario.

Posterior a las preguntas para caracterización de usuarios, se le preguntó al personal de FONCODES *¿cuáles son los servicios que brindan desde el Programa?* Cada uno podía contestar hasta 5 servicios que consideraba pertinente. Por ende, en total se encontraron 87 respuestas de servicios, las cuales fueron agrupadas en categorías. De esta manera, se identificaron 15 servicios distintos que el Programa brinda, siendo los más mencionados aquellos relacionados con el financiamiento de proyecto, fortalecimiento de capacidades productivas, y formulación y gestión de proyectos.

La siguiente pregunta del FV-1 es *¿cuáles son los objetivos del Programa?* Las/os participantes podían ingresar hasta 4 respuestas que ellos consideraban pertinentes para el Programa. De esta manera, en total se registraron 84 objetivos mencionados, los cuales fueron agrupados según el sentido dado por las/os funcionarias/os, y finalmente estos fueron clasificados en relación con el nivel de la cadena de valor al que hacían referencia.

La siguiente sección que aborda el FV-1 es el de la caracterización de las/os y usuarias/os. En esta se busca que las/os participantes empaticen con las/os usuarias/os. Como primer paso, se solicita que mencionen hasta 5 usuarias/os en los que se enfoca FONCODES. En total se obtuvieron 67 respuestas, de las cuales se reconocieron 14 usuarios distintos, entre los cuales se encuentran: hogar rural, comunidad rural, agricultor/a, jefes de hogar, autoridades locales y comunales.

Luego de esta identificación, se construye un mapa de empatía con las preguntas *¿qué piensa?*, *¿qué siente?*, y *¿qué hace?*, en relación con los servicios del Programa por cada uno de las/os usuarias/os mencionados. La información obtenida de este proceso fue analizada y consolidada para que sea presentada en nubes de palabras para cada pregunta y por cada usuaria/o mencionada/o. Estas se encuentran en la sección 4.2., y Anexo 8 del presente informe.

Luego del análisis de las/os usuarias/os, se realiza una pregunta para la identificación de hasta dos actoras/es clave para el funcionamiento del Programa. De esta etapa se identificaron las/os siguientes actoras/es claves: yachachiq, coordinador/a de proyectos, representantes de NE, personal de las UT, y gobierno local. Como parte final de esta identificación, también se trabaja el mapa de empatía con cada uno de los actores.

Después de este proceso reflexivo que involucra el mapa de empatía de usuarias/os y actoras/es clave del Programa, se procede al proceso de recojo de necesidades. En esta etapa se realizan las preguntas: *“¿Qué problemas/hechos/situaciones impiden a el/la usuario/a alcanzar los resultados que espera el Programa?”* y *“¿Qué problemas/hechos/situaciones impiden al Programa alcanzar de manera más eficiente sus objetivos?”*, en la cual las/os participantes pueden ingresar hasta 5 respuestas en cada una de las preguntas.

En este sentido, se recogieron 146 respuestas de las/os participantes en ambas preguntas. Del total de respuestas, solo se consideraron 134, pues 12 no respondían a las necesidades buscadas, sino que enunciaban, por ejemplo, ideas como falta de presupuesto o bajo pago a los agentes externos. Estas 134 necesidades se consolidaron en 17 clústeres los cuales son presentados en la Tabla 13 del documento y señalados por la sigla “FV-1”, de formulario virtual de identificación de necesidades.

De esta manera, se presenta una cartera de necesidades que contiene lo encontrado en la revisión de literatura y en el recojo de necesidades de funcionarias/os a través del FV-1. En la Tabla 13 de este documento se listan y acompaña de un breve análisis todas las necesidades encontradas. Cabe mencionar que se ha identificado 13 necesidades de la revisión bibliográfica, 17 en el recojo con funcionarias/os, siendo comunes entre ambas, 9 necesidades, lo cual nos da una cartera de 21 necesidades para el programa FONCODES.

### Priorización de necesidades en el programa FONCODES

La priorización de las necesidades del programa FONCODES que ha ideado el AYNI Lab Social involucra aplicar la metodología presentada en Sección 2.1.4., del presente documento, luego de la votación realizada por el personal del Programa a través de un instrumento virtual elaborado por el AYNI Lab Social.

De esta manera, el siguiente cuadro presenta la cartera de necesidades y su priorización:

**Tabla A. Listado y orden de priorización de necesidades en el programa FONCODES**

Orden	Necesidad	Fuente	Puntaje
1°	Fortalecer la infraestructura básica y productiva.	FV-1	1
2°	Mejorar la identificación y focalización de hogares usuarios	RL + FV-1	0.76
3°	Tomar en cuenta particularidades de las zonas de intervención	RL + FV-1	0.63
4°	Reforzar las capacidades de las/os agentes del Programa	FV-1	0.63
5°	Reforzar la articulación y difusión de información con mercados	FV-1	0.61
6°	Fortalecer la sostenibilidad de los emprendimientos	FV-1	0.59
7°	Generar mayores oportunidades de financiamiento para usuarias/os	FV-1	0.54
8°	Fortalecer habilidades blandas de usuarias/os y yachachiqs	RL	0.46
9°	Tomar en cuenta el difícil acceso a las zonas de intervención	FV-1	0.46
10°	Reforzar el sistema de seguimiento	FV-1	0.46
11°	Fortalecer la articulación intra e intersectorial	RL + FV-1	0.44
12°	Fortalecer la aplicación de los concursos rurales inclusivos	RL	0.44
13°	Evitar la deserción de usuarias/os y personal del Programa	RL + FV-1	0.44
14°	Fomentar mayor participación de autoridades locales y miembros del NE	RL + FV-1	0.37
15°	Fortalecer la logística del programa en la intervención	RL + FV-1	0.33
16°	Evaluar un mayor tiempo de intervención del programa	FV-1	0.28
17°	Mejorar los canales de comunicación y entrega de información	RL	0.19
18°	Fortalecer la educación financiera	RL	0.19
19°	Considerar un enfoque de género en la intervención	RL + FV-1	0.15
20°	Definir estrategias ante la escasez de mano de obra en el hogar	FV-1	0.15
21°	Mejorar la confianza de usuarias/os	RL + FV-1	0

FV-1: Formulario virtual de recojo de necesidades, RL: Revisión de literatura. El puntaje relativo “0”, no indica que no fue votada, ni que todos votaron “0”, sino que dentro de la metodología de relativización explicada, esa necesidad tiene el menor valor como suma total de votos.

Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social.

### Posibles soluciones innovadoras

Dado el listado de necesidades para FONCODES, en la Tabla B se presentan posibles soluciones innovadoras para 15 de las 21 necesidades identificadas. Para el resto, la revisión de literatura fue insuficiente y se recomienda coordinar una nueva sesión de trabajo con FONCODES para acotarlas como necesidades. Estas alternativas de solución son el resultado de la revisión documentaria siguiendo la metodología explicada en la sección 2.2., del presente documento.

**Tabla B. Resumen de soluciones innovadoras propuestas<sup>4</sup>**

Necesidad	Nombre de la propuesta	Descripción
Necesidad N°03: Tomar en cuenta las particularidades de las zonas de intervención	<b>1. Sistema de gestión de la información que considere el riesgo climático</b>	Dado que existe la necesidad de tomar en cuenta las particularidades de las zonas de intervención, se propone implementar en ciertos centros poblados un sistema de gestión de la información que analizaría el riesgo climático con el fin de contar con mayor y mejor información para las recomendaciones de las tecnologías e insumos a usar en la siembra de productos. Se plantea, además, alianzas para incorporar la propuesta de <i>Climate Chip</i> , para el uso de un chip sensor que analiza la calidad del suelo.
Necesidad N°04: Reforzar las capacidades de las/os agentes del Programa	<b>1. Plataforma digital web y móvil para fortalecer las capacidades de los agentes</b>	Dado que existe la necesidad de reforzar las capacidades de los/as agentes del Programa, se propone como solución la implementación de una plataforma web y móvil que contenga información pre cargada sobre las labores de los agentes, sobre las tecnologías de Haku Wiñay/Noa Jayatai, y sobre registros/formatos que faciliten y alivien su carga administrativa.
Necesidad N°05: Reforzar la articulación y difusión de información con mercados	<b>1. Sistema digital que provea información y sirva de intermediación entre hogares y el mercado</b>	Dado que existe la necesidad de reforzar la articulación y difusión de información con los mercados, se propone la implementación de un sistema digital que pueda proveer información y conectar a los hogares agricultores con la cadena de valor de sus productos. Se espera que con esta iniciativa, los hogares puedan tener mayores oportunidades de venta de sus productos e incrementar sus ingresos.
	<b>2. Sistema de intermediación con agentes comunales</b>	Dado que existe la necesidad de reforzar la articulación y difusión de información hacia el mercado para que los hogares ofrezcan sus productos, se plantea como idea de solución la implementación de un sistema de intermediación con 4 o 5 agentes comunales, quienes serían capacitados para ordenar y conectar a compradores y vendedores, lo cual permitirá que un mayor número de hogares pueda acceder al mercado y vender sus productos para incrementar sus ingresos.
Necesidad N°06: Fortalecer la sostenibilidad de los emprendimientos	<b>1. Aplicativo que ofrezca módulos sobre estrategias para la sostenibilidad de emprendimientos</b>	Dado que existe la necesidad de fortalecer la sostenibilidad de los emprendimientos, se plantea implementar un aplicativo móvil y web que contenga módulos de aprendizaje sobre buenas prácticas de gestión de negocios y que se encuentren adaptados a los contextos rurales y culturales. La idea se basa en la experiencia de e-Choupal de la UNESCO.
	<b>2. Impulso y acompañamiento a los emprendimientos rurales a concursar en desafíos para emprendimientos sociales</b>	Dado que existe la necesidad de fortalecer la sostenibilidad de los emprendimientos, se plantea aprovechar el desarrollo de los emprendimientos del Producto 2 de Haku Wiñay/Noa Jayatai para postular a concursos de emprendimientos sociales (sea para obtener capital semilla, como para obtener préstamos o difusión de sus emprendimientos) a aquellos que tengan el mayor potencial a ser ganadores. Para ello, contarían con el apoyo técnico de la/del yachachiq o coordinador territorial para preparar y cumplir con los requisitos exigidos y mejorar propuesta de postulación. La propuesta busca aprovechar experiencia de concursos tipo

<sup>4</sup> Cabe señalar que algunas de las propuestas identificadas pueden ya estar siendo implementadas por el programa como parte de sus procesos de mejora continua.

Necesidad	Nombre de la propuesta	Descripción
		Kunan, y la red de emprendimientos sociales que maneja a nivel nacional para posicionar aquellos negocios que surgen de Haku Wiñay/Noa Jayatai y que cuentan con gran potencial.
Necesidad N°07: Generara mayores oportunidades de financiamiento	<b>1. Organizaciones financieras comunales (OFC)</b>	Dado que existe la necesidad de generar mayores oportunidades de financiamiento hacia los hogares usuarios del Programa, se propone diseñar e implementar uno o los dos modelos de Organizaciones Financieras Comunales (OFC), en base a la experiencia en Nigeria e India, que mediante la creación de organizaciones de ahorro comunales permitirá crear o ampliar las opciones de acceso a crédito.
	<b>2. Modelo de institución intermediaria que sea garante de créditos y que conecte con la cadena de producción</b>	Dado que existe la necesidad de generar mayores oportunidades de financiamiento hacia los hogares usuarios de Haku Wiñay/Noa Jayatai se propone la implementación de un modelo de intermediación para acceso a créditos y articulación con la cadena de producción, en el cual una institución o agente actúa como intermediario garante, lo cual permitiría que las familias tengan mejores opciones de financiamiento.
	<b>3. Esquema de leasing rural</b>	Dado que se cuenta con la necesidad de generar mayores oportunidades de financiamiento a hogares usuarios del Programa, se propone la implementación de un esquema de <i>leasing</i> rural, el cual es un instrumento financiero de arrendamiento que tiene como objetivo la cesión de un bien (insumo) a cambio de una contraprestación en forma de una renta periódica. La propuesta permitirá incrementar el acceso a financiamiento bajo la forma de tenencia de activos productivos para mejorar la producción.
	<b>4. Promoción del acceso a microcréditos individuales o grupales</b>	Dado que se evidencia la necesidad de generar mayores oportunidades de financiamiento a los hogares usuarios del Programa, se propone fomentar el acceso a microcréditos a través de alianzas con instituciones financieras del Estado o privada, lo cual permitirá que los hogares cuenten con nuevas fuentes de financiamiento y, a partir de su inversión, generen mayor producción e ingresos.
Necesidad N°08. Fortalecer las habilidades blandas de las/os usuarias/os y yachachiqs	<b>1. Programa de fortalecimiento de habilidades blandas acompañado de envío de mensajes de texto</b>	Dado que se cuenta con la necesidad de fortalecer las habilidades blandas de usuarias/os, en base a la experiencia de la implementación del programa de fortalecimiento de habilidades blandas de usuarias/os del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai realizada por el IEP, se propone desarrollar una intervención similar que incorpore envío de mensajes de textos motivacionales con los conceptos que desarrollen las/os yachachiqs, quienes desarrollarían las sesiones individuales de <i>coaching</i> .
	<b>2. Programa de talleres comunales en donde se entrenen habilidades no-cognitivas</b>	Dado que existe la necesidad de fortalecer las habilidades blandas de las/os usuarias/os del Programa, se propone como solución un programa de talleres comunales en donde se pueda capacitar y poner en práctica este tipo de habilidades. Se espera que con estos

Necesidad	Nombre de la propuesta	Descripción
		talleres las/os participantes se desenvuelvan mejor, y sean claros al expresar sus ideas tanto para los concursos de emprendimientos, como para su uso en el día a día en sus transacciones y relaciones comerciales.
Necesidad N°10: Reforzar el sistema de seguimiento y monitoreo	<b>1. Aplicativo móvil para el recojo de información a nivel de hogares</b>	Dado que se cuenta con la necesidad de fortalecer el sistema de seguimiento y monitoreo relacionado a que solo se cuenta con datos a nivel de proyectos, se propone la implementación de un aplicativo móvil que haga uso de mensajes de texto para el recojo de información a nivel de hogares; con lo cual se espera mejorar la cantidad y calidad de los datos para implementar mejoras en el Programa
	<b>2. Plataforma digital de capacitación para los supervisores de campo</b>	Dado que existe la necesidad de reforzar el seguimiento y monitoreo, se propone la implementación de una plataforma digital para capacitación de los supervisores de campo, con la cual se espera que conozcan mejor la tecnología de los proyectos, y realicen un mejor monitoreo de los mismos. Esta idea sigue, en parte, la solución propuesta para la Necesidad N° 4.
Necesidad N°11: Fortalecer articulación y coordinación intra e intersectorial	<b>1. Campaña con <i>storytelling</i></b>	Dado que existe la necesidad de mejorar la articulación intersectorial, se propone como solución el desarrollo de campañas de <i>storytelling</i> que cuenten historias éxito de los emprendimientos rurales inclusivos que surgen del Producto 2 de Haku Wiñay/Noa Jayatai. Ello contribuiría a posicionar el proyecto en agenda pública, y así disuadir a autoridades locales para poner en marcha esfuerzos de articulación.
	<b>2. Incentivos sociales que fortalezcan la motivación intrínseca</b>	Dado que se evidencia la necesidad de fortalecer la articulación y coordinación inter e intra sectorial, se propone como solución implementar mecanismos de incentivos no monetarios que se sirvan de las motivaciones intrínsecas propias de servidores públicos y miembros del Núcleo Ejecutor, para impulsarlos a desarrollar actividades de integración y articulación, que tengan como foco mejorar el servicio que brinda Haku Wiñay/Noa Jayatai
Necesidad N°13: Evitar la deserción de usuarias/os y personal del Programa	<b>1. Incentivos monetarios de bajo monto para cubrir costos de transacción</b>	Dado que existe la necesidad de evitar la deserción de usuarias/os del Programa, se propone como idea innovadora ofrecer transferencias monetarias de bajo valor a los hogares usuarios para que puedan cubrir ciertos costos de transacción y/o administrativos y disuadir alguna posibilidad de deserción.
	<b>2. Envío de mensajes de texto informativos y motivacionales</b>	Dado que se tienen la necesidad de evitar la deserción de usuarias/os y personal del Programa, se plantea como idea innovadora el envío de mensajes de texto informativos y motivacionales diferenciados para hogares usuarios y para el personal. Se espera que la intervención pueda reducir el número de hogares que dejan el Programa y un mayor tiempo de permanencia del personal.

Necesidad	Nombre de la propuesta	Descripción
Necesidad N°14. Fomentar una mayor participación de las autoridades locales	<b>1. Mecanismo de incentivos no monetarios hacia autoridades locales del modelo de Núcleo Ejecutor en base a encuestas de satisfacción de usuarias/os sobre su participación y gestión</b>	<p>Dado que existe la necesidad de fomentar una mayor participación de las autoridades locales, y en base a los esquemas de incentivos municipales con los que cuentan el MIDIS y el MEF, se considera plantear un esquema similar en el que las municipalidades tengan una meta a alcanzar según la participación de sus representantes y otros miembros del NE en las actividades del programa FONCODES. Ello sumaría en su evaluación para Sello Municipal del MIDIS, o que actuaría de manera complementaria a ella y solo en ámbitos rurales.</p>
	<b>2. Envío de mensajes de texto a miembros del Núcleo Ejecutor para la mejora de la gestión y compromiso</b>	<p>Dado el problema del limitado compromiso de las autoridades locales en las actividades del Programa, se plantea una solución que involucre el envío de mensajes de texto de hacia los miembros del Núcleo Ejecutor, principalmente. Si bien es cierto que la necesidad está enfocada hacia los representantes de la municipalidad, se plantea que la solución sea para todos los miembros del NE pues en algunos casos, otros representantes no muestran el compromiso debido. De esta manera, se tendría tipologías de mensajes de texto, según el perfil del receptor.</p>
Necesidad N°15: Fortalecer la logística del Programa en la intervención	<b>1. Monitoreo de la entrega de los activos productivos mediante llamadas y envío de mensajes de texto aleatorios a hogares usuarios</b>	<p>Dado que existe la necesidad de fortalecer la logística del Programa, se propone, como solución a esta y en específico a las demoras en la entrega y mala calidad de los insumos productivos, un monitoreo mediante llamadas telefónicas aleatorias a usuaria/os en el que se les consulte sobre el estado de los productos que deberían recibir como parte del primer componente de Haku Wiñay/Noa Jayatai.</p>
Necesidad N°17: Mejorar los canales de comunicación y la entrega de información oportuna a las/os usuarias/os del programa	<b>1. Sistema de comunicación por respuesta de voz para mejorar la comunicación con usuarias/os</b>	<p>Dado que existe la necesidad de mejorar los canales de comunicación y entrega de información oportuna a usuarias/os del Programa, se plantea como solución innovadora implementar una red de comunicación mediante un sistema de respuesta por voz que pueda resolver las preguntas comunes de las y los participantes de la intervención. La idea se basa en la aplicación <i>Mobil Vaani</i> implementada en India.</p>
Necesidad N°18. Fortalecer la educación financiera	<b>1. Uso de dispositivos digitales (tablets) para la educación financiera</b>	<p>Dado que existe la necesidad de fortalecer la educación financiera en el Programa, se plantea como idea de solución el uso de dispositivos digitales con contenido sobre buenas prácticas financieras que permita a las/os usuarias/os mejorar su manejo financiero en el hogar y negocios. Se toma la experiencia de la implementación de LISTA en Colombia.</p>
Necesidad N°19 Contar con un enfoque de género	<b>1. Cuotas de género</b>	<p>Dado que existe la necesidad de contar con un enfoque de género en la intervención del Programa. Se propone como una idea de solución contar con cuotas de género para mujeres para que compongan el núcleo ejecutor. De esta manera, se espera que se pueda tomar en cuenta lineamientos para incentivar y preparar esquemas propicios para que mujeres puedan postular y acceder de forma sostenible a puestos como yachachiqs y o de coordinación.</p>



Necesidad	Nombre de la propuesta	Descripción
	<b>2. Campañas de storytelling</b>	Dado que existe la necesidad de contar con un enfoque de género en la intervención de FONCODES, se plantea como una idea de solución, la implementación de storytelling con contenido que dé cuenta sobre las brechas de género se encuentran presentes en las zonas de intervención de Haku Wiñay/Noa Jayatai así como del rol importante que cumplen las mujeres en las comunidades de intervención y casos de éxito de mujeres emprendedoras.
Necesidad N°21: Mejorar la confianza de parte de usuarias/os en la intervención de FONCODES	<b>1. Sistema digital de transparencia y reporte de incidencias desde las/os usuarias/os</b>	Dado que existe la necesidad de mejorar la confianza de las/os usuarias/os del Programa, se propone la implementación de un sistema digital de transparencia y reporte de incidencias desde las/os usuarias/os que conlleve a mejorar la confianza y aceptación de los servicios que ofrece FONCODES.

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social.

## Conclusiones

El Programa Nacional FONCODES, fomenta la implementación proyectos productos a través de Haku Wiñay/Noa Jayatai (Programa Presupuestal 0118) mediante el modelo de Núcleo Ejecutor. Estos proyectos están destinados al fortalecimiento de capacidades productivas y en tecnologías productivas en hogares usuarios con economías de subsistencia en situación de pobreza y pobreza extrema, con la finalidad de contribuir a la generación de ingresos autónomos y sostenibles.

Para la mejorar la eficacia en la provisión del servicio del Programa se encontraron, en un trabajo conjunto entre el equipo del AYNI Lab Social y el personal del Programa, 21 necesidades de innovación; de las cuales, 4 provienen solamente de la revisión de literatura, 8 solamente del recojo con las/os gestoras/os del Programa, y 9 comunes en ambos procesos.

Por otro lado, en un proceso de priorización de necesidades, el cual es importante para centrar la atención en las soluciones innovadoras al final de la primera etapa, se identificaron las siguientes 5 necesidades más urgentes según las/os gestoras/os del Programa: i) fortalecer de la infraestructura básica y productiva, ii) mejorar de la identificación y focalización de hogares usuarios, iii) tomar en cuenta las particularidades de las zonas de intervención, iv) reforzar las capacidades de las/os agentes del Programa, y iv) reforzar la articulación y difusión de información con mercados.

En cuando a la identificación de soluciones innovadoras, una vez planteado el resultado deseado debe seguir tres fases. Primero, plantear una hipótesis, esto no es otra cosa que el cuello de botella que impide alcanzar el resultado. Segundo, mapear intervenciones que atiendan el cuello de botella identificado; y tercero, proponer alguna solución señalando las consideraciones a tomar en cuenta para adaptarlo a la realidad del Programa y sus usuarias/os.

Al respecto, hay un grupo de necesidades enfocadas incrementar las oportunidades económicas de los hogares a través del acercamiento a los mercados para la venta de sus productos, mejora de la educación financiera y del fortalecimiento de sus negocios, a partir de nuevas fuentes de financiamiento y fortalecimiento de capacidades. Para estas necesidades se propone el uso de aplicativos digitales web y móvil, como las experiencias de Colombia, Zimbabwe, Zambia e India, para aliviarlas.

Otro tipo de necesidades tiene que ver con el compromiso y articulación de parte de los gobiernos locales y otras instituciones del Estado. En este sentido, para plantea para ellas campañas de *storytelling*, e incentivos sociales, como los mensajes de texto, para servidores públicos que apelen a su sentido de pertenencia o preferencias altruistas.

Asimismo, se desarrollan soluciones para necesidades asociadas al funcionamiento del Programa como la entrega de información oportuna y clara hacia los hogares, mejora del sistema de seguimiento y monitoreo; cuyas propuestas de solución, principalmente, hacen uso de aplicativos móviles o plataformas web.

Existen algunas necesidades para las cuales no se encontraron soluciones, y que podrían resolverse desde la gestión interna del Programa. En el caso de la necesidad de considerar un enfoque de género en la intervención de FONCODES, se viene siendo tomado en consideración a través de una piloto con una versión de la intervención de Noa Jayatai dirigido para mujeres; no obstante, se plantean otras ideas de solución que apuntan en esa misma línea.

Las necesidades del Programa FONCODES, son diversas y cuando provienen de revisión de literatura merecen ser revisadas por el Programa para acotarlas u orientar el trabajo para la identificación de cuellos de botellas. Además, cabe resaltar que para la identificación de necesidades de innovación de los programas sociales del MIDIS resulta imprescindible incorporar la mirada de la/del usuaria/o final puesto que ellas/os son las/os expertas/os en conocer lo que necesitan. Un trabajo de actualización del presente informe debe incorporar esta mirada.

### **Recomendaciones**

Poner este informe a disposición del Programa FONCODES, para que conozca la cartera de necesidades identificada, y las ideas de solución propuestas por el laboratorio de innovación social, AYNI Lab Social, para que sean analizadas por las/os gestoras/es.

Asimismo, profundizar en el análisis de las necesidades en base a información primaria, cuantitativa y cualitativa, que se pueda levantar a partir del trabajo conjunto del equipo técnico del AYNI Lab Social y de FONCODES. Al respecto, solicitar información administrativa al Programa para sustentar las necesidades priorizadas, y, de ser posible, replicar la experiencia de los talleres con otros actores del Programa y sus propias/os usuarias/os. De igual forma, de mantenerse las necesidades investigadas, llevarlos a los talleres de expertas/os para complementar la identificación de cuellos de botella.

Asimismo, se recomienda que antes de la implementación de alguna solución innovadora, es importante realizar un proceso de validación con usuarias/os de los programas sociales y/o instrumentos de políticas del MIDIS.

Se recomienda al Programa Social FONCODES definir una agenda de trabajo con el equipo del AYNI Lab Social para poder realizar las actividades sugeridas en la sección próximos pasos del presente informe. Estas son: realizar talleres con expertos, Ideatones/Hackathones e implementar ventanas de innovación experimental para identificar ideas de solución alternativas a las identificadas en el presente informe. El presente documento representa un hito importante como punto de partida para estas actividades.

Por otro lado, se recomienda al Programa elegir algunas de las ideas de solución presentadas en este documento e iniciar un trabajo conjunto con el equipo del AYNI Lab Social para evaluar su incorporación dentro de las actividades del programa FONCODES, estas actividades podrían comprender la realización de mesas temáticas con expertos/as y potenciales usuarios/as para conocer sus opiniones sobre las propuestas de innovación y definir una hoja de ruta para la implementación.

Cabe recalcar la naturaleza dinámica de las necesidades de innovación en los Programas Sociales. Este documento representa un primer esfuerzo de sistematizarlas y presentar propuestas de solución para ellas. El equipo técnico del AYNI Lab Social recomienda realizar este ejercicio regularmente utilizando como insumo el presente documento.

## 1. Introducción

La DGSE impulsa y dirige innovaciones en materia de desarrollo e inclusión social para diseñar o mejorar intervenciones sectoriales para la política de desarrollo e inclusión social; así como, conduce el análisis de información y la generación de evidencia requerida por estas innovaciones<sup>5</sup>. Además, en específico, el AYNI Lab Social, laboratorio de innovación social del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), tiene como finalidad identificar e implementar soluciones innovadoras dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población en condición de pobreza o vulnerabilidad. Para ello, implementa sus acciones a través de cinco etapas: i) identificación y priorización de necesidades, ii) desarrollo de soluciones innovadoras, iii) implementación de pilotos, iv) evaluación y generación de evidencia; y, v) escalamiento.

En ese sentido, el AYNI Lab Social inició un nuevo ciclo de innovación social en el año 2020 con el objetivo de actualizar la cartera de necesidades de los programas sociales, para las cuáles se busquen identificar soluciones innovadoras. Para cumplir con esto, es de suma importancia el trabajo en conjunto con el equipo técnico de los programas sociales.

En cuanto a la etapa de identificación y priorización de necesidades, el AYNI Lab Social trabajó en conjunto con el programa FONCODES para aterrizar sus principales problemas en una cartera de necesidades (recuadro amarillo de la Figura 1) que, de ser atendidas, coadyuvarían a mejorar su desempeño y logro de sus resultados.

Las circunstancias presentadas por el COVID-19 incidieron en que no se pueda llevar a cabo el taller de recojo de necesidades de forma presencial con funcionarias/os del Programa. Por ello, desde el AYNI Lab Social se elaboró un formulario virtual para el recojo de necesidades que fue enviado a un grupo de funcionarias/os del programa FONCODES. A partir de las respuestas recogidas mediante este medio virtual, se complementó con lo encontrado previamente en la revisión de literatura, y se pudo consolidar una cartera de necesidades para este Programa Social.

Respecto a la identificación de soluciones innovadoras, esta se centra en buscar alternativas de soluciones (recuadro verde en Figura 1) que puedan atender las necesidades encontradas en la primera etapa del ciclo de innovación. En el presente documento se realiza esta etapa de identificación de alternativas de solución mediante una revisión de literatura especializada que posteriormente sería importante complementar con talleres con expertas/os y con el personal del Programa, así como con los propios usuarios/as del programa FONCODES.

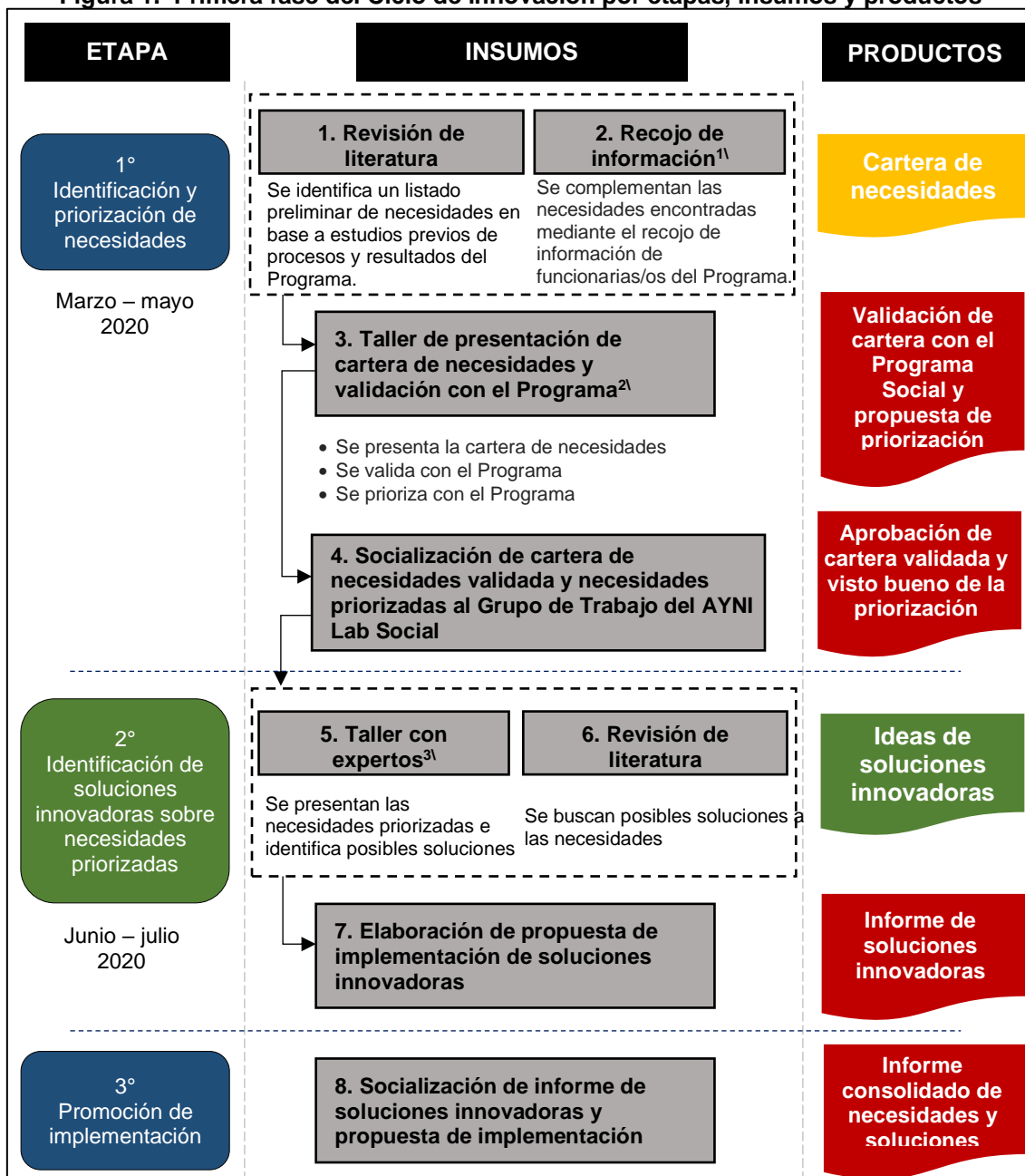
De esta manera, en el presente informe se presenta la ruta metodológica para la identificación de necesidades y posibles soluciones innovadoras (sección 2) propuesta por el AYNI Lab Social, la cual es homogénea para el trabajo con todos los programas sociales del MIDIS. Luego, se realiza una descripción del programa FONCODES (sección 3) para dar el marco en el que se identifican las necesidades y posibles soluciones innovadoras. A partir de ello, se presenta la identificación de necesidades en el programa FONCODES (sección 4) que se resume en una cartera consolidada de ellas, y se ofrece una priorización de ellas (sección 5) en base a una metodología planteada por el AYNI Lab Social.

Con la cartera de necesidades identificada, se presenta un listado y análisis de posibles soluciones innovadoras (sección 6) para la mayoría de las necesidades del programa FONCODES. Posteriormente se describen los próximos pasos en el ciclo de innovación los cuales tienen como primer hito el presente informe (sección 7), en el cual se presenta, también, una propuesta de hoja de ruta ante una eventual implementación de una solución innovadora en el Programa. Finalmente se brindan las conclusiones (sección 8) y recomendaciones (sección 9) de esta primera etapa del ciclo de innovación del AYNI Lab Social.

---

<sup>5</sup> Artículo 43° de la Sección Primera del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

**Figura 1. Primera fase del Ciclo de innovación por etapas, insumos y productos**



1\ Actividad realizada mediante un formulario virtual y remitida a las/os funcionarias/os del programa de Sede Central y de UT a través del punto focal. 2\ Actividad sin posibilidad de realizarse por el aislamiento social a causa del COVID-19. Fue sustituida por un instrumento virtual. 3\ Actividad pendiente a realizarse en coordinación con el Programa. Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social.

Cabe recalcar la naturaleza dinámica de las necesidades de innovación en los Programas Sociales. Este documento representa un primer esfuerzo de sistematizarlas y presentar propuestas de solución para ellas. El equipo técnico del AYNI Lab Social recomienda realizar este ejercicio regularmente utilizando como insumo el presente documento.

Finalmente, es muy importante invocar a todo aquel que revise el presente informe y cuente con una idea que podría solucionar alguna de las necesidades identificadas en el programa pueda escribirnos al correo: [aynilab@midis.gob.pe](mailto:aynilab@midis.gob.pe) con su propuesta.

## **2. Ruta metodológica para la identificación de necesidades y soluciones**

A continuación, se presenta la ruta metodológica desarrollada para la elaboración del presente documento. Como paso inicial el Equipo Técnico del AYNI Lab Social, revisó la normativa vigente para cada uno de los programas sociales o instrumento de política del MIDIS que entra al ciclo de innovación; lo cual permitirá transitar de manera más eficiente en las fases del ciclo de innovación. De esta manera, se incorpora una breve descripción del Programa antes de presentar los resultados del recojo de necesidades y posibles ideas de solución.

### **2.1. Ruta metodológica para la identificación de necesidades**

El equipo técnico del AYNI Lab Social sugiere que para la identificación de necesidades se sigan dos procesos. En primer lugar, una revisión de literatura a partir de donde se sistematiza lo que distintas/os autoras/es ya advierten como problemas y/o necesidades del Programa en análisis. En segundo lugar, y para complementar lo encontrado en el primer proceso, resulta importante obtener las consideraciones de funcionarios/os del Programa, quienes tiene el saber experto para conocer a mayor detalle las necesidades del Programa y sus usuarias/os. Este último proceso debería seguir una metodología que encuentre un balance entre la batería de herramientas del *design thinking*, utilizadas en el ecosistema de innovación, y metodologías de identificación de necesidades presentadas en Watkins et al. (2012) para la toma de decisiones y logro de resultados de desarrollo.

#### **2.1.1. Revisión de literatura**

La metodología, en específico, que se siguió para la revisión de literatura es de 'revisión rápida de evidencia' (GRADE, 2018) que se caracteriza por usar de manera estratégica los componentes de las revisiones sistemáticas (protocolo de búsqueda, criterios de inclusión) de forma simplificada y sin incorporar un metaanálisis. Es una ruta para sistematizar la evidencia sobre una política o intervención de manera tan exhaustiva como sea posible con restricciones de tiempo.

Los criterios para la selección de los documentos revisados fueron:

- Documentos de política, documentos de investigación, trabajos de investigación, y artículos de revistas científicas que aborden alguna investigación enfocada en alguna de las etapas de la cadena de valor del Programa.
- Documentos que tengan como población estudiada a los usuarios y/o actores de los Programas Sociales y/o similar.
  - Evaluaciones independientes de expertos.
  - Tesis de posgrado de corte cualitativo que aborden temas relacionados al programa y que hayan recibido asesoría de un(a) experto/a en programas sociales.
- Documentos publicados en español y/o inglés. Además, se incluye una fecha de corte determinada (ejemplo: documentos publicados después del año 2013) la cual varía según Programa Social o instrumento de política del MIDIS que entra en el ciclo de innovación, dependiendo de la brecha de evidencia alrededor del programa a estudiar.

Cabe mencionar que, como sugieren Olivier & Piccoli (2018), los métodos cualitativos están en una mejor posición para revelar hechos importantes y centrales asociados a una política pública, que no son accesibles a los métodos cuantitativos. Sin embargo, aunque resulte claro que son los estudios cualitativos los que más aportan a la identificación de necesidades, la disponibilidad de estos estudios es escasa y se complementa la revisión con evaluaciones de corte cuantitativo, preferiblemente que hayan tenido levantamiento de información primaria.

#### **2.1.2. Relevamiento de necesidades – modalidad virtual**

La propuesta inicial para el relevamiento de necesidades contemplaba desarrollar un taller presencial con el personal de los programas sociales. Para este taller el equipo técnico del AYNI Lab Social elabora guías que contiene el programa, las actividades, tiempos y materiales que darían la pauta a la realización de cada uno de los talleres (Ver Anexo 1 y 2). En la Tabla 1 se presentan el resumen del contenido del taller.

**Tabla 1. Resumen de guía para el taller de relevamiento de necesidades**

Nro.	Etapa	Objetivo	Tiempo
1	Registro de participantes	Identificar miembros que participan por oficina y cargo	10 min
2	Presentación del AYNI Lab Social	Sensibilizar a programas sociales del MIDIS sobre la importancia de la innovación social	10 min
3	Presentación de participantes	Promover en asistentes atención, escucha y participación activa	10 min
4	Conociendo el Programa	Conocer cuáles son los servicios ofertados por el programa social	25 min
5	Caracterización de la/el usuaria/o	Caracterizar a la/el usuaria/o del Programa, a través de lo que piensa, siente y hace	25 min
6	Identificación de Necesidades	Reflexionar sobre los hechos, situaciones, necesidades o problemas entorno a su contexto e intervención del Programa	30 min
7	Cierre del taller	Recuento de lo trabajado y exposición de próximos pasos	10 min

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

No obstante, dadas las condiciones de aislamiento social obligatorio a causa del brote del COVID-19 y la declaración del Estado de Emergencia Nacional a partir del 16 de marzo de 2020 en el Perú, el equipo del AYNI Lab Social elaboró un formulario virtual para el recojo de necesidades (en adelante FV-1). El FV-1 se diseñó contemplando el contenido del taller presencial de relevamiento expuesto en líneas anteriores. Las preguntas que se incluyeron en el instrumento estuvieron alineadas con el contenido propuesto para el taller presencial. En la siguiente tabla se presenta el contenido del formulario virtual.

**Tabla 2. Contenido Formulario Virtual de Relevamiento de Necesidades (FV – 1)**

Sección	Pregunta
Preámbulo	¿Desea participar en el recojo de necesidades?
	¿En qué programa social trabajas?
Datos generales del informante	¿Cuál es tu nombre completo?
	¿Cuál es tu rango de edad?
	¿Cuál es tu correo electrónico?
	¿Cuál es tu carrera profesional/técnica?
	¿A qué sede del Programa perteneces?
	¿Cuál tu unidad/dependencia dentro del Programa?
	¿Cuál es tu cargo?
	¿Desde cuándo trabajas en el Programa?
Conociendo el programa	¿Cuáles son los servicios que brindan desde el Programa?
	¿Cómo crees tú que las/os usuarias/os calificarían los servicios que reciben a través del programa social? (escala del 1 al 10)
	¿Cuáles son los objetivos del Programa?
Caracterización de el/la usuario/a	¿Qué piensan las/os usuarias/os del Programa con respecto a los servicios que reciben?
	¿Qué sienten las/os usuarias/os del Programa con respecto a los servicios que reciben?
	¿Qué hacen las/os usuarias/os del Programa para acceder a los servicios?
	Luego de la elección de un actor clave para el funcionamiento del programa, se les realizan las preguntas 4, 5 y 6 relacionadas a este actor elegido.
Identificación de Necesidades	¿Qué problemas/hechos/situaciones impiden al Programa alcanzar de manera más eficiente sus objetivos?
	¿Qué problemas/hechos/situaciones impiden a el/la usuario/a alcanzar los resultados que espera el Programa?

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Este FV-1 es un formato que se diseñó incluyendo respuestas abiertas de modo tal que quienes las respondan puedan expresar sus ideas. De todas maneras y a diferencia de los talleres presenciales de relevamiento de necesidades, este tipo de formularios no permite generar un espacio para repreguntar o absolver dudas de quien tiene que interpretar la información recabada. Tampoco son muy útiles para la agrupación de ideas, lo que implica un trabajo posterior de gabinete.

Sin embargo, un punto a favor, además de permitir acatar con las normas de distanciamiento social, es que los formularios virtuales pueden llegar a una mayor cantidad de gente y recoger las opiniones del personal de los Programas Sociales que trabajan en distintas regiones del país. Otra ventaja es que se puede responder el cuestionario a lo largo del día, permitiendo al funcionario distribuir sus actividades diarias en conjunto con el llenado del formulario virtual.

Finalmente, con las necesidades recogidas con el FV-1, el equipo técnico del AYNI Lab Social sistematiza las respuestas a los cuestionarios, lo cual consiste en agrupar las ideas expresadas en clústeres o temáticas. Este grupo de clústeres o temáticas, es un insumo adicional para la cartera de necesidades del programa social o instrumento de política.

### 2.1.3. Triangulación e integración de la información

Para llegar a la cartera de necesidades, se sigue un protocolo de triangulación metodológica que implica el uso de más de un método de investigación o recolección de información (Farmer et al., 2016). En la Tabla 3 se narran los pasos requeridos para llegar a la cartera definitiva de necesidades.

**Tabla 3. Protocolo de triangulación e integración de información**

Paso	Población
i. Sistematización de hallazgos	A la sistematización de la revisión de literatura, se añaden los resultados del recojo de información del FV-1.
ii. Categorización temática	A raíz de los propios estudios, el equipo técnico del AYNI Lab Social identifica ejes temáticos en los que agrupa los problemas y/o necesidades referidas por los autores o los participantes del recojo de información.
iii. Análisis de consistencia	El equipo técnico del AYNI Lab Social contrasta resultados del paso anterior con información secundaria como datos, registros administrativos, información reportada por autores y/o documentos de gestión. De esta forma se confirma la existencia de cada categoría o se separan/agrupan según conveniencia para tener la cartera de necesidades.
iv. Retroalimentación	Se socializa cartera de necesidades con el Programa para su revisión y validación.

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

En caso de existir servicios muy diferenciados en el programa social o instrumento de política, tener en cuenta que la temática no necesariamente corresponde a todos los servicios. Este es por ejemplo el caso de PAIS (Tambos y PIAS) o Cuna Más (SCD y SAF). Por ello, para estos casos se sugiere especificar para qué servicio está dirigida la necesidad identificada.

Como resultado de esta fase, se tiene el conjunto total de temáticas (clústeres) de necesidades. Para la presentación de resultados es importante registrar cuáles son los insumos de donde proviene el área temática o, llamada a partir de este punto, necesidad.

### 2.1.4. Priorización de necesidades

En el ciclo de innovación social del MIDIS, el hito final de la identificación de necesidades es la priorización, y este debe provenir desde el programa social o instrumento de política, quienes son responsables de prestar servicios a la población en condición de pobreza o vulnerabilidad. Idealmente, en este proceso de priorización se debe incluir a la población usuaria del programa.

La priorización se realiza siempre a través de un formulario virtual, dado que es un instrumento práctico para involucrar a la mayor cantidad posible de gestoras/es. A continuación, se describe el formulario preparado para dicho propósito.

### 2.1.5. Formulario virtual de priorización de necesidades (FV – 2)

Como se mencionó previamente, dado que, debido a la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, no se pudo realizar la socialización de las necesidades encontradas en la revisión de literatura y en el recojo mediante el FV-1, se construyó un segundo formulario virtual para la priorización de necesidades (en adelante FV-2) que sustituye esta socialización, y que cumplió con dos funciones: i) mostrar y explicar la consolidación de las necesidades que surgieron para el Programa, y ii) recoger la evaluación de las necesidades de funcionarias/os del Programa.

Respecto a la estructura del FV-2, empieza con la descripción del objetivo del formulario y se solicita el compromiso del o de la participante al momento de responder las preguntas. También se pide que se tome el tiempo necesario para revisar las necesidades identificadas y comprenderlas bien. Esta sección permite a su vez, caracterizar al personal del Programa que participa de este cuestionario, para ello se realizan preguntas como: cargo que desempeña, el área en el labora, años de servicio en el Programa, profesión, dependencia (sede central o territorial), entre otros datos generales.

Después de esta sección, se presenta la cartera de necesidades en la que cada idea de necesidad es acompañada por una descripción según lo encontrado tanto en la revisión de literatura, como en las ideas del personal del Programa enviadas a través del FV-1. Asimismo, en cada necesidad se indica si esta fue identificada en la revisión de literatura o a través del recojo con las/os gestoras/es del Programa.

**Tabla 4. Contenido del Formulario virtual para la priorización de necesidades (FV-2)**

Sección	Pregunta
Preámbulo	¿Desea participar en el recojo de necesidades?
	¿En qué programa social trabajas?
Datos generales del informante	¿Cuál es tu nombre completo?
	¿Cuál es tu rango de edad?
	¿Cuál es tu correo electrónico?
	¿Cuál es tu carrera profesional/técnica?
	¿A qué sede del Programa perteneces?
	¿Cuál tu unidad/dependencia dentro del Programa?
	¿Cuál es tu cargo?
Exposición de cartera	¿Desde cuándo trabajas en el Programa?
	Exposición resumida de todas las necesidades, incluyendo los insumos donde se encontraron (revisión de evidencia, servidores públicos y/o población usuaria)
Multivoting	Explicación del sistema de voto
	Del 1 al 10 ¿Qué tan relevante consideras ...? (necesidad por necesidad)

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

### 2.1.6. Procedimiento para la jerarquización de necesidades

El equipo técnico del AYNI Lab Social, agregará los puntajes asignados por las/os participantes a cada uno de los clústeres de necesidades que resultaron de los procesos de identificación necesidades. Como resultado de ello, se obtiene una puntuación global por clúster,  $x_i$ , y posteriormente es estandarizada a una escala de 0 a 1 para tener una medición clara de la importancia relativa de cada clúster. La estandarización sigue la siguiente fórmula:

$$z_i = \frac{x_i - \min(x)}{\max(x) - \min(x)}$$

Donde  $z_i$  es un índice de importancia relativa.

De esta manera, se contará con una puntuación relativa del 0 al 1 que denotará la importancia que, de forma agregada, funcionarias/os le dieron a cada necesidad de la cartera.



## 2.2. Ruta metodológica para la identificación de soluciones innovadoras

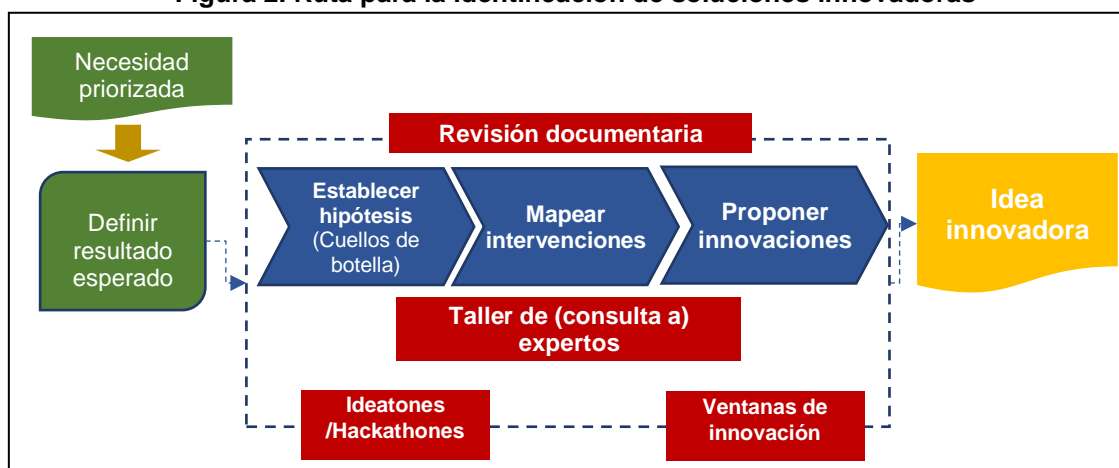
La ruta metodológica por seguir para la identificación de posibles soluciones innovadoras toma las propuestas de Richburg-Hayes et al. (2014), del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos, y de Hallsworth et al. (2018) de Behavioural Insights Team (BIT) que se originó en el Gabinete del Reino Unido. Cabe mencionar que ambas fuentes sugieren aplicar ciencias del comportamiento<sup>6</sup>, lo que resulta práctico para encontrar soluciones innovadoras con las características previstas en la creación del AYNi Lab Social: originales; transferibles; susceptibles de transformarse en una política, un servicio o un proceso social nuevo; costo-efectivas; y escalables.

No obstante, la experiencia del laboratorio de innovación demuestra que hay retos para la inclusión que pueden ser atendidos por el desarrollo y acceso a tecnologías. No es sorpresa que, para los hogares en situación de vulnerabilidad, la falta de tecnología es una característica definitoria de su pobreza y sus dificultades (Practical Action, 2016). Por ello se proponen pasos no contemplados por Richburg-Hayes et al. (2014) y Hallsworth et al. (2018), en base a las recomendaciones de Pathways for Prosperity Commission (PPC, 2019) que incorpora sugerencias para que la tecnología sea una fuerza de desarrollo inclusivo.

Con lo anterior en consideración, se plantea realizar dos procesos, propuestos por Watkins et al. (2012): revisión documentaria y taller (o consulta) con expertos. Como se muestra en la Figura 2, ambos procesos son complementarios.

Por otro lado, cabe mencionar que existen otros mecanismos que permiten la identificación de soluciones innovadoras tales como la realización de ideatones/hackathones o el lanzamiento de ventanas de innovación. En ambos casos lo que se busca es recoger propuestas de ideas o mecanismos que permitan identificar soluciones a las necesidades encontradas en los programas sociales o instrumentos de política. Una ventaja de estos procesos de identificación de necesidades e ideación de soluciones es que permiten la diversidad social de los participantes (académicos o profesionales de diferentes disciplinas del sector público o privado, entre otras) lo que incentiva a tener una mirada desde diferentes ángulos sobre el problema y las soluciones. Estas modalidades resultan interesantes y se sugiere su evaluación para poder identificar soluciones adicionales a las presentadas en este documento.

Figura 2. Ruta para la identificación de soluciones innovadoras



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social a partir de Richburg-Hayes et al. (2014), Hallsworth et al. (2018), Watkins et al. (2012) y Resolución Ministerial N°248-2016-MIDIS.

En este sentido, para el proceso de revisión documentaria, a partir de la identificación y priorización de necesidades, se establece un resultado esperado, sin presumir causas

<sup>6</sup> Las ciencias del comportamiento buscan estudiar las conductas/comportamiento del ser humano, poniendo en prueba distintas teorías, principalmente de la economía y psicología, en ambientes de laboratorio, y usar este conocimiento para la implementación de políticas públicas.

específicas (Richburg-Hayes et al., 2014). A partir de ello se siguen tres actividades: establecer hipótesis, mapear intervenciones y proponer soluciones.

### **2.2.1. Establecer hipótesis**

Entendiendo el problema, sus actores y el contexto; se busca identificar los cuellos de botella que impiden el resultado deseado<sup>7</sup>. Estos cuellos de botella son factores asociados a la prestación del servicio como: insumos faltantes, modelos operacionales inadecuados, tecnologías no adecuadas, comportamientos adversos tanto de proveedores como usuarias/os, entre otros.

Desde la revisión documentaria se puede recurrir de forma complementaria a:

- Analizar factores que determinen el resultado deseado (buscar causalidad) y buscar cuál de ellos no se está considerando en la prestación del servicio (o implementación del proceso). Conocer el funcionamiento del Programa y sus principales procesos, así como su cadena de valor, resulta un insumo valioso para seguir esta ruta. Al respecto, en el presente informe se incluye una sección sobre la descripción del Programa.
- Utilizar conceptos estudiados (sesgos) por la economía del comportamiento. Para ello se puede recurrir a Kremer et al. (2019), que presenta la revisión más completa de los avances en este campo en áreas de desarrollo (salud, educación, inclusión financiera, etc.). Se puede complementar con otros trabajos como DellaVigna (2009) y Martínez et al. (2020).

### **2.2.2. Mapear intervenciones**

Dependiendo a la naturaleza del cuello de botella se buscó evidencia de experiencias internacionales que atiendan el problema y cuenten con resultados medibles. Lo ideal es encontrar evidencia rigurosa (evaluación aleatoria o cuasi/aleatoria, revisiones sistemáticas) de qué funciona y qué no para solucionar el cuello de botella. Para ello se siguieron pautas para 'revisión rápida de evidencia' (GRADE, 2018) que se caracteriza por usar de manera estratégica los componentes de las revisiones sistemáticas (protocolo de búsqueda, criterios de inclusión) de forma simplificada para sistematizar la evidencia sobre una política o intervención de manera tan exhaustiva como sea posible con restricciones de tiempo.

Entre los protocolos de búsqueda se incluye recurrir siempre a tres tipos de fuentes: i) informes o reportes de otros laboratorios de innovación social, ii) caja de herramientas de la economía del comportamiento y iii) innovadores locales. En esta sección revisamos las ventajas de estos tipos de fuentes y listamos algunas de las más útiles. Cabe mencionar, que, de acuerdo con las características del cuello de botella, se recurrieron a otras fuentes especializadas.

En ausencia de evidencia se puede recurrir a propuestas teóricas. Martínez et al. (2020) y Richburg-Hayes et al. (2014) proveen una 'batería de herramientas' que pueden ser probadas para sesgos conductuales específicos. Documentos de referencia que recopilan herramientas tecnológicas y su aplicación para el desarrollo socioeconómico son PPC (2019) y Banco Mundial (2017).

#### *A. Otros laboratorios de innovación social*

Aprovechando el auge de la innovación social de los últimos años, se pueden encontrar intervenciones en implementación o incluso ya evaluadas, recurriendo a las experiencias de otros laboratorios de innovación. Particularmente, las agencias multilaterales de desarrollo, como Naciones Unidas o el Banco Interamericano de Desarrollo, han guiado la implementación Laboratorios de Innovación Social en países en desarrollo, a la par de iniciativas relativamente recientes de sus propios gobiernos.

---

<sup>7</sup> Hallsworth et al. (2018) consideran que esta fase debe incluir visitas a los/las usuarios/as. En la propuesta metodológica de este documento no se incorporan estas acciones por no contar con los recursos logísticos para proceder de esa forma. Al final de esta sección, sin embargo, se recomienda realizar un breve trabajo de campo para validar la hipótesis y la viabilidad de implementación de la idea innovadora.

La ventaja de recurrir a esta fuente es que las intervenciones o soluciones identificadas, generalmente cumplen con los pilares del AYNi Lab Social, como búsqueda de costo-efectividad, replicabilidad, escalabilidad, entre otras. Algunas de las que se han consultado son:

- *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: UNDP Innovation Facility & Accelerator Labs*. Creada en 2014, ha invertido en más de 140 soluciones innovadoras alrededor del mundo y ha impulsado la implementación de más de 10 laboratorios de innovación social en países en vías de desarrollo. Resalta como una de sus principales lecciones aprendidas, la necesidad de colaborar para pasar desde un problema o una necesidad hasta la implementación de una solución, la innovación, que la atienda. Esa agencia de desarrollo maneja un portafolio de innovaciones en cuatro categorías: i) innovaciones en la gestión pública, ii) innovación de datos, iii) innovaciones por diseño comportamental, iv) mecanismos no tradicionales de financiamiento. En adición a ello, durante el 2019, el PNUD ha conformado laboratorios de aceleración de Innovación Social en 60 países.
- *Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia: Office of Innovation & Innovation Labs*. También desde 2014, UNICEF ha inspirado y apoyado la ampliación de nuevas tecnologías y enfoques para su trabajo y el de sus socios para lograr un impacto poderoso para las niñas y los niños. Guiados por demanda y metodologías centradas en las y los usuarios, ha identificado y apoyado pilotos en más de 90 países. Esa agencia de desarrollo maneja un portafolio de innovaciones en cuatro categorías: i) innovaciones digitales, ii) innovaciones de productos físicos, iii) mecanismos no tradicionales de financiamiento, iv) innovaciones inteligentes de programas (rama comportamental).
- *Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo: BID Lab*. Laboratorio de innovación del Grupo BID. Moviliza financiamiento, conocimiento y conexiones para catalizar innovación para la inclusión en América Latina y el Caribe. Este laboratorio es intensivo en atraer iniciativas privadas y financia su desarrollo, no necesariamente los productos obtenidos tienen la finalidad de prestarse a través de servicios públicos.
- *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: Observatory for Public Sector Innovation*. Este no se trata de un laboratorio en sí mismo, sino de un observatorio de Innovación en el Sector Público de la OECD, que integra redes de Innovación Social y anualmente publica numerosos casos de estudio emblemáticos de Laboratorios e Innovaciones Sociales en países como Brasil, México, Indonesia, Mongolia, Estonia, Corea del Sur, Noruega, entre otros.

En adición a los mencionados, han resultado útiles innovaciones puestas en marcha con patrocinio del Poverty Action Lab y de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

#### *B. Cajas de herramientas de la economía del comportamiento*

La economía del comportamiento consiste en el análisis de desviaciones sistemáticas de los modelos económicos estándar en términos de preferencias, creencias y toma de decisiones. Estas desviaciones están motivadas por percepciones de la psicología, que se capturan utilizando nuevos modelos económicos (Kremer et al, 2019). La ventaja de recurrir a soluciones basadas en economía del comportamiento es que se presentan soluciones con alta costo-efectividad, una característica importante de las innovaciones sociales promovidas por el AYNi Lab Social. Las soluciones que toman esta ruta pueden consistir en intervenciones tan sencillas como proveer mensajes para hacer recordatorios o introducir cambios en la forma de presentación de un formulario, que aprovechan los conceptos comportamentales para optimizar la toma de decisiones en los individuos. En línea con ello, Martínez et al. (2020), y Richburg-Hayes et al. (2014) proveen una 'batería de herramientas' que pueden ser probadas para sesgos conductuales específicos.

Adicionalmente, el *Behavioral Insight Team (BIT)*, también conocido como la '*Nudge Unit*' (Unidad de Empuje) de Reino Unido, se enfoca en utilizar conceptos conductuales para el diseño de soluciones. Está presente en 31 países con más 750 intervenciones.

### C. *Iniciativas locales*

Otra referencia clave para identificar soluciones, es el ecosistema de innovaciones locales. En esta se incluyen a emprendimientos sociales u organismos no gubernamentales peruanos que atienden alguna de las problemáticas identificadas.

La ventaja de recurrir a esta fuente es que se toman posibles soluciones que ya están en implementación, lo que podría acelerar el ciclo de innovación, si son finalmente seleccionadas por el programa social o herramienta de política.

Distintas organizaciones no lucrativas, o lucrativas, pero con objetivos sociales, tienen experiencias que merecen ser evaluadas, en tanto atienden problemáticas identificadas por el AYNi Lab Social. Un punto de partida es la Red Kunan, que agrupa emprendimientos sociales asociados, además que anualmente realiza el Desafío Kunan, una actividad que congrega a innovadores locales a nivel nacional.

#### **2.2.3. Proponer soluciones**

Finalmente, de la/s intervención/es encontrada/s, se incluyen en el presente informe aquellas que calzan con la necesidad en análisis. Cabe señalar que si esta propuesta de intervención está relacionada con algún resultado del Programa (inmediato, intermedio, o final) se propone una teoría de cambio resumida asociada a la propuesta de solución innovadora.

Es importante resaltar que las tres etapas descritas en los puntos 2.2.1 a 2.2.3 son llevadas a cabo para cada una de las necesidades identificadas en cada programa social, y en el informe se presentan en el orden que el Programa las priorizó.

### **3. Descripción del programa FONCODES<sup>8</sup>**

El programa FONCODES fue creado en el año 1991 mediante el Decreto Legislativo 657, bajo la denominación de Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social. Estuvo adscrito a la Presidencia de Consejo de Ministros bajo la forma de una institución pública descentralizada, con el objetivo de financiar la ejecución de proyectos de inversión social a nivel nacional. Asimismo, mediante el Decreto Ley N° 26157 de 1992 se contempla la figura de los núcleos ejecutores, como las instituciones u organizaciones que reciban el financiamiento para la ejecución de los proyectos; resaltando, de esta manera, la participación de la población usuaria.

A lo largo de los años, FONCODES ha cambiado de dependencia en dos oportunidades. Primero funcionó como programa adscrito a la Presidencia de Ministros durante un año desde su creación. Luego, en el año 1992, pasa a formar parte del Ministerio de la Presidencia hasta el año 2001, para luego, cuando este último fue desactivado, pasar a integrar la estructura orgánica del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES) según lo dispuesto en la Ley N° 27793 de octubre de 2001. En el año 2005 se convierte en Unidad Ejecutora y Programa Social, además de cambiar de denominación a Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social.

En el año 2012, con la creación del MIDIS<sup>9</sup>, FONCODES es adscrito a este, reconociéndolo como órgano descentralizado. Asimismo, a través de la Resolución Directoral N° 228-2012-FONCODES se aprueba su rediseño institucional, en el cual se reorienta el rol que venía desempeñando. De esta forma, actualmente el Programa tiene el rol de promover la autonomía económica sostenible y el desarrollo social de la población en situación de pobreza y pobreza extrema del ámbito urbano y/o rural, a través de la implementación de programas, y proyectos de desarrollo productivo, de infraestructura y proyectos especiales.

Ello se desarrolla en el marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social “Incluir para Crecer” (ENDIS). En el cual, FONCODES actúan en el eje de “Inclusión Económica”.

---

<sup>8</sup> Cabe mencionar que la descripción realizada corresponde a las actividades del Programa antes del Estado de Emergencia Nacional decretado a causa de la pandemia del COVID-19.

<sup>9</sup> Ley N° 29792 – Ley de creación, organización y funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

### 3.1. Objetivos

Según el Manual de Operaciones de FONCODES del año 2017, los objetivos del programa son los siguientes:

**Objetivo general:** contribuir a la generación de mayores oportunidades económicas y al desarrollo social de la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad o exclusión, en el ámbito rural y urbano, focalizados territorialmente.

#### Objetivos específicos:

- a. Desarrollar capacidades productivas y de gestión de emprendimientos en hogares en situación de pobreza, pobreza extrema vulnerabilidad o exclusión, complementados con proyectos de infraestructura.
- b. Desarrollar la infraestructura social, económica y productiva, orientado a facilitar la generación de oportunidades económicas y al desarrollo social.
- c. Mejorar la participación de los actores locales para contribuir a la generación de oportunidades económicas y al desarrollo social; así como la articulación con otros sectores.

### 3.2. Mecanismo de coordinación – Modelo Núcleo Ejecutor

Los proyectos que ejecuta FONCODES se dan a través de un modelo de Núcleo Ejecutor (NE). Bajo este esquema, son las propias/os usuarias/os quienes participan en la administración de los recursos de los proyectos, y en la ejecución de los mismos. Este mecanismo es una organización social a diferencia de las otras modalidades de ejecución de un proyecto de inversión pública, como pueden ser la contratación directa o licitación de la obra.

Esta modalidad de ejecución tiene la característica que las obras son ejecutadas en 3 y 6 meses, los recursos son compartidos con la gestión local municipal, basada en una rendición de cuentas; y es un proceso participativo con la población directamente beneficiaria (MIDIS, 2017).

El Núcleo Ejecutor (NE) es un grupo de aproximadamente 100 hogares de uno o más centros poblados que se han organizado para participar de forma activa y comprometida en la gestión de un proyecto. Constituye el primer nivel de organización de la población objetivo de FONCODES. Está organizado mediante el Órgano Representativo del Núcleo Ejecutor (ORNE) que se compone de una/un presidente, una/un tesorera/o, una/un secretaria/o y un/una fiscal. Las/os tres primeras/os son elegidas/os en asamblea general de la comunidad, mientras que la/el fiscal es designada/o por la municipalidad<sup>10</sup>.

**Tabla 5. Obligaciones de los miembros del ORNE**

Cargo	Obligaciones
Presidente	a. Informar sobre la gestión y marcha del proyecto. b. Coordinar con el Núcleo Ejecutor Central (NEC) las acciones necesarias para la implementación de los proyectos
Tesorera/o	Apoyar al NEC en la rendición de cuentas del proyecto.
Secretaria/o	a. Llevar y custodiar el Libro de Actas del NE b. Otras funciones inherentes al cargo que el/la Presidente/a del ORNE le encargue por escrito
Fiscal	a. Fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones de los miembros del ORNE, y de los agentes que intervienen en el proyecto productivo. b. Fiscalizar el cumplimiento de los convenios suscritos y otros documentos que forman parte integrante del mismo. c. Reportar las irregularidades detectadas y aplicar las medidas correctivas.

Fuente: Resolución de Dirección Ejecutiva N° 61-2017-FONCODES/DE

El NE cuenta con dos componentes:

- a. *Componente Técnico Operativo (Ciclo de proyecto):* el cual permite planificar y ejecutar las distintas etapas que seguirá un proyecto. La base del funcionamiento del ciclo del

<sup>10</sup> Resolución de Dirección Ejecutiva N° 61-2017-FONCODES/DE

proyecto de FONCODES radica en tener una secuencia lógica que el NE y sus representantes deben seguir, bajo la asesoría permanente del personal de FONCODES y de las/os profesionales técnicas/os que se contratan para la elaboración y ejecución del proyecto

- b. *Componente Social (Participación Comunitaria)*: en el que se contempla la intervención de la comunidad durante todo el proceso de gestión del proyecto, bajo una asesoría técnica. El factor más singular y trascendente es la entrega de los recursos a la población a través de una transferencia al NE para que lo administren.

Por otro lado, para la ejecución de proyectos de desarrollo productivo se forma un Núcleo Ejecutor Central (NEC) en el ámbito de un distrito, con un mínimo de dos (2) núcleos ejecutores, con un promedio de 400 o más hogares. Es una instancia de segundo nivel organizativo, y su finalidad es mejorar la eficacia en la ejecución financiera de los proyectos.

El NEC se constituye a través de la conformación del Órgano Representativo del Núcleo Ejecutor Central (ORNEC), integrado por una/un presidenta/e, una/un tesorera/o y una/un secretaria/o y una/un fiscal; las/os tres primeras/os son elegidas/os en asamblea general de los ORNE, mientras que la/el fiscal es una/un representante de la municipalidad distrital. Otro actor importante dentro del NEC es la/el Coordinador(a) Técnico, quien se encarga de la conducción técnica de los proyectos y el asesoramiento al NEC en la gestión administrativa y financiera de los recursos asignados.

Entre las funciones generales del ORNEC se encuentran las siguientes:

- a. Administrar los recursos presupuestales financiados por FONCODES que incluye el aporte comunal de los NE.
- b. Participar en la liquidación técnico – financiera de los convenios FONCODES – NE, según el contrato de vigencia de los mismos y de acuerdo a la normativa del FONCODES.
- c. Contratar a la/al proyectista y agentes de ejecución de los proyectos productivos.
- d. Efectuar el pago por los servicios de agentes de proyectos productivos.
- e. Verificar el cumplimiento del avance de los proyectos productivos.
- f. Celebrar convenios y contratar a los profesionales y técnicos necesarios para la ejecución de los proyectos productivos.
- g. Verificar el cumplimiento del aporte comunal de los NE.

En este sentido, actualmente mediante el mecanismo de Núcleo Ejecutor, FONCODES ejecuta 3 tipos de proyectos:

- a. Proyectos productivos – Programa Presupuestal 0118.  
Desarrollados por FONCODES para mejorar los sistemas de producción de los hogares con economías de subsistencia. Son llevadas a cabo mediante capacitaciones, asistencia técnica (producto 1 del PP0118) y fomento a emprendimientos productivos (producto 2 del PP0118).
- b. Proyectos de infraestructura  
Desarrollados con la finalidad de mejorar el acceso de la población a infraestructura pública de apoyo a la producción y oportunidades económicas. Interviene en las siguientes líneas: agua potable y saneamiento, infraestructura vial, infraestructura productiva (i.e., infraestructura de riego), entre otros.
- c. Proyectos especiales  
Son aquellos que por su naturaleza o impacto requieran un tratamiento especial por parte del Programa, en respuesta a demandas específicas de políticas nacionales, sectoriales y/o intersectoriales.

No obstante, para el presente informe solo el punto a., (proyectos productivos) será abordado de manera exhaustiva y exclusiva<sup>11</sup>, debido a que contempla las actividades permanentes y propias que desarrolla FONCODES; mientras que los proyectos mencionados en los puntos b., y c., provienen de encargos de otros sectores, justificado por la experiencia y capacidad que tiene el

<sup>11</sup> Esta consideración fue coordinada previamente con el Programa.

Programa a través del modelo de Núcleo Ejecutor. Estos últimos serán mencionados y descritos en la sección 3.4 del presente documento.

### **3.3. Programa Presupuestal 0118 – Haku Wiñay/Noa Jayatai**

El Programa Presupuesta 0118 “Acceso de hogares rurales con economías de subsistencia a mercado locales” opera bajo la forma del proyecto “Haku Wiñay” en la sierra peruana y “Noa Jayatai” en la selva peruana; significan “vamos a crecer” en quechua y shipibo-conibo, respectivamente. Este es un proyecto de desarrollo de capacidades productivas y de gestión emprendimientos, que tiene como objetivo contribuir a la inclusión económica de los hogares rurales con economías de subsistencia, a partir de la ampliación de sus activos productivos y capacidades para la generación de ingresos autónomos. Su implementación está basada en experiencias previas de programas de desarrollo productivos implementados en el Perú por instituciones públicas y privadas, y el propio FONCODES<sup>12</sup>.

Como se mencionó en el apartado anterior, la modalidad de ejecución de los proyectos en FONCODES es a través del modelo Núcleo Ejecutor, por lo que involucra la participación directa de la comunidad y gobierno local.

Asimismo, el periodo de ejecución de los proyectos en los hogares de Haku Wiñay/Noa Jayatai es de 3 años. Durante dichos años se desarrolla la implementación, apropiación y adopción, y consolidación y sostenibilidad de buenas prácticas productivas e innovaciones tecnológicas. Cabe destacar que la participación es voluntaria y a solicitud de los hogares en los distritos focalizados.

#### **3.3.1. Productos**

Este Programa Presupuestal cuenta con dos productos:

- **Producto 1 – Hogares rurales con economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas.**  
En el que mediante la asistencia técnica para el desarrollo de capacidades productivas se fortalece el conocimiento técnico de los hogares para la mejora en la eficiencia del sistema de producción familiar. Para el desarrollo de este producto se contempla la promoción de innovaciones tecnológicas productivas y sencillas.  
Las capacitaciones ofrecidas a los hogares para el logro de este producto son impartidas por yachachiqs, quienes son mujeres o varones, que se han convertido en líderes tecnológicos comunales, y transmiten su conocimiento a las/los demás usuarias/os del programa.
- **Producto 2 – Población rural con economías de subsistencia reciben asistencia técnica, capacitación y portafolio de activos para la gestión de emprendimientos rurales.**  
El desarrollo de este producto contempla la asistencia técnica para pequeñas iniciativas de negocios que generen ingresos, y es aplicado a hogares que, luego de haber recibido la mayoría de las capacitaciones, tengan la iniciativa de desarrollar emprendimientos. Para el logro de este producto interviene la participación, además de las/os yachachiqs, de asistentes técnicas/os, y de asistentes económicos-comerciales.  
Asimismo, se convoca concursos, en el que las/os usuarias/os se agrupan, en los denominados Grupos de Interés, y realizan una propuesta de un perfil de negocios. Estos son evaluados por el Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR).

Cabe destacar que durante todo el proceso para el desarrollo de los productos mencionados se encuentra presente el trabajo tanto del NE como NEC. El primero en las labores de coordinación para la ejecución de las actividades a la implementación de las capacitaciones, (i.e., la realización de la convocatoria y selección de las/os yachachiqs), mientras que los NEC se encargan de vigilar el desarrollo de las actividades (i.e., vigilar las labores de las/os yachachiqs). Al respecto, en la Tabla 6, presentada a continuación, se resumen las/os actores que intervienen en estos dos productos.

---

<sup>12</sup> Como se menciona en MIDIS (2015), estas experiencias son: Proyecto de Desarrollo Rural en Microrregiones (PRODERM), MARENASS, Sierra Productiva, Chacra Productiva, Mi Chacra Emprendedora, Corredor Puno-Cusco y Sierra Sur.

**Tabla 6. Actividades y actores involucrados por productos del PP0118**

Productos	Actividades	Actores
Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promoción y conformación de NE y NEC.</li> <li>2. Capacitación, asistencia técnica y entrega de activos para mejorar la actividad productiva.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FONCODES – Sede Central</li> <li>• Unidad Territorial</li> <li>• Núcleo Ejecutor</li> <li>• Núcleo Ejecutor Central</li> <li>• Gobierno Local</li> <li>• Coordinador NEC</li> <li>• Yachachiq</li> </ul>
Población rural en economías de subsistencia recibe asistencia técnica, capacitación y portafolio de activos para la gestión de emprendimientos rurales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistencia técnica a grupos de interés para la selección e implementación de perfiles de emprendimientos rurales.</li> <li>2. Asistencia técnica a los emprendimientos implementados para la mejora de su gestión económica, financiera y de articulación al mercado.</li> <li>3. Promoción de espacios de intercambio comercial.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FONCODES – Sede Central</li> <li>• Unidad Territorial</li> <li>• Gobierno local</li> <li>• Núcleo Ejecutor</li> <li>• Núcleo Ejecutor Central</li> <li>• Coordinador del NEC</li> <li>• Yachachiq y asistentes técnicos</li> <li>• Comité Local de Asignación de Recursos – CLAR</li> <li>• Grupos de interés</li> </ul>

Fuente: MEF (2018), consultoría realizada por Apoyo Consultoría.

### 3.3.2. Componentes

Para el desarrollo de las actividades de los dos productos antes mencionados, y definidos en el PP 0118, FONCODES ha considera los siguientes 4 componentes (líneas de acción):

- Fortalecimientos y consolidación de sistemas de producción familiar  
En este componente cada usuario/a recibe asistencia técnica sobre buenas prácticas e innovación tecnológica productiva sencilla y de bajo costo, para la mejora el incremento de la productividad y diversificación de los cultivos y crianzas. La asistencia técnica es brindada por los yachachiq.
- Mejora de la vivienda saludable  
Se ofrece capacitación y asistencia técnica para la mejora de la vivienda. Asimismo, se realizan concursos entre los hogares usuarios del Programa en función a este componente. Entre los temas abordados se encuentran:
  - ✓ Cocina mejorada.
  - ✓ Uso del agua segura para el consumo humano
  - ✓ Manejo adecuado de residuos sólidos
  - ✓ Adecuado almacenamiento y preparación de alimentos
- Promoción de negocios rurales inclusivos  
El desarrollo de este producto contempla la asistencia técnica para pequeñas iniciativas de negocios que generen ingresos. Se aplica a través de fondos concursables, en el que los usuarios se agrupan de a 4 o 5 personas y realizan una propuesta de perfil de negocios con la ayuda del/de la yachachiq. Las propuestas son sustentadas públicamente y evaluadas por el Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR).
- Fomento de capacidades financieras  
Se promueve la educación financiera, a través capacitación en temas de manejo y acceso al sistema financiero. Ello se encuentra a cargo de la/del yachachiq financiero.

Las dos primeras líneas de acción, ítem a y b, contribuyen a lograr desarrollar el Producto 1; mientras que las dos últimas líneas de acción, ítem c y d, el Producto 2

### 3.3.3. Población objetivo

*Criterios de focalización*



Según la Directiva N° 006-2012-MIDIS se considera como criterios de focalización la tasa de pobreza monetaria y la tasa de desnutrición crónica. En este sentido, se considera lo siguiente:

- ✓ Centros Poblados con al menos 40 hogares y que se ubican en distritos con más del 40% de hogares en condición de pobreza monetaria.
- ✓ Centros Poblados rurales con al menos 40 hogares ubicados en distritos priorizados según la Directiva N° 004-2012-MIDIS<sup>13</sup>.

A partir del 2016 se incorporaron a pueblos indígenas de la Amazonía Peruana.

#### *Criterios de priorización*

En este sentido, en función de la población focalizada descrita, se definen los criterios de priorización de acuerdo con la disponibilidad presupuestal anual del programa. En el Plan Operativo Institucional del 2017 se mencionan los siguientes criterios de priorización plasmados en el Programa Presupuesto 0118<sup>14</sup>:

- ✓ Centros poblados de los distritos con pobreza igual o mayor al 40% (De acuerdo a los resultados de ranking de pobreza, según el mapa de Pobreza 2013.
- ✓ Centros poblados con una tasa de hogares con al menos una (01) NBI igual o mayor al 60%.

A partir de esta priorización, los jefes de las Unidades Territoriales de FONCODES, en coordinación con los gobiernos locales, seleccionan a los centros poblados en base a ciertos criterios regionales<sup>15</sup>.

#### **3.3.4. Cobertura**

En el año 2019 se registraron alrededor de 93 mil hogares involucrados en proyectos culminados desde el año 2015. Asimismo, la cifra acumulada, desde el 2015, de hogares con proyectos aprobados en dicho año fue de más de 121 mil.

#### **Figura 3. Evolución acumulada (en miles) de hogares usuarios del proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai de FONCODES.**

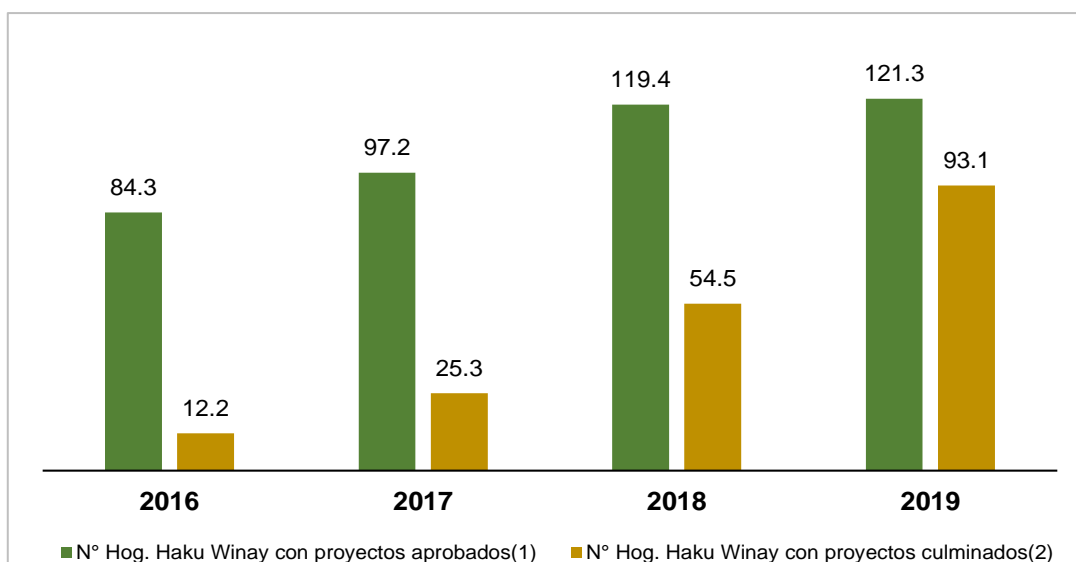
---

<sup>13</sup> Directiva N° 004-2012-MIDIS "Lineamientos para la gestión articulada intersectorial e intergubernamental orientada a reducir la desnutrición crónica infantil, en el marco de las políticas de desarrollo e inclusión social", en el que en el Anexo I se presenta el Listado de distritos priorizados para la implementación de intervenciones efectivas para la reducción de la desnutrición crónica infantil, 2012.

<sup>14</sup> En el Anexo 4 de MEF (2018) se detallan los criterios de focalización y priorización para el periodo 2014 – 2016.

<sup>15</sup> Por ejemplo, para la selección de los centros poblados del 2017, el POI de FONCODES del 2017 menciona que los jefes de las UT consideraron:

- ✓ Centros poblados de distritos más pobres de acuerdo con su posición dentro del mapa de pobreza 2013, elaborado por el INEI.
- ✓ Priorización de atención de los centros poblados en los distritos en donde FONCODES aún no ha intervenido.
- ✓ Criterios específicos: cercanía entre los centros poblados, accesibilidad, indicadores básicos, desnutrición, mortalidad infantil, disponibilidad mínima de agua entubada, entre otras.



(1) N° de hogares con proyectos aprobados: Es el número de hogares que conforman el padrón de usuarios al momento de la aprobación del proyecto.

(2) N° de hogares con proyectos culminados: Es el número de hogares que conforman el padrón de usuarios al momento de la aprobación del proyecto para los proyectos culminados desde el año 2015.

Elaborado sobre la base de InfoMIDIS. Cierre de primer semestre en cada año.

### 3.3.5. Cadena de Valor

La cadena de valor del proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai sistematiza todo el proceso mediante el cual opera el programa. Abarca desde los insumos que se utilizan para cada actividad o procesos, hasta los resultados (inmediatos, intermedios y finales) obtenidos a partir de los productos generados.

El insumo con el cual inicia la cadena de valor es el marco normativo para la ejecución de los proyectos productivos. Este marco dicta las disposiciones para que se lleve a cabo la organización de NE y NEC, la transferencia de los recursos y la disposición del capital humano para el desarrollo de las actividades y procesos. Estas últimas se dividen en dos grandes grupos: i) desarrollo de capacidades sobre tecnologías productivas, que contempla básicamente capacitaciones y asistencia técnica para la adopción de buenas prácticas productivas y de tecnología productiva, y mejoramiento de la vivienda; y ii) emprendimientos, en el cual se desarrollan actividades relacionadas a la asistencia técnica, capacitación económica y comercial, para el desarrollo de emprendimientos y participación en los concursos de negocios rurales inclusivos.

En tanto, los productos de la cadena de valor contemplados en el PP 0118 son: i) hogares rurales con economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas, y ii) grupo de hogares rurales con economías de subsistencia reciben asistencia técnica, capacitación y dotación de activos para la gestión de emprendimientos rurales. Estos productos generarán como resultado inmediato que los hogares rurales con economías de subsistencia apliquen las tecnologías productivas que mejoran sus niveles de producción y productividad; además que gestionen emprendimientos rurales, entre otros.

Como resultado intermedio se plantea que los hogares con economías de subsistencia mejoren su disponibilidad de alimentos y autoconsumo, cuenten con oportunidades de acceso al mercado, y que, en el caso de los que desarrollen emprendimientos, desarrollen estrategias para consolidarse en el mercado. Estos resultados, a su vez, se consolidan en uno final que es la inclusión económica de los hogares con economías de subsistencia. El resumen esta cadena de valor, puede verse en la Figura 4, y de forma detallada en el Anexo 3.

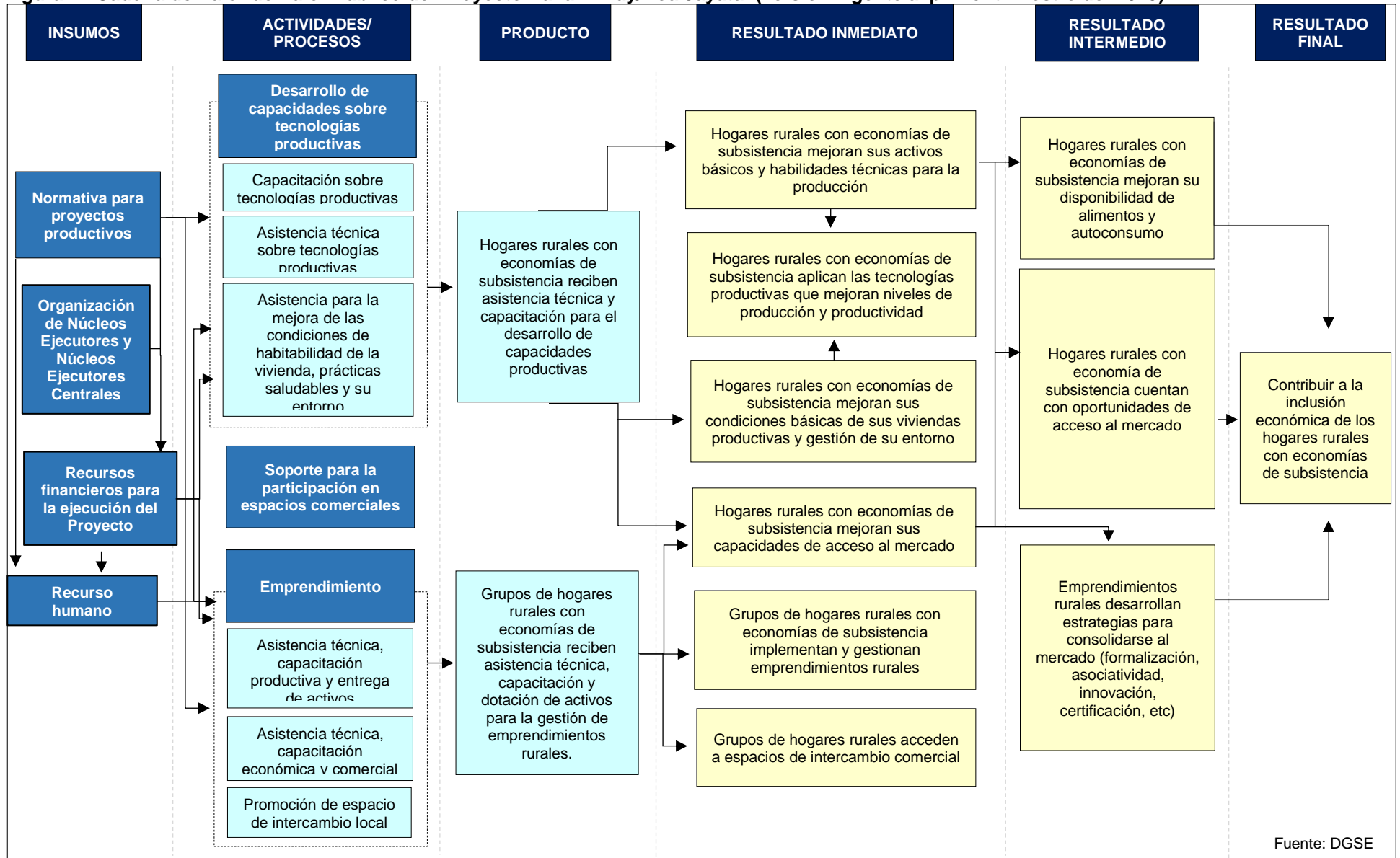
Por otro lado, dada la imposibilidad de realizar las actividades regulares durante el periodo de inmovilización social obligatoria desde el segundo trimestre del año 2020 a causa de la pandemia del COVID-19, el Programa adaptó su cadena de valor para este contexto contemplando las acciones de seguridad higiénica y de distanciamiento social requeridas para poder operar. El

desarrollo de las necesidades y soluciones no toman en cuenta esta cadena de valor, ya que fue elaborada y aprobada de forma posterior al inicio de la elaboración de este informe<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> La Cadena de Valor vigente a la fecha se puede encontrar en el siguiente link:  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1256612/RDE%20N%20068-2020-FONCODES-DE.pdf>

**Figura 4. Cadena de Valor de Valor Público del Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai (versión vigente al primer trimestre del 2020)**



### 3.4. Proyectos de infraestructura y proyectos especiales

Adicional a los proyectos productivos de Haku Wiñay/Noa Jayatai, FONCODES desarrolla proyectos de infraestructura y proyectos especiales. En algunos casos, estos son por encargo de otros sectores, con el fin de que el Programa los desarrolle a través del modelo de Núcleo Ejecutor con el que cuenta. En este sentido, al año 2019, entre los otros proyectos desarrollados por FONCODES se encuentran:

#### 3.4.1. Proyectos de Infraestructura

Infraestructura social:

- ✓ *Residencias Estudiantiles*: obras de infraestructura o estructuras modulares de dormitorios para estudiantes y docentes, servicios higiénicos, cocinas, almacenes y comedores, que complementen la prestación del servicio educativo de hasta treinta (30) instituciones educativas públicas que brindan el servicio educativo bajo el Modelo de Servicio Educativo Secundaria con Residencia Estudiantil en el Ámbito Rural y el Modelo de Servicio Educativo Secundaria en Alternancia que contribuyan a mejorar la calidad en la provisión del servicio educativo en zona rural. Dicha ejecución incluye la contratación de servicios y la adquisición de bienes que permitan acondicionar tales espacios.
- ✓ *Cash Qali Warma*: se desarrollan proyectos de cocina, almacén y servicios higiénicos de IIEE para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali WARMA.
- ✓ *Romas DIT – Locales Cuna Más*: Actividades de Reposición, Operación y Mantenimiento de Agua y Saneamiento para el Desarrollo Integral Temprano. Además de locales para la gestión de la construcción de locales para el Programa Nacional Cuna Más.

Infraestructura familiar

- ✓ *Mi abrigo*: es una intervención de FONCODES para el acondicionamiento de viviendas rurales en zonas de riesgo alto y muy alto frente a las heladas, con la finalidad de disminuir la vulnerabilidad de las personas que viven en pobreza y pobreza extrema expuestas al fenómeno de heladas.  
Este proyecto consiste en la ejecución del acondicionamiento de las viviendas en hogares vulnerables ante las heladas con el propósito de contrarrestar los efectos adversos de las bajas temperaturas (por debajo de 0° C), para proteger especialmente a niñas y niños, y adultos mayores de las zonas rurales altoandinas (mayores a 3500 msnm), para lo cual se aplican tres tecnologías: muro trombe, aislamiento térmico interno, y reforzamiento de muros.
- ✓ *Cocinas mejoradas a leña*: esta intervención tiene como objetivo contribuir con los hogares al acceso a tecnologías para cocinar y calentar alimentos. Su público objetivo son las/os usuarias/os de los programas Juntos y Pensión 65.

Infraestructura de saneamientos

- ✓ *Agua Más*: intervención de FONCODES para "Reducir el déficit cualitativo de infraestructura para contribuir al acceso a agua segura para las poblaciones en situación de pobreza y pobreza extrema" del ámbito rural. Las actividades principales son identificar los sistemas de agua existentes que operen deficientemente y que requieran intervenciones de rehabilitación y reposición de sus activos para garantizar su operación, además capacitar a la población para el consumo del agua segura, cuidado del agua potable y equipar y capacitar a las JASS y ATM para la operación y mantenimiento.
- ✓ Programa KFW: proyecto desarrollado para el acceso a servicios de agua potable y saneamiento, y para la formación de capital social mediante acciones de capacitación. Se lleva adelante con el cofinanciamiento de la cooperación internacional (el banco alemán Kreditanstalt für Wiederaufbau-KFW, y la participación de los gobiernos locales de las regiones de Cajamarca y Lambayeque).

### 3.4.2. Proyectos especiales

- ✓ *Compras MYPErú*: la finalidad del programa Compras MYPErú es promover el desarrollo de la actividad productiva de la industria de la manufactura, con el propósito de favorecer la generación de empleo, y desarrollo económico y social de los sectores más pobres del país, en el marco de política de reducción de la pobreza. Este programa es llevado a cabo por los núcleos ejecutores de compra (que facilita la ejecución de la adquisición de bienes a las MYPE) y distribución (que propicia el proceso de distribución de los bienes).

## 4. Identificación de necesidades en el programa FONCODES

La descripción del Programa, en la sección anterior, resulta valiosa para poder identificar dónde podrían estar insertadas sus necesidades, que en su sentido más práctico pueden definirse como las diferencias o discrepancias entre los resultados deseados y los actuales. La identificación de necesidades de este apartado sigue la metodología explicada en la sección 2.1.1., y 2.1.2.

### 4.1. Revisión de literatura

Entre los estudios de corte cualitativo más rigurosos revisados en el primer proceso: revisión de literatura, se encuentra la Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal realizada por Apoyo Consultoría, por encargo del Ministerio de Economía y Finanzas en el año 2018. En este documento se analizan aspectos de diseño, implementación y desempeño del PP 0118. Complementario a este documento, se encuentra la publicación realizada por Escobal & Ponce (2016) en la que presentan una serie de estudios tanto de corte cuantitativo como cualitativo. En la mencionada publicación se presenta los impactos de Haku Wiñay, así como las implicancias en los procesos locales del programa, y una sistematización de los procesos de programación de los recursos.

De igual manera, se incluyen informes de evaluación supervisados por el MIDIS. De estos destacan los realizados por Alejandro Diez y Norma Correa, uno en el 2016 y otro en el 2018, en el que el primero realiza una evaluación cualitativa de los procesos operativos de la implementación de Haku Wiñay/Noa Jayatai en ámbitos de la costa, sierra y selva; mientras que el segundo describe y detalla la intervención de FONCODES en la selva mediante el proyecto Noa Jayatai. Asimismo, de esta misma línea de estudios, se valora mucho el trabajo realizado por Juan Saavedra y Rolando Pacheco en el 2017, en el que compara el mecanismo de gestión de proyectos de infraestructura realizado por FONCODES.

Por otro lado, se recogen los aportes de otros estudios publicados por instituciones como el Instituto de Estudios Peruanos, el Programa de Adaptación al Cambio Climático y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, y de FONCODES. En la siguiente tabla se listan los documentos revisados durante este proceso siguiendo los criterios señalados en la sección 2.1.1.

**Tabla 7. Documentos incorporados en la revisión de literatura**

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución
1	Apoyo Consultoría	2018	Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal del PP 0118 "Acceso a hogares rurales con economías de subsistencia a mercados locales" y PP 0121 "Mejora de la articulación de los pequeños productores agropecuarios al mercado"	MEF
2	Javier Escobal y Carmen Ponce	2016	Combinando protección social con generación de oportunidades económicas: una evaluación de los avances del programa Haku Wiñay	GRADE
3	Alejandro Diez Norma Correa	2018	Economía y desarrollo productivo en comunidades indígenas de la Amazonía Peruana. Implicancias para las políticas de superación de la pobreza	Evidencia MIDIS

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución
4	Juan Saavedra Rolando Pacheco	2017	Estudio comparativo del mecanismo de gestión de proyectos de infraestructura de FONCODES	Evidencia MIDIS
5	Raúl Asencio	2021	Haku Wiñay – Potencialidad y retos de las nuevas intervenciones de inclusión económica en zonas rurales andinas	IEP
6	Alejandro Diez Norma Correa	2016	"Estudio integral de procesos operativos del programa social FONCODES en el ámbito Haku Wiñay".	Evidencia MIDIS
7	Vera Pérez Jaime Ramos Fernando Torres	2019	Servicio de consultoría para la implementación del fortalecimiento de habilidades blandas para pobladores de comunidades rurales adscritas al programa de desarrollo productivo "Haku Wiñay": Informe de Implementación de la Fase de Planeamiento	MIDIS
8	DGSE, en base a aportes de IPA	2018	Propuesta de intervención para la inclusión económica en zonas de pobreza en Amazonía: Adaptaciones en el Programa Noa Jayatai - Nota Metodológica	Evidencia MIDIS
9	DGSE, en base a aportes de IPA	2018	"Propuesta de intervención para la inclusión económica en zonas de pobreza rural andina: Adaptaciones en el Programa Haku Wiñay - Nota Metodológica"	Evidencia MIDIS
10	Sara Benites	2015	Evaluación del impacto del programa Haku Wiñay: a un año de intervención	Evidencia MIDIS
11	Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización - FONCODES-MIDIS	2018	Memoria Anual 2018	FONCODES
12	Equipo ETC Andes	2016	Estudio de sistematización de la experiencia de ejecución de proyectos "Haky Wiñay/Noa Jayatai"	FONCODES
13	Ivonne Villada Elena Caballero Johanna Yancari	2018	Proyecto Capital Perú: evidencia e incidencia para transitar de una idea política a una política pública	IEP
14	José Alfonso Heredia	2017	Educación Financiera y Hogares Rurales: aporte de evaluaciones sobre resultados del componente de fomento de capacidades financieras del proyecto Haku Wiñay de FONCODES.	IEP
15	Álvaro Espinoza Steve Wiggins	2016	La articulación entre programas de desarrollo agropecuario y protección social: estudio de caso en Perú	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)
16	Equipo Técnico del PACC Perú	2016	Estudio cualitativo de los indicios del valor adicional en los NEC Cotaruse y Ocongata en el marco de la intervención Haku Wiñay - PACC	Programa de Adaptación al Cambio Climático

En el Anexo 4 se presenta una matriz con metodologías, hallazgos y necesidades encontradas por estos estudios.  
Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Las necesidades que se tienen como resultado de este proceso son presentadas en la Tabla 13, referenciadas con "RL", de revisión de literatura.

## **4.2. Recojo de información con funcionarias/os del programa FONCODES**

En un primer momento se contempló realizar un taller de relevamiento de necesidades con las/os gestoras/es de FONCODES y, en paralelo, la revisión de literatura sobre este. Ambos procesos desembocarían en la identificación de clústeres de necesidades que requerirían la identificación de soluciones innovadoras. Sin embargo, a medida que se iniciaban los preparativos para este proceso, se declaró, mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, el Estado de Emergencia Nacional a partir del 16 de marzo por las “graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19”; el mismo que se ha prorrogado de manera sucesiva a través de Decretos Supremos<sup>17</sup> durante todo el año 2020.

Dado este contexto, no fue posible realizar un Taller presencial de recojo de necesidades con el personal del Programa (ver Anexo 1 y 2). En este sentido se presentan consideraciones que adaptaron esta metodología y pudieron relevar necesidades mediante un trabajo realizado de manera virtual, según lo descrito en la sección 2.1.2., y cuyo proceso se describe a continuación.

### **A. Actividades iniciales contempladas para llevar a cabo el recojo de información**

Durante la segunda semana de marzo de 2020, mediante oficio, la DGSE del MIDIS, en su calidad de Secretaría Técnica del AYNi Lab Social, invita al programa FONCODES a participar del Taller de relevamiento de necesidades, al mismo tiempo que se solicitó la designación de un punto focal para todas las actividades de innovación social. Al respecto, como respuesta a la mencionada comunicación, el programa FONCODES designó al Sr. Walter Begazo como punto focal para coordinaciones con el AYNi Lab Social.

#### ***Comunicación con Dirección Ejecutiva del programa***

Dado el contexto de aislamiento social obligatorio iniciado a mediados del mes de marzo del 2020, el Director General de Seguimiento y Evaluación (Secretario Técnico del AYNi Lab Social), se comunicó, mediante correo electrónico con la Dirección Ejecutiva del Programa para solicitar la confirmación sobre su punto focal y comunicar el interés del laboratorio de mantener actividades de innovación social, a través de plataformas virtuales.

#### ***Comunicación de presentación con punto focal***

De la misma manera como se realizó con otros programas sociales, en la primera interacción con el punto focal se comunica sobre la importancia de la innovación, informar sobre el ciclo de innovación 2020 del AYNi Lab Social y anunciar el próximo envío de un instrumento virtual para el recojo de necesidades con funcionarios del programa.

### **B. Envío del formulario virtual FV-1**

La ventaja de haber realizado el recojo de información mediante el formulario virtual FV-1, es que, además de cumplir con el adecuado distanciamiento social, se pudo elaborar una versión de instrumento a ser completado en menos de media hora, lo que permitió a las/os funcionarias/os continuar con sus labores del día a día las cuales pueden estar enfocadas en la contingencia de la pandemia y atención a sus usuarias/os.

#### ***Participantes sugeridos***

Dado que un instrumento de estas características permite el recojo de información de una manera más rápida, se sugirió que el número de personas que respondan el cuestionario se incremente a al menos 34, y a 65 en el caso ideal. Ello permite contar con una heterogeneidad mayor en los perfiles de funcionarias/os que respondan y así poder identificar mejor las necesidades del programa social.

---

<sup>17</sup> Los Decretos Supremo que prorrogan el Estado de Emergencia Nacional en el Perú, en el contexto de la pandemia del COVID-19 son: DS N° 051-2020-PCM, DS N° 075- 2020-PCM, DS N° 083-2020-PCM, DS N° 116-2020-PCM, DS N° 135-2020-PCM, DS N° 174-2020-PCM, DS N° 184-2020-PCM. Legislatura aplicable hasta el 31 de diciembre del 2020.



**Tabla 8. Participantes requeridos del programa FONCODES**

Unidad / Dependencia – programa FONCODES	Nº Participantes esperados
Coordinación Técnica	2
Unidad de Gestión de Proyectos Productivos	2-4
Unidad de Gestión de Proyectos de Infraestructura	2-3
Unidad de Gestión de Proyectos Especiales	1-2
Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	1-2
Unidades Territoriales a nivel nacional (26)	26-52
<b>TOTAL</b>	<b>34-65</b>

Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social.

En este sentido, el Director de Evaluación del MIDIS envió, en junio de 2020 y vía correo electrónico, el cuestionario elaborado por el equipo del AYNi Lab Social a la Dirección Ejecutiva del Programa para ser remitido a funcionarias/os de Sede Central y UT como se establece en la Tabla 8.

### C. Recojo de información de manera virtual

#### *Caracterización de participantes del formulario virtual*

En total las/os funcionarias/os que completaron el cuestionario para el recojo de necesidades fueron 25, de los cuales 7 pertenecen a la Sede Central de FONCODES, mientras que los 18 restantes, a las UT. Cabe destacar que, del total de participantes, solo 2 son mujeres, una de Sede Central y otra de la UT de Lima (ver Anexo 5).

Respecto a la participación del personal de las UT, la mitad (09) son jefes, y la otra mitad se distribuye entre coordinadores, especialistas de proyectos, y evaluadores. Asimismo, las UT participantes fueron las siguientes: Ayacucho, Abancay, Trujillo, Iquitos, Chachapoyas, Huancavelica, Lima, Tacna, Chiclayo, Moquegua, Chimbote, Piura, Huánuco y Huancavelica.

#### *Conociendo el Programa*

Posterior a las preguntas para la caracterización de usuarios, se le preguntó al personal de FONCODES *¿cuáles son los servicios que brindan desde el Programa?* Cada una/o podía contestar hasta 5 servicios que consideraba adecuado mencionar. Por ende, en total se encontraron 87 respuestas de servicios, las cuales, posteriormente, fueron agrupadas en categorías tal y como se muestra en la Tabla 9. En total se encontraron 15 servicios distintos que el Programa brinda, siendo los más mencionados aquellos relacionados con el financiamiento de proyecto, fortalecimiento de capacidades productivas, y formulación y gestión de proyectos. La lista completa de respuestas puede visualizarse en el Anexo 6.

Asimismo, se les pidió a las/os participantes que colocaran cuál sería el puntaje a la siguiente pregunta: *¿cómo crees tú que los(as) usuarios(as) calificarían los servicios que reciben a través del programa social? (Siendo 0 una calificación mala y 10 una excelente)*. El valor promedio de este puntaje fue de 8.36 pts, con una desviación estándar de 0.91.

**Tabla 9. Servicios brindados por programa FONCODES**

Servicio	Veces mencionado
Financiar proyectos productivos, de infraestructura y especiales	14
Fortalecimiento de capacidades productivas	14
Formulación y gestión de proyectos productivos, especiales, de infraestructura	10
Favorecer la inclusión económica	7
Fomento de la participación comunitaria	5
Articulación con los gobiernos locales, y con otros sectores	5
Capacitar en temas de vivienda y financieros	5
Seguimiento y evaluación de proyectos	4
Mejora de las condiciones de vida	4
Provisión de infraestructura social, económica y productiva	4

Servicio	Veces mencionado
Desarrollar tecnologías productivas y emprendimientos	4
Generación de empleo local	3
Mejora en la provisión de servicios básicos	3
Articulación con el mercado	3
Proveer protección ante heladas	2

Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

La siguiente pregunta del cuestionario virtual es *¿cuáles son los objetivos del Programa?* Los participantes podían ingresar hasta 4 respuestas que ellos consideraban pertinentes para el Programa. De esta manera, en total se registraron 84 objetivos mencionados (ver Anexo 7), los cuales fueron agrupados por el equipo del AYNI Lab Social según su afinidad, y finalmente fueron clasificados según el nivel de la cadena de valor al que hacían referencia. En la Tabla 10 se puede encontrar esta clasificación. Cabe destacar que en el cuestionario se solicitó a las/os participantes que no se ciñan al objetivo del Programa que se encuentra en la normativa de creación u otro documento oficial, sino más bien que mencionen con sus palabras lo que ellos creían y percibían de su experiencia.

**Tabla 10. Objetivos para el programa FONCODES recogidos por el instrumento virtual**

Actividades	Producto	Resultado inmediato	Resultado intermedio	Resultado final
Proveer de activos productivos	Desarrollar infraestructura productiva, económica y social	Desarrollar capacidades productivas y de gestión de emprendimientos	Contribuir a la mejora de la seguridad alimentaria	Generar mayores oportunidades económicas
Brindar asistencia técnica y capacitación productiva	Promover emprendimientos rurales		Generar un mayor acceso a mercados	Mejorar la calidad de vida de la población en situación de pobreza
Promover la inclusión financiera				Fortalecer el desarrollo rural
Contribuir a la mejora de la vivienda de los hogares				
Financiar proyectos de infraestructura productiva				
Trabajar de forma articulada con gobiernos locales				

Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

### **Caracterizando a la/al usuaria/o**

La siguiente sección que aborda el FV-1 es el de la caracterización de las/os y usuarias/os. En esta sección, se busca que las/os participantes empaticen con las/os usuarias/os del Programa. Como primer paso, se solicita que mencionen hasta 5 usuarias/os en los que se enfoca FONCODES. En total se obtuvieron 67 respuestas, de las cuales se reconocieron 14 usuarios distintos, los cuales son presentados en la siguiente tabla:

**Tabla 11. Usuarios del programa FONCODES**

Usuarios	Veces mencionados
Hogar rural	22
Comunidad rural	13
Agricultor/a	9
Jefes del hogar	5
Autoridades locales y comunales <sup>1\</sup>	8
Otros usuarios <sup>2\</sup>	10

<sup>1\</sup> Incluye: gobierno local (4), organizaciones comunales (2), funcionarias/os de las UT (1), núcleo ejecutor (1).





Se puede observar que el actor clave más importante es la/el yachachiq, luego se valora mucho la presencia del/de la coordinador/a de proyectos. Finalmente son representantes del NE, de las UT y gobiernos locales los que son mencionados como actores clave para el funcionamiento del Programa.

Luego de esta identificación de actoras/es se trabaja su mapa de empatía. Se consideran las siguientes preguntas: i) *¿Qué crees que piensa este actor con respecto a los servicios que brinda el Programa?*, ii) *¿Qué crees que siente este actor con respecto a los servicios que brinda el Programa?*, y iii) *¿Qué acciones consideras que realiza este actor para brindar los servicios del Programa?* Las respuestas son esquematizadas en nubes de palabras como en el caso de usuarias/os del Programa.

A continuación, se presentan los resultados para el actor clave *yachachiq*, que tuvo una mayor recurrencia de menciones. Las nubes de palabras de los otros actores se encuentran en el Anexo 9.

### **Actor/a clave: yachachiq**

**¿Qué piensa?:** De la pregunta sobre qué piensa este/a actor/a sobre los servicios que brinda el Programa, de la Figura 8 se observa que las palabras que más se resaltan son “oportunidad”, “usuarios”, “conocimiento”, “capacidades”, entre otras. De estas se puede interpretar que las/os yachachiqs ven su labor en FONCODES como una oportunidad para brindar asistencia a hogares y ampliar sus capacidades y oportunidades de producción.

**Figura 8. Nube de palabras: ¿qué piensa la/el yachachiq sobre los servicios que brinda FONCODES?**



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

**¿Qué siente?:** Respecto a qué sienten las/os yachachiqs sobre los servicios que brinda el Programa, de la Figura 9 se puede interpretar que se percibe que estas/os actoras/es claves sienten felicidad al apoyar y enseñar a los usuarios para mejorar sus capacidades. De igual manera, se observan ideas de sentimientos positivos en las palabras de la Figura 9.



### **4.3. Triangulación e integración de la información**

El equipo del AYNI Lab Social realizó la triangulación e integración de la información según lo mencionado en la Sección 2.1.3., de este informe. Este proceso fue un trabajo de gabinete en el cual se consolidó la información del proceso de recojo de la misma con gestoras/os de FONCODES y de revisión de literatura.

### **4.4. Cartera y análisis de necesidades del programa FONCODES**

Como se mencionó previamente, en base a los componentes de la metodología prevista para el Taller se trabajó un formulario virtual con el cual se pudo tomar en consideración el saber experto de las/os funcionarias/os del Programa para potenciar la identificación de necesidades.

De esta manera, se presenta una cartera de necesidades que contiene lo encontrado en la revisión de literatura y en el recojo de necesidades con funcionarias/os a través del formulario virtual. En la Tabla 13 se listan y se acompañan de un breve análisis todas las necesidades encontradas. Cabe mencionar que se ha identificado 13 necesidades de la revisión bibliográfica, 17 en el recojo con funcionarias/os, siendo comunes entre ambas, 9 necesidades, lo cual nos da una cartera de 21 necesidades para el programa FONCODES.

**Tabla 13. Cartera de necesidades del programa FONCODES**

N°	Necesidad / Problema [1]	Fuente [2]	Análisis / Descripción [3]
1	Fomentar una mayor participación de las autoridades locales	RL + FV-1	<p>Los estudios realizados por MEF (2018), MIDIS (2017a), Escobal &amp; Ponce (2016), y FONCODES (2016) mencionan que en las distintas formas de intervención de FONCODES los gobiernos locales han tenido escasa y limitada participación. Ello conllevaría a que las políticas e intervenciones que se realizan en una localidad en particular no están alineadas, y no se fortalezcan los lazos institucionales entre el Programa y los gobiernos locales.</p> <p>En el caso de Haku Wiñay/Noa Jayatai, recomiendan un mayor involucramiento en las funciones que desempeñan en el ORNE, como por ejemplo en la fiscalización en el uso de los recursos, por parte del fiscal. Asimismo, se señala la importancia en cuanto a su participación en el CLAR, y en específico, MEF (2018) señala el rol municipal de promover la difusión de la experiencia de Haku Wiñay/Noa Jayatai en todo el distrito.</p>
2	Fortalecer las habilidades blandas por parte de las/os usuarias/os y yachachiqs	RL	<p>En la revisión de literatura realizada se ha dado cuenta de que las/os usuarias/os tienen dificultades para expresarse frente al público, y en muchos casos ser claros. Esto se da en el contexto de los concursos que organiza Haku Wiñay. Por otro lado, se encontró en Escobal &amp; Ponce (2016) que algunos de los participantes mostraban mucho descontento por no haber salido ganadores de los concursos, y algunos culpaban a los coordinadores por ello. En este sentido, es importante el trabajo en aspectos como la confianza en las autoridades y autocrítica por parte de las/os usuarias/os que participan de los concursos de Haku Wiñay.</p> <p>Sobre este punto, MIDIS (2019) señala que con el fin de fortalecer la confianza y habilidades blandas de las/os usuarias/os, sería apropiado generar espacios para compartir saberes en comunidad entre usuarias/os del Programa; al respecto, Macours &amp; Vakis (2014) señalan que las personas pueden “aprender” a modificar sus aspiraciones y tener confianza en sí mismos, a partir de otras personas. Por ello, en MIDIS (2019) se señala que es necesario contar con profesionales con un perfil definido y específico que trabaja estos temas en población vulnerable, para generar verdaderos efectos en ellos.</p> <p>Por su parte, respecto a las/os yachachiqs, en MEF (2018) se recomienda fortalecer sus capacidades de gestión y comunicación, lo cual fortalecería mucho el trabajo con los hogares. En MIDIS (2016), se detallan las dificultades por las que pasan las/os yachachiqs, por problemas de gestión del Programa, y que serían restricciones importantes para el desarrollo de sus habilidades blandas (relacionadas a su estado emocional), algunas de estas son: retrasos en los pagos, jornadas de trabajo excesivas, falta de equipamiento, entre otros.</p> <p>Escobal &amp; Ponce (2016) mencionan que uno de los hallazgos que encontraron en el estudio cualitativo que realizaron, era que, en un primer momento, los hogares usuarios del Programa no creían que FONCODES les fuera a dar dinero por participar en un concurso de negocios rurales. Esta situación los llevaba a no participar y, en algunos casos, a luego arrepentirse de no hacerlo al ver el trabajo exitoso de otras personas, y habérseles entregado recursos para el desarrollado sus ideas de negocios.</p>
3	Mejorar la confianza de parte de los usuarios en la intervención de FONCODES	RL + FV-1	<p>Asimismo, en MIDIS (2016) se menciona que al inicio, cuando FONCODES buscaba intervenir en una zona, existía desconfianza en que el proyecto se iba a quedar por 3 años en la zona, debido a experiencias previas con intervenciones más puntuales. En línea con ello, en MEF (2018) recomienda coordinar con los apus de las comunidades indígenas amazónicas para mejorar la confianza en los hogares usuarios al momento de realizar la intervención. De la misma manera, el documento señala la necesidad de validar los Diagnósticos Rurales Participativos y Expedientes Técnicos, documentos en los que se detallan las características iniciales</p>



N°	Necesidad / Problema [1]	Fuente [2]	Análisis / Descripción [3]
			<p>de la intervención, con las/os usuarias/os en talleres participativos, con el fin de generar una mayor confianza y enriquecer los hallazgos.</p> <p>Otro caso registrado, y señalado en MIDIS (2016), es la desconfianza y desilusión que se genera en las/os usuarias/os debido a que el proyecto enfrenta una escasez de oferta de control sanitario de animales en muchos distritos, presentándose casos de malos proveedores que repartían animales enfermos, o insumo como semillas en mal estado.</p>
4	Mejorar los canales de comunicación y la entrega de información oportuna a los usuarios del programa	RL	<p>Respecto a este tema, el estudio realizado por Escobal &amp; Ponce (2016) mencionan que algunos de los participantes ganadores de los concursos que se promueven en Haku Wiñay, se mostraban sorprendidos y desilusionados cuando se enteraban que el premio monetario no iba a ser entregado de manera inmediata.</p> <p>En MIDIS (2016) se describe, además, un caso en concreto en el que usuarias/os no sabían que tenía que ofrecer un aporte como contrapartida para el desarrollo del componente de vivienda saludable, y se mostraban sorprendidos cuando se les reclamaba posteriormente. Por otro lado, en el mismo estudio alerta sobre algunos retrasos en la entrega de activos productivos y el ritmo de implementación del programa, por lo que las/os usuarias/os estarían en incertidumbre al no saber cuándo estarían llegando los productos, y muchas veces esto genera problemas mayores porque puede haber desfases con el calendario agrícola. Esta situación desalienta a los hogares usuarios del programa.</p> <p>Por su parte, en MIDIS (2017a) mencionan que en los NE estudiados no se manejaba un lenguaje sencillo para la rendición de cuenta, lo que dificultaba su comprensión por parte de los interesados. En este sentido, resulta importante difundir información relevante y de manera oportuna a las personas involucradas en cualquier tipo de intervención que realice FONCODES con el fin de fortalecer los lazos de confianza y para que las/os usuarias/os tomen decisiones óptimas.</p> <p>Otro de los aspectos mencionados en la revisión de la literatura fue la articulación con otros sectores a nivel de Estado. En MEF (2018) se señala que es importante contar con una articulación con el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento para el desarrollo del componente de Vivienda Saludable de Haku Wiñay/Noa Jayatai, con el fin de evitar duplicación de funciones y aplicar de una manera más eficiente los recursos, y de ser necesario incorporar mejoras.</p>
5	Fortalecer la articulación intra e intersectorial	RL + FV-1	<p>Asimismo, en el mismo estudio se resalta la necesidad de coordinación, desde el diseño de Haku Wiñay/Noa Jayatai, con el Ministerio de Agricultura y Riego, con el fin de establecer una estrategia que contemple un modelo escalonado de desarrollo en los agricultores desde que se encuentran en economías de subsistencia hasta que acceden a mercados más grandes. Este último punto también es señalado por FAO (2016).</p> <p>Adicionalmente, tanto en MIDIS (2016) como en FAO (2016) y Asencio (2021) se recomienda mejorar la articulación entre Haku Wiñay y los otros programas sociales del MIDIS, como JUNTOS, que operan en un mismo territorio. Lo cual, según señalan los autores fortalecerá la confianza en las intervenciones que se hagan. Al respecto, según Banerjee et al., (2015) citado en MIDIS (2018a), las evaluaciones realizadas sobre los modelos de graduación (en los cuales se ofrece un paquete integral de apoyo, entre los cuales podría estar las transferencias de dinero a los hogares) evidencian que este tipo de paquete de intervenciones es</p>

N°	Necesidad / Problema [1]	Fuente [2]	Análisis / Descripción [3]
			<p>efectiva, no obstante se señala que es necesario hacer estudios que validen esta efectividad e importancia relativa de cada intervención.</p>
6	Escasez de personal necesario para cumplir con las actividades del Programa	RL + FV-1	<p>La dificultad para encontrar personal que desempeñe las labores de la / del yachachiq es un problema señalado en MEF (2018). Sobre este punto, MIDIS (2016) menciona que el perfil de las/os yachachic es mayoritariamente técnico, más que un campesino con conocimientos técnicos agrícolas. Usualmente estos puestos son ocupados por los hijos de los campesinos de la zona con formación técnica superior; por lo que es posible que en ciertas zonas que no se cuente con el perfil requerido.</p> <p>Por otro lado, respecto al personal de las UT, en la Memoria Institucional de FONCODES del año 2018 se señala que existe una insuficiente cantidad de ellos, lo cual limita el desarrollo de las actividades de supervisión de los proyectos Haku Wiñay/Noa Jayatai e incluso, que no se realicen debido a la alta carga laboral.</p>
7	Tomar en cuenta las particularidades de las zonas de intervención	RL + FV-1	<p>En el estudio desarrollado por el Equipo ETC Andes para FONCODES en el 2016, se menciona que se deben afinar las propuestas tecnológicas a la realidad amazónica. Asimismo, MIDIS (2018c) indica que se tomen en cuenta las condiciones climáticas y estacionalidad de los productos para las capacitaciones que se dan a los hogares usuarios de Noa Jayatai. En esta misma línea, el estudio realizado por el Equipo Técnico PACC Perú en el 2016 considera importante incorporar los efectos del cambio climático en el programa que ofrece Haku Wiñay/noa Jayatai según las particularidades e impacto de las zonas de intervención, a fin de hacer frente y reducir el riesgo al daño en las actividades económicas y condiciones de vida.</p> <p>Respecto a este tema, en MIDIS (2016) se menciona que se debe realizar una clasificación de hogares usuarios en aquellos que buscan mejoras en las condiciones de vida y aquellos con posibilidades de dar un salto económico en la generación de ingresos y tienen más activos. Asimismo, en el mismo estudio mencionan que se tomen en cuenta aspectos de los hogares usuarios como aquellos que están constantemente en movimientos hacia otras zonas o cuentan con dos residencias, lo cual permitiría diseñar una intervención diferenciada.</p> <p>Por otro lado, respecto a las intervenciones en contextos distintos, MIDIS (2018b) menciona que en Noa Jayatai, adaptación de Haku Wiñay que interviene en zonas de Amazonía del territorio peruano, se debe contemplar aspectos propios de las zonas de intervención considerando un enfoque intercultural. De la misma manera, los autores mencionan que es propicio complementar lo aprendido hasta ahora en Noa Jayatai con los saberes propios de la Amazonía. En esta misma línea, Asensio (2021) señala la necesidad de contar con un amplio margen y flexibilidad para adaptar el Programa a realidades locales.</p>
8	Considerar un enfoque de género en la intervención de FONCODES	RL + FV-1	<p>En el estudio de MIDIS (2017a) en el que se analiza el modelo de gestión de proyectos de infraestructura de FONCODES, se menciona que las mujeres no cuentan con una participación central en los proyectos, tampoco se apropian de ellos, pues solo desarrollan actividades como de secretarías y tesoreras, y por ejemplo, no encontraron que ninguna mujer era miembro del Organismo Representativo del Núcleo Ejecutor (ORNE). En este sentido, el estudio menciona que el personal de FONCODES a cargo, no cuenta con herramientas de enfoque de género para promover la participación de mujeres, ni fortalecer sus capacidades.</p> <p>Por ejemplo, en MIDIS (2016) se menciona que el número de yachachiqs mujeres son pocas en relación con los yachachiqs varones. Ello está en función aparentemente al tipo de requerimiento laboral de la/del</p>

N°	Necesidad / Problema [1]	Fuente [2]	Análisis / Descripción [3]
9	Fortalecer la aplicación de los concursos de negocios rurales inclusivos	RL	<p>yachachiq, que necesita una dedicación cuasi absoluta, difícilmente compatible, por ejemplo, con funciones de cuidado del hogar. Aparentemente este habría sido el motivo del retiro de algunas yachachiqs originalmente seleccionadas. Los autores del estudio mencionan que en algunos casos se llegó a ciertos compromisos internos, permitiendo a las yachachiqs contar con un día libre a la semana.</p> <p>Cabe resaltar que se han tomado algunas acciones en los últimos años, como la intervención exclusivamente para mujeres en zonas de Amazonía de Haku Wiñay/Noa Jayatay, y el programa de fortalecimiento de habilidades blandas en donde se brindaron las capacitaciones a usuarias, cuyas capacitaciones fueron brindadas por mujeres.</p> <p>MIDIS (2018a) señala la necesidad de identificar verdaderamente a los hogares usuarios a los que sería más propicio proveerles del producto 2 de la intervención con la finalidad de generar mayores impactos. Esto obedecería a la cantidad de activos que cuenten y estaría respaldado por estudios como el Diagnóstico Rural Participativo que se realiza.</p> <p>Asimismo, señala que es necesario reducir los costos de coordinación y comunicación entre las/os usuarias/os que participan en los concursos de emprendimientos, dado que ello sería un factor de riesgo en la continuidad de los grupos.</p> <p>Por su parte, Escobal &amp; Ponce (2016) señala que es propicio generar un mecanismo para el seguimiento del avance y coordinación de los grupos, para generar alertas en caso haya dificultades. Asimismo, los autores consideran que se requieren capacidades que no existen en el campo como lo son: identificar posibles negocios, calcular el tamaño del mercado, la competencia, el costo-beneficio, las expectativas de crecimiento; lo cual sería conocimiento necesario y valioso para los yachachiqs. MIDIS (2015) señala que es necesario contar con estudios que den luces sobre la gestión de los emprendimientos rurales pues considera que estos aún no se encuentran asentados en los hogares usuarios.</p>
10	Mejorar la identificación de usuarias/os a ser atendidos	RL + FV-1	<p>En los estudios consultados en la revisión de literatura se hace hincapié en que es propicio mejorar la identificación del tipo de usuario a ser atendido con el fin de tener mejores resultados en la intervención tanto de Haku Wiñay como de Noa Jayatai. En este sentido, en la Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal que realizó Apoyo Consultoría en el 2018 menciona que se deben considerar otros criterios adicionales a la dimensión de las hectáreas de los agricultores para que se les considere como economías de subsistencia, y se haga una mejor focalización tanto en la selva como en la sierra peruana.</p> <p>Por su parte, en MIDIS (2015) se recomienda realizar estudios cualitativos que indaguen las motivaciones que tienen los hogares usuarios para participar del Programa, lo cual permitiría dar ciertas luces de qué considerar para identificar qué hogares usuarios deben ser atendidos.</p>
11	Fortalecer la educación financiera en las zonas de intervención	RL	<p>El estudio realizado por Heredia (2017) menciona que es importante fortalecer la confianza en el sistema financiero por parte de las/os usuarias/os, dado que se encontró que existía aún la tradicional desconfianza en los créditos formales por parte de las/os usuarias/os, debido en parte a experiencia de quiebra de algunas cajas y cooperativas de ahorro y crédito. En línea con ello, el autor sugiere evaluar el desarrollo de instrumentos financieros ad hoc a las zonas de intervención. Para ello, resulta importante la figura del (de la) yachachiq financiero(a), el cual participa en las actividades para llevar a cabo el Producto 2 de la intervención.</p>

N°	Necesidad / Problema [1]	Fuente [2]	Análisis / Descripción [3]
			Asimismo, en MEF (2018) se menciona que el fortalecimiento de la educación financiera se debe dar en mayor medida en centros poblados con acceso al sistema financiero y con alta densidad de usuarias/os JUNTOS.
12	Evitar la deserción de usuarias/os y personal del Programa	RL + FV-1	<p>En MIDIS (2016) se menciona como una debilidad de los hogares usuarios el cierto grado de deserción que existe. Este estaría asociado a que muchos de ellos son población migrante, su situación no se tuvo en cuenta al momento de la implementación. Otro factor relacionado a este tema, mencionado en el mismo documento, es el de la desconfianza entre los integrantes de los grupos que participan en los concursos de negocios rurales inclusivos, lo cual genera poca continuidad en el programa. Por ejemplo, en MIDIS (2015) se encontró que un gran número de hogares usuarios (34 de 704 hogares) en La Libertad dejaron de participar en el programa entre el 2014 y 2015. Al respecto, este mismo estudio señala que, dado que muchas veces no se cuenta con información y estudios sobre el tema, se recomienda realizar investigaciones que evidencien por qué los hogares se retiran del programa.</p> <p>Por otro lado, en MIDIS (2016) también se señala que durante el primer año de implementación del programa los NE funcionan de manera activa, no obstante, para el segundo no es así, y muchos de sus integrantes abandonan sus funciones. De la misma manera, mencionan que se ha registrado deserción en los/as yachachiqs por diversos motivos, como la excesiva carga laboral, incumplimiento de pagos, entre otros.</p>
13	Evaluar un mayor tiempo de intervención del programa	FV-1	<p>Del recojo mediante el instrumento virtual, las/os funcionarias de FONCODES señalan la importancia del mantenimiento de las capacitaciones de yachachiqs luego de los 3 años de intervención del programa; así como un monitoreo a los emprendimientos de parte del Programa.</p> <p>Esta situación también fue reportada en las respuestas del mapa de empatía, en la cual se sentía que luego de los tres años del programa no sabían qué es lo que iba a suceder, sobre todo por el apoyo del/ de la yachachiq quien es de gran apoyo para el intercambio tecnológico y aprendizaje de los hogares; además de la sostenibilidad que pueda ofrecerse a los emprendimientos.</p>
14	Reforzar las capacitaciones a las y los agentes del programa	FV-1	<p>Las capacitaciones hacia las y los yachachiqs, miembros NE y demás miembros del programa surge como una necesidad a tomar en cuenta para mejorar el desempeño de FONCODES. Asimismo, surgió la idea que algunos de los actores podrían acceder a becas de estudios que potencien sus habilidades.</p> <p>En específico, un tema puntual al respecto fue que se necesita mejorar la metodología de capacitación en los temas de gestión de emprendimiento y articulación al mercado, para lo cual es necesario un reforzamiento al personal que realiza dichas actividades.</p>

N°	Necesidad / Problema [1]	Fuente [2]	Análisis / Descripción [3]
15	Fortalecer la infraestructura básica y productiva	FV-1	<p>La escasa infraestructura básica, como el acceso a agua y conexión a internet, y productiva como infraestructura vial e hídrica, restringe el desarrollo de actividades recomendadas por el Programa, y de articulación con el mercado por parte de los hogares usuarios.</p> <p>Además de la infraestructura para los hogares, se indicó que es necesario la construcción de infraestructura que articule los hogares con el mercado (centros de abasto, y mercados locales, principalmente). Para la resolución de esta dificultad se necesita un trabajo articulado con otros sectores, tal y como se menciona en las respuestas del personal del Programa. Asimismo, llama la atención que esta necesidad sea una de las más mencionadas en el cuestionario, pero no terminó siendo una de las primeras en términos de relevancia relativa.</p>
16	Tomar en cuenta el difícil acceso a las zonas de intervención	FV-1	<p>Una de las dificultades para la intervención de Haku Wiñay es el difícil acceso a los centros poblados, que generan altos costos de traslado, y muchas veces limita el acceso a los mercados. Según lo mencionado en las respuestas del personal del Programa, algunos predios rurales se encuentran ubicados en las laderas. De la misma forma se evidencia la escasez de medios para movilizarse por parte de los agentes del Programa por la lejanía de usuarias/os. Sin duda esta necesidad se encuentra muy relacionada con la necesidad anterior (N° 14) sobre la falta de infraestructura.</p>
17	Reforzar el sistema de seguimiento	FV-1	<p>El sistema de seguimiento a los proyectos necesita ser reforzado, de manera que recoja la información de los proyectos que desarrollan las/os usuarias/os y de otros servicios que brinda FONCODES. Se menciona además que durante los años de intervención del Programa casi todo el trabajo estuvo focalizado en aspectos técnicos productivos sin contar con un sistema de seguimiento acorde a las necesidades. Asimismo, una idea recogida es contar también con un sistema de seguimiento financiero y de actividad física.</p>
18	Reforzar la articulación y difusión de información con mercados	FV-1+RL	<p>Dados los objetivos del programa, es necesaria la mejora de la articulación con los mercados para que usuarias/os puedan mejorar sus ingresos. Esto va de la mano con mejorar la canalización de información que se trasmite hacia los compradores. Asencio (2021) menciona que este es probablemente el punto ciego del programa más importante de la teoría de cambio de Haku Wiñay/Noa Jayatai. El autor indica que el principal problema que enfrentan los usuarios es el alto costo de transacción.</p> <p>Se recoge del taller que los canales de comunicación con el mercado son ausentes, lo cual no permite que los hogares brinden información sobre la variedad de sus productos, y no se enteren de los precios de mercado.</p>
19	Fortalecer la sostenibilidad de los emprendimientos	FV-1	<p>Surge como una necesidad incentivar la formalización de los emprendimientos que les permitan acceder a mejores oportunidades a los mercados. Asimismo, trabajar en estrategias para mejorar su organización pues se encuentran atomizados, lo cual limita la escala de producción demandada, en muchas oportunidades.</p> <p>Esta necesidad está asociada también con el apoyo técnico con el que puedan contar por parte de los y las yacachiqs para enseñarles sobre gestión y trabajo de organizaciones más grandes a uno o dos hogares para la búsqueda de nuevos demandantes.</p>
20	Generar mayores oportunidades de financiamiento para usuarias/os	FV-1	<p>Surge como una necesidad buscar alternativas para que los emprendimientos cuenten con acceso a créditos formales. Al respecto, de lo mencionado por el personal del Programa no se cuentan con alternativas ágiles de financiamiento en las zonas de intervención del Programa, ni convenios con entidades financieras que puedan brindar algún soporte al respecto.</p>

N°	Necesidad / Problema [1]	Fuente [2]	Análisis / Descripción [3]
21	Definir estrategias ante la escasez de mano de obra en el hogar	FV-1	Se menciona como una necesidad la escasez de mano de obra en el hogar para cumplir con las actividades que se recomienda en Haku Wiñay/Noa Jayatai. Como se registra en las respuestas, ello se debe a que no existe un balance entre las actividades destinadas para el Programa y las actividades del hogar.

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

## 5. Priorización de necesidades en el programa FONCODES

En este sentido, en julio del 2020, se remitió al punto focal de FONCODES el FV-2 con las 21 necesidades identificadas en la revisión de literatura y en el recojo con funcionarias/os para que sean enviadas tanto al personal de Sede Central como de las Unidades Territoriales. Nuevamente el programa usado para este recojo de información fue *Qualtrics*.

El FV-2 fue completado por 14 funcionarias/os, de los cuales 3 fueron de Sede Central y 11 de Unidades Territoriales (ver Anexo 10). De las/os funcionarias/os que participaron, 2 eran coordinadores (1 de Sede Central y 1 de UT), 7 jefes de unidades territoriales, 2 especialistas (1 de Sede Central y 1 de UT) y 3 evaluadores de UT. De estos participantes, solo 1 no había completado el instrumento virtual de recojo de necesidades remitido al programa en junio previo. Por otro lado, el tiempo promedio de llenado del cuestionario virtual fue de 20 minutos (aproximadamente 1 241 segundos).

En la última parte de este formulario, se les solicitó a las/os participantes que califiquen la importancia de cada uno de los 21 clústeres de necesidades, en un proceso denominado *multivoting*. La puntuación iba de 0, cuando no representa una necesidad/problema importante, a 10, cuando se trata de una necesidad/problema muy importante para mejorar la eficiencia del Programa en el logro de sus objetivos.

De la puntuación obtenida, se construyeron índices relativos por cada necesidad, como se explica en el apartado 2.1.6., los cuales se presentan a continuación:

**Tabla 14. Listado de necesidades identificadas en el programa FONCODES**

Orden	Necesidad	Fuente	Puntaje
1°	Fortalecer la infraestructura básica y productiva.	FV-1	1
2°	Mejorar la identificación y focalización de hogares usuarios	RL + FV-1	0.76
3°	Tomar en cuenta particularidades de las zonas de intervención	RL + FV-1	0.63
4°	Reforzar las capacidades de las/os agentes del Programa	FV-1	0.63
5°	Reforzar la articulación y difusión de información con mercados	RL + FV-1	0.61
6°	Fortalecer la sostenibilidad de los emprendimientos	FV-1	0.59
7°	Generar mayores oportunidades de financiamiento para usuarias/os	FV-1	0.54
8°	Fortalecer habilidades blandas de usuarias/os y yachachiqs	RL	0.46
9°	Tomar en cuenta el difícil acceso a las zonas de intervención	FV-1	0.46
10°	Reforzar el sistema de seguimiento	FV-1	0.46
11°	Fortalecer la articulación intra e intersectorial	RL + FV-1	0.44
12°	Fortalecer la aplicación de los concursos rurales inclusivos	RL	0.44
13°	Evitar la deserción de usuarias/os y personal del Programa	RL + FV-1	0.44
14°	Fomentar mayor participación de autoridades locales y miembros del NE	RL + FV-1	0.37
15°	Fortalecer la logística del programa en la intervención	RL + FV-1	0.33
16°	Evaluar un mayor tiempo de intervención del programa	FV-1	0.28
17°	Mejorar los canales de comunicación y entrega de información	RL	0.19
18°	Fortalecer la educación financiera	RL	0.19
19°	Considerar un enfoque de género en la intervención	RL + FV-1	0.15
20°	Definir estrategias ante la escasez de mano de obra en el hogar	FV-1	0.15
21°	Mejorar la confianza de usuarias/os	RL + FV-1	0

FV-1: para necesidad identificada mediante el formulario virtual, RL: para necesidad identificada en la revisión de literatura. El puntaje relativo "0", no indica que no fue votada, ni que todos votaron "0" sino que, dentro de la metodología de relativización explicada, esa necesidad tiene el menor valor como suma total de votos.

Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social.

De esta manera, en la Tabla 14 se brinda la priorización de necesidades a partir de la sistematización del FV--2 y que tuvo como resultado el orden de priorización de necesidades que es insumo para el proceso de búsqueda de soluciones innovadoras que las puedan atender.

## 6. Posibles soluciones innovadoras: listado y análisis<sup>18</sup>

En esta sección se realiza el mapeo de ideas innovadoras que puedan solucionar las necesidades de FONCODES. El orden de presentación sigue el de la priorización de la Tabla 14, y se coloca entre paréntesis el puntaje relativo de la priorización. Se ha procurado identificar posibles soluciones innovadoras para cada una de las necesidades o cuellos de botella mostradas en la Tabla 13, salvo aquellas necesidades cuya solución responden a variables exógenas o incremento presupuestal o de las cuales no se tuvo suficiente información como para acotar la necesidad a un cuello de botella bien definido que permita identificar una posible solución. De esta manera, para estos casos, se recomienda realizar un taller con expertas/os y funcionarios/as del Programa para explorar cuellos de botellas asociados en las que sí se pueda encontrar ideas de solución.

### **Necesidad N° 03: Tomar en cuenta particularidades de las zonas de intervención (0.63 pts.)**

*Fuente en la etapa de identificación:* formulario virtual y revisión de literatura

#### *Problema y resultado esperado*

Tanto en la revisión de literatura como en lo mencionado por los/as funcionarios/as del Programa, salió a relucir que una necesidad en Haku Wiñay/Noa Jayatai es que no se toman en cuenta las particularidades de las zonas de intervención en aspectos como tener estrategias de intervención diferenciadas por tipos de usuarias/os, y por zonas geográficas de sierra y selva, así como considerar posibles efectos del cambio climático en las actividades productivas de las zonas de intervención.

Al respecto, el personal del Programa mencionó que la intervención no ofrece un tratamiento diferenciado hacia las comunidades nativas de la selva, además de no considerar factores culturales de la población. Asimismo, mencionaron que las situaciones climáticas como lluvias, heladas, y la temporalidad inestable perjudican la adecuada planificación de siembras, sin que muchas veces esto sea tomado en cuenta.

En este sentido, dado que se tiene como necesidad tomar en cuenta las particularidades de las zonas de intervención tanto en estrategias aplicadas como en las consideraciones sobre las condiciones climáticas, se espera que la o las soluciones conlleven a la mejora de la aplicación de Haku Wiñay/Noa Jayatai, y así el incremento de la producción de los hogares tanto para su autoconsumo como para venta hacia el mercado.

#### *Hipótesis*

El diseño del proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai, en primera instancia, estuvo enfocado en la zona de la sierra peruana por anteriores experiencias que se tenía; posteriormente, la intervención fue extendida hacia zonas de Amazonía. No obstante, dicha ampliación, no considera las particularidades del nuevo contexto como se menciona en MEF (2018), y en lo expresado por el personal del Programa.

Asimismo, además de las diferencias que puedan tener las zonas de intervención de sierra y selva, dentro de cada zona puede haber heterogeneidades. Por ejemplo, el caso de hogares con mayores ingresos, que, en promedio, cuentan con ahorros y/o acceso a créditos para mitigar riesgos climáticos o de otra índole, y los hogares en situación de pobreza que no cuentan con dichos medios. En este sentido, evidencia en India señala que agricultores rurales suelen mantener portafolios de inversiones de bajo rendimiento, además de sembrar cultivos menos riesgosos ante la imposibilidad de protegerse ante posibles choques climáticos (IFPRI, 2020).

En línea con ello, la intervención de Haku Wiñay/Noa Jayatai no toma en consideración aspectos del cambio climático, por lo que no se estarían mitigando las fuentes de riesgo ante un posible shock climático (heladas, inundaciones, entre otros) y que repercutiría en el bienestar de los hogares. IFPRI (2020) menciona que los shocks climáticos pueden afectar a los hogares en distintos aspectos. Por

---

<sup>18</sup> Cabe señalar que algunas de las propuestas identificadas pueden ya estar siendo implementadas por el programa como parte de sus procesos de mejora continua.



ejemplo, una inundación o terremoto, además del costo en vidas, daña y destruye los activos productivos de los hogares; además de tener como consecuencia inmediata el incremento en el costo de los alimentos, y dificultad para conseguir productos y servicios necesarios para la producción.

En este sentido, dado que no se cuenta con estrategias diferenciadas ni tipologías de intervención es indispensable recoger información relevante de todos los ámbitos de intervención que permita conocer capacidades, necesidades, riesgos climáticos y patrones culturales.

#### *Mapeo de intervenciones:*

Dado que considerar tipologías de intervención requeriría algún tipo de información específica y un análisis un poco más cualitativo de las zonas de alcance del Programa, el mapeo de intervenciones se enfoca en la necesidad de considerar las condiciones climáticas en la intervención de FONCODES, dados los instrumentos desarrollados para este tema.

En línea con lo mencionado, se considera lo desarrollado en IFPRI (2020) respecto a la implementación de seguros que hacen uso de índices de precipitaciones de las lluvias, los cuales le otorgan un pago si las precipitaciones caen debajo de cierto nivel que no asegure las cosechas, puede ser una herramienta interesante para tomar en cuenta.

Los seguros para la agricultura han sido ampliamente usados en India y países de África en donde predomina esta actividad económica; siendo así que Mishka (1995) menciona el primer caso una propuesta de seguros basados en precipitación surgió en la India en 1920. Mushfiq & Rosenzweig (2013) analizan los efectos de ofrecer un esquema de seguros basados en el clima sobre los seguros informales de los propios agricultores. Una investigación más reciente es la de Kath et al. (2018), quien analiza un esquema de seguros de este tipo para agricultores de azúcar en Australia. En general, los estudios encuentran resultados positivos en el riesgo (y rentabilidad) adoptado por los agricultores para sembrar otros cultivos.

Por otro lado, otra de las acciones que se han desarrollado para hacer frente al cambio climático es el desarrollo de *Climate-Smart Villages* (CSV), las cuales son pequeñas aldeas o pueblos en donde se realizan mejoras sustanciales en la forma de producción mediante la implementación de tecnologías amigables con el medio ambiente, capacitaciones a agricultoras/es, herramientas de monitoreo del clima, entre otros. ICRISAT (2016) desarrolla una guía de aspectos que deben de considerarse bajo estos esquemas, y menciona principalmente los siguientes: i) tecnologías inteligentes en temas climáticos, ii) servicios de información del clima, iii) plan de desarrollo de la aldea o pueblo, y iv) institucionalidad y conocimiento local.

En línea con ello, y respecto a iniciativas que tomen en cuenta el cambio climático, *Climate Chip* es sitio web con información pública, desarrollada por un equipo de científicos, que tiene como propósito brindar información sobre condiciones climáticas, modelos climáticos, y proyecciones. Mediante esta plataforma se puede acceder a perfiles de distintas zonas del mundo y analizar el impacto que las condiciones climáticas tendrán sobre la salud de la población.

En tanto, otra iniciativa interesante que puede ayudar al análisis de condiciones climáticas que afectan, por ejemplo, la calidad del suelo en agricultura es un aplicativo móvil<sup>19</sup> que se vincula con un chip a ser introducido en tierra cultivable para el análisis de nutrientes del suelo, el cual es explicado en Smolka et al. (2016). En línea con ello, Golicz et al. (2019) mencionan que, tras la proliferación de celulares en muchas zonas remotas del mundo, su uso como herramienta para análisis de calidad del suelo es valiosa dado que sin ellas el análisis sería costoso y extenso.

#### **Idea innovadora propuesta N° 1: Sistema de gestión de la información que considere el riesgo climático**

---

<sup>19</sup> El estudio de referencia no menciona el uso de internet para este aplicativo. Se entiende que el aplicativo móvil está vinculado a un software que se vincula al sensor del chip.

Dado que existe la necesidad de tomar en cuenta las particularidades de las zonas de intervención, se propone implementar un sistema de gestión de la información para el análisis del riesgo climático en algunas zonas de intervención, con lo cual se espera que los hogares usuarios del Programa mejoren sus condiciones para la siembra de productos agrícolas.

Al respecto, se toma en cuenta el modelo *Climate-Smart Villages* (CSV) y se propone desarrollar, de manera complementaria a la intervención de Haku Wiñay/Noa Jayatai, un sistema de información para los centros poblados con mayor riesgo climático, que sea de uso del personal del programa tanto de las UT como de los yachachics.

En específico, en estos centros poblados se implementaría un sistema de gestión de la información que analizaría el riesgo climático con el fin de contar con mayor y mejor información para las recomendaciones de las tecnologías e insumos a usar en la siembra de productos. Este esquema consideraría y podría buscar una alianza con *Climate Chip* para, por ejemplo, la medición de la calidad del suelo mediante un aplicativo móvil y chip de bajo costo que no haga uso de internet.

Esta propuesta podría implementarse con un plan por etapas, en la que se involucraría a otros sectores. Todas las mejoras que se consideren luego del análisis de la información de la plataforma seguirían la esencia del proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai, es decir, fortalecer el desarrollo productivo de los hogares para la mejora de su producción para autoconsumo y venta en el mercado.

Se presenta una propuesta de teoría de cambio de esta intervención en la que los insumos son las alianzas con otros actores para poder incorporar servicios y tecnologías con las que FONCODES no cuenta, además de un diagnóstico que dé cuenta de las zonas a priorizar y lo necesario a implementar. Como resultado inmediato se tendría hogares con una mejor respuesta ante eventos climáticos adversos, quienes finalmente incrementarían su producción.

**Figura 11. Teoría de cambio para la implementación de un sistema de gestión de la información que considere el cambio climático**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

**Necesidad N° 04: Reforzar las capacidades de las/os agentes del Programa (0.63 pts.)**

Fuente en la etapa de identificación: formulario virtual

*Problema y resultado esperado*

Del recojo de información mediante el formulario virtual se evidenció como una necesidad el reforzar las capacidades de las/os agentes del Programa (yachachiqs y personal de NE). Relacionado a ello, se expresó que las/os yachachiqs debería recibir una mayor asistencia técnica de parte del/de la

coordinador/a de Haku Wiñay/Noa Jayatai. Asimismo, surgió el hecho de mejorar las metodologías de capacitación al personal en temas de gestión de emprendimientos y articulación al mercado.

En este sentido, se espera que, con la mejora de las capacitaciones brindadas, a través de ideas innovadoras, los agentes del Programa puedan mejorar su servicio y con ello el impacto del Programa hacia los/as usuarios/as.

### *Hipótesis*

En línea con lo mencionado por el personal de FONCODES la capacitación brindada a los agentes involucrados directamente con la aplicación del Programa es escasa, en parte debido a, como se menciona en MEF (2018), la gran carga administrativa que con la que se cuenta en las UT. Al respecto, en el mismo documento se menciona que los supervisores de campo no cuentan con los conocimientos necesarios (tecnología de los proyectos a su cargo) para realizar sus labores, lo cual se debería a que no son capacitados lo suficiente.

### *Mapeo de intervenciones*

En este sentido, la identificación de intervenciones que alivien el problema encontrado y que vaya en línea con lo mencionado en la hipótesis va por el lado de incluir herramientas informáticas que provean información de manera rápida, y de fácil entendimiento, a fin de que no se genere mayor carga administrativa sino la alivie, en parte. Al respecto, puede mencionarse el caso de la plataforma digital llamada *NutriFami* desarrollada por el Programa Mundial de Alimentos (PMA) para fortalecer las capacidades del persona a cargo de preparar los alimentos en el programa de alimentación escolar en Senegal (WFP, 2018).

Esta plataforma incluye módulos de aprendizaje en distintas temáticas para el manejo de alimentos, cuidados para el almacenamiento, buenas prácticas de higiene para la preparación, e información nutricional necesaria. Asimismo, el organismo encargado de su diseño otorga un reconocimiento no monetario al personal que complete todos los módulos con éxito. La iniciativa cuenta con una versión para la zona del Pacífico en los módulos tienen temáticas para ser impartidas en los hogares de los programas de alimentación. Colombia es un caso en el cual se ha implementado esta iniciativa (WFP, 2017).

En línea con ello, Ezezika et al. (2018) muestran evidencia de la efectividad del aprendizaje a través del juego y con el uso de herramientas digitales, mediante la aplicación *Nutrido*<sup>20</sup> en temas de nutrición en adolescentes de escuelas secundarias en Nigeria.

### **Idea innovadora propuesta N°1: Plataforma digital web y móvil para fortalecer las capacidades de las/os agentes**

Dado que existe la necesidad de reforzar las capacidades de los/as agentes del Programa, se propone como solución la implementación de una plataforma web y móvil que contenga información precargada sobre las labores de los agentes, las tecnologías de Haku Wiñay/Noa Jayatai, y registros/formatos que faciliten y alivien la carga administrativa.

Se toma en cuenta la experiencia de la aplicación de *NutriFami* en Senegal, resaltando la aceptación y uso de medios digitales por parte de funcionarios/as de un programa social público. En este sentido, la primera de las 3 secciones con las que contaría este aplicativo sería una explicación con los derechos y deberes con las que cuentan cada agente del Programa e indicaciones para casos en los que surjan inconvenientes respecto a ello.

Asimismo, dado que hay una manifiesta percepción de sobrecarga administrativa se propone que esta plataforma digital contenga información precargada que facilite algún tipo de registro administrativo que

---

<sup>20</sup> Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2018/07/how-games-can-take-nutrition-to-the-next-level>, y Ezezika et al (2018) se brinda más detalle sobre el uso del aplicativo, y evaluación de impacto del mismo.

tenga que realizar cada agente. En esta sección también se incluiría la explicación sobre el uso, y recomendaciones y canales de comunicación en caso de dificultades.

Como tercera parte de la plataforma, se plantea incorporar módulos de aprendizaje sobre las tecnologías del Programas y otros aspectos necesarios de conocer. Cabe decir que cada sección de la plataforma debe considerar enfoques de género e interculturales. En este sentido, todo ello facilitará la labor de los actores comunitarios y los permitirá a acceder a nuevas oportunidades.

Esta idea, que comprende un producto complejo e innovador, se enfrenta al reto de diseñar un sistema que pueda ser de fácil entendimiento para la/el usuaria/o, independientemente de su punto inicial de familiaridad con aplicativos móviles. Para ello se recomienda que en el desarrollo de las aplicaciones de registro y e-aprendizaje se tomen en consideración el estado del arte de la investigación en Interacción Computadora-Humano (ICH) en medios rurales (Hardy et al. (2019), además de un programa de capacitación/asistencia técnica presencial durante el despliegue inicial de la innovación.

En el mediano plazo este dispositivo podría convertirse en un canal de retroalimentación entre el Programa y los agentes que hacen uso de este sistema, apostando por su participación en el diseño de la intervención.

**Figura 12. Teoría de cambio para la implementación una plataforma web y móvil para capacitación de las/os agentes**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

**Necesidad N° 05: Reforzar la articulación y difusión de información con mercados (0.61 pts.)**

*Fuente en la etapa de identificación:* formulario virtual y revisión de literatura

*Problema y resultado esperado*

De lo mencionado por las/os gestores del Programa, se deriva como necesidad el reforzar la articulación y difusión de la información hacia los mercados. Este tema es prioritario tanto para los emprendimientos que surgen de los concursos rurales, como para los hogares que desean vender sus excedentes de producción.

Algunos temas que se derivan de esta necesidad es que las/os usuarias/os no tienen canales de difusión comercial, no cuentan con medios de información sobre los productos generados (precios, compradores, mercados, etc.), y dependen de intermediarios para venta de productos.

*Hipótesis*

Los hogares en situación de pobreza y que desarrollan actividades del sector agrícola en muchos casos viven en zonas alejadas de los mercados. Como previamente se ha mencionado, incluso para las y los agentes del programa es complicado poder llegar hacia ellos por lo alejado que se encuentran. Este sería un cuello de botella para que puedan posicionar sus productos.

Asimismo, en su mayor parte no cuentan con medios tecnológicos que les permitan generar redes de contactos para venta de productos, por lo que dependen de los intermediarios que posicionan y venden los alimentos en mercados. IPA (2016) señala que los agricultores de pequeña escala, a menudo, no cuentan con suficiente y adecuada información sobre precios en otras áreas geográficas, o con alguna garantía que sus productos serán vendidos.

### *Mapeo de alternativas*

El mapeo de soluciones para acercar a los hogares agricultores a los mercados ofrece herramientas que hacen uso de la tecnología. Encontramos, por ejemplo, *The Virtual Farmer's Market* (VFM), una aplicación que hace uso de los conceptos de las plataformas *e-commerce* para conectar a los compradores y vendedores con uso de internet. Esta iniciativa ha sido desarrollada por el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y se basa en la lógica de las plataformas de eBay y Airbnb. La aplicación fue piloteada en tres distritos de Zambia en el 2017 y se espera que ayude a multiplicar por dos la productividad e ingresos de los hogares (FAO, s.f.).

En línea con esta iniciativa, en Zimbabwe se ha implementado *AgriShare*, la cual sigue el modelo de Airbnb, y conecta de manera online a los agricultores sin activos con empresas que proveen o contratan servicios de producción, procesamiento y transporte de alimentos o productos agrícolas. Asimismo, en Etiopía se ha implementado *AgUnity* el cual provee servicios de comunicación e intermediación entre compradores y vendedores de productos en áreas remotas. Este servicio también incluye análisis de tendencia de consumo en comunidades rurales, billetera electrónica, servicio de llamadas y chat, entre otros.

Asimismo, AGROS Tech es una plataforma digital offline para zonas rurales que busca conectar agricultores con asesores, *stakeholders*, y emprendedores agrícolas para la sostenibilidad de la cadena de valor en el contexto de aislamiento social por el COVID-19. Este sistema crea una red de contactos para los agricultores con el fin que puedan conectar con proveedores de insumos, transportistas y compradores de sus productos; la red opera a través de los conceptos de *Artificial Intelligence (Human Agents + Big Data + Machine Learning)*.

Un esquema un poco más complejo que el desarrollado mediante *apps*, es el llevado a cabo en Uganda por *AgriNet* y que se encuentra en etapa de evaluación. En este esquema de intermediación entre agricultores y compradores, *AgriNet* es quien organiza y firma contratos con los compradores, para que luego los agricultores puedan proveerles el servicio. La compañía es quien les brinda información sobre el mercado para que se pueda pactar el mayor precio posible y así las mayores ganancias. Bajo la evaluación que se realiza en Uganda, *AgriNet* selecciona a 4 agentes (agricultores comerciantes) a quienes capacita y certifica para que se encargue de ser el nexo entre un grupo de agricultores y los grandes compradores. Asimismo, la información es brindada mediante una aplicación llamada Kudu, que funciona vía SMS.

### **Idea innovadora propuesta N° 1: sistema digital que provea información y sirva de intermediación entre hogares y el mercado**

Dado que existe la necesidad de reforzar la articulación y difusión de información con los mercados, se propone la implementación de un sistema digital que provea información y conecte a los hogares agricultores con la cadena de valor de sus productos. Se espera que con esta iniciativa, los hogares tengan mayores oportunidades de venta de sus productos e incrementen sus ingresos.

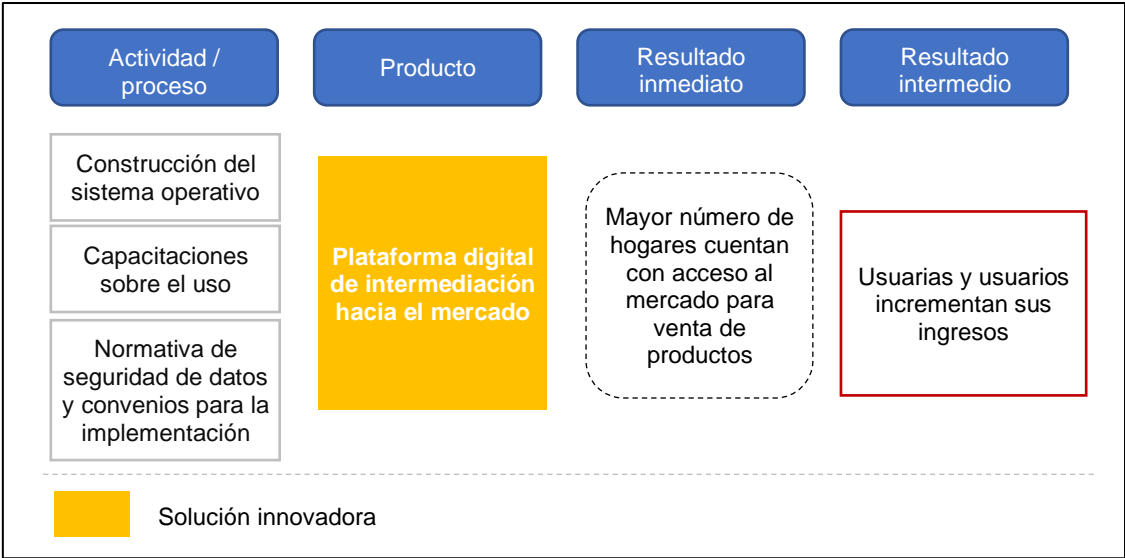
Tomando en cuenta las distintas iniciativas de aplicativos móviles y la plataforma digital AGROS que conectan a agricultores con los compradores en los mercados, se propone el desarrollo e implementación de un sistema digital que sea usado por los hogares para publicar el/los producto/s que están ofreciendo y puedan transar directamente con los compradores de los mercados.

Siguiendo la propuesta de AGROS, el sistema debe considerar funcionalidad offline a través de llamadas y/o envío de SMS hacia esta plataforma digital con el fin de que pueda ser utilizado por un mayor número de hogares en zonas rurales. La modalidad de contacto sería por iniciativa de las/os agricultoras/os llamando o enviado un SMS al número de la plataforma quien se encargaría de realizar las conexiones con proveedores o compradores disponibles y luego se comunicaría con el agricultor con la información solicitada.

En una primera etapa de la intervención, FONCODES realizaría un recojo de información de celulares de los hogares y los productos que ofrecen, y les brindaría información de la propuesta y capacitación sobre su uso. Podría resultar conveniente un piloto para incorporar sugerencias de los mismos hogares y mejorar la propuesta.

En este sentido, se plantea una teoría de cambio para esta intervención, la cual tiene como insumos el sistema operativo del aplicativo que registra el contacto entre vendedores y compradores, y la normativa necesaria para la protección de datos personales y para establecer convenios con actores públicos y privados para la implementación. En tanto, se esperaría obtener como resultado inmediato que un mayor número de hogares cuenten con acceso al mercado para la venta de sus productos, y que, con ello, puedan incrementar sus ingresos.

**Figura 13. Teoría de cambio de una plataforma digital que conecte a los hogares con la cadena de valor de los productos que venden**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social.

**Idea innovadora propuesta N° 2: Sistema de intermediación con agentes comunales**

Dado que existe la necesidad de reforzar la articulación y difusión de información hacia el mercado para que los hogares ofrezcan sus productos, se plantea como idea de solución la implementación de un sistema de intermediación con agentes comunales, lo cual permitirá que un mayor número de hogares pueda acceder al mercado y vender sus productos para incrementar sus ingresos.

En base a la lógica del modelo propuesto por AgriNet en Uganda, se plantea como propuesta de solución implementar un sistema de intermediación mediante agentes comunales de manera que 4 o 5 personas de una zona de intervención de FONCODES puedan ser capacitadas para que se encarguen de la organización de compradores, y también de la organización de los hogares usuarios del Programa para posibles ventas a mayor escala.

Estos agentes serán quienes operen un sistema de alertas en la cual cada hogar vendedor de algún producto podrá cargar el monto de su producción disponible a vender, y esta será de conocimiento de posibles compradores quienes emitirán una alerta en caso se encuentren interesados en realizar la

compra. En caso un posible demandante desee una cantidad mayor, el agente capacitado se encargará de agrupar a otros hogares ofertantes para alcanzar la escala deseada y se pactará un precio. Complementario a ello se tendría un sistema, ya sea mediante un aplicativo, llamadas o mensajes de texto para comunicación entre los agentes y los hogares.

En este sentido, se construye una teoría de cambio en la cual se tienen como insumos el sistema de comunicación entre los agentes comunales y los agricultores, la normativa para elección de los agentes comunales, y la cadena de procesos de intermediación. Con ello, se espera tener como resultado inmediato que una mayor cantidad de hogares accedan a mercados para venta de sus productos, y posteriormente incrementen sus ingresos.

**Figura 14. Teoría de cambio para la implementación de sistema de intermediación al mercado mediante agentes comunales**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social.

**Necesidad N° 06: Fortalecer la sostenibilidad de los emprendimientos (0.59 pts.)**

*Fuente en la etapa de identificación: formulario virtual*

*Problema y resultado esperado*

Del recojo de necesidades mediante el instrumento virtual a funcionarios/as de FONCODES, se encontró que una necesidad es el fortalecer la sostenibilidad de los emprendimientos de los hogares que participan en Haku Wiñay/Noa Jayatai. En temas relacionados a esta necesidad, se mencionó el hecho que los emprendimientos recaen en el tiempo por temas de organización, gestión y pequeña escala.

En este sentido, dada esta necesidad se espera que las propuestas de solución generen que los emprendimientos que surgen de Haku Wiñay/Noa Jayatai puedan fortalecerse y tener sostenibilidad.

*Hipótesis*

La insostenibilidad de los emprendimientos es una dificultad recurrente en el Perú, así lo indica el Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018 – 2019 elaborado por la Universidad ESAN, en donde se menciona que, en el Perú, solo 37 de cada 100 emprendimientos llegan a convertirse en emprendimientos establecidos (Serida et al., 2020). En el ámbito rural, la situación no es distinta según lo expresado por funcionarios/as de FONCODES.

Dentro de los factores que contribuyen a esta dificultad es la atomización de los emprendimientos que no les permitirían producir a escala que demanda el mercado, la escasa cultura de formalidad que limita

el desarrollo de ciertas actividades, el poco grado de organización interna y de gestión; así como la falta de estrategias de sostenibilidad a futuro.

### Mapeo de alternativas

En cuanto a intervenciones o herramientas que son de utilidad para fortalecer los emprendimientos, se encuentra a *e-Choupal* descrito en UNESCO(2018). Este es proyecto implementado en India por iniciativa privada que busca dotar de herramientas de negocios a agricultores de zonas rurales. Este proyecto es ofrecido a personas con bajos niveles de educación, las cuales son capacitadas por agentes privados.

Otra de las iniciativas que han surgido en el mundo y en el Perú, es el impulso a los emprendimientos sociales a través de redes de negocios y concursos de emprendimientos enfocados en alguna temática especial. Un caso es el del Desafío Kunan, el cual premia a emprendimientos con alto potencial de impacto y sostenibilidad con recursos monetarios y asistencia técnica por parte de una aceleradora internacional de emprendimientos; además de estos beneficios, se obtiene la oportunidad de ingresar a una red de contactos para posicionar el producto. Cabe mencionar que en la edición del año 2020 de este desafío, se otorgó un reconocimiento especial a los emprendimientos rurales de la categoría Adultos Imparables, lo cual se convierte en una gran oportunidad para los emprendimientos de Haku Wiñay/Noa Jayatai.

### Idea innovadora propuesta N° 1: Aplicativo que ofrezca módulos sobre estrategias para la sostenibilidad de emprendimientos

Dado que existe la necesidad de fortalecer la sostenibilidad de los emprendimientos, se plantea implementar un aplicativo móvil y web que contenga módulos de aprendizaje sobre buenas prácticas de gestión de negocios y que se encuentren adaptados a los contextos rurales y culturales. En base a la experiencia de *e-Choupal* de la UNESCO.

En principio, este aplicativo estaría dirigido a los Grupos de Interés que se forman como parte de los concursos rurales del Producto 2 de Haku Wiñay/Noa Jayatai. Adicional a las prácticas que se imparta sobre gestión de emprendimientos, sería conveniente complementar dichos conocimientos con conceptos y aplicaciones prácticas de contabilidad y usos de medios financieros.

Se propone una teoría de cambio para esta intervención que incluye como insumos la preparación de contenidos, la implementación del sistema web o móvil, y la normativa necesaria para la implementación. Como resultado inmediato de esta propuesta se espera que las usuarias/os del Programa tengan un mejor manejo y gestión de sus emprendimientos.

**Figura 15. Teoría de cambio de la implementación de un aplicativo móvil o web para fortalecer la sostenibilidad de emprendimientos**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social



## **Idea innovadora propuesta N° 2: impulso y acompañamiento a los emprendimientos rurales a concursar en desafíos para emprendimientos sociales**

Dado que existe la necesidad de fortalecer la sostenibilidad de los emprendimientos, se plantea aprovechar el desarrollo de los emprendimientos del Producto 2 de Haku Wiñay/Noa Jayatai para postular a concursos de emprendimientos sociales (sea para obtener capital semilla, como para obtener préstamos o difusión de sus emprendimientos) a aquellos que tengan el mayor potencial a ser ganadores. Para ello, contarían con el apoyo técnico de la/del yachachiq o coordinador territorial para preparar y cumplir con los requisitos exigidos y mejorar propuesta de postulación. La propuesta busca aprovechar experiencia de concursos tipo Kunan, y la red de emprendimientos sociales que maneja a nivel nacional para posicionar aquellos negocios que surgen de Haku Wiñay/Noa Jayatai y que cuentan con gran potencial.

Asimismo, siguiendo la experiencia del reconocimiento al Adulto Imparable Rural, como una subcategoría de la categoría Adultos Imparables del Desafío Kunan, se puede pensar a futuro buscar alianzas con ONG, u empresas privadas para organizar concursos cuyos premios sean capacitaciones y acompañamiento a los emprendimientos rurales de la sierra y selva.

### **Necesidad N° 07: Generar mayores oportunidades de financiamiento (0.54 pts)**

*Fuente en la etapa de identificación:* formulario virtual

#### *Problema y resultado esperado*

De lo recogido de los/as funcionarios/as del Programa se encontró que es una necesidad generar mayores oportunidades de financiamiento tanto para los hogares con emprendimientos, como para otros que quieran iniciarse en ellos. Se mencionó que es oportuno involucrar a otras entidades financiadoras para hacer frente a esta necesidad.

En este sentido, dada la restricción de créditos hacia los hogares de Haku Wiñay/Noa Jayatai, se espera que al superarla los hogares puedan invertir en más activos y tener más oportunidades para generar ingresos.

#### *Hipótesis*

Es común que los hogares en situación de pobreza de ámbitos rurales cuenten con restricciones de acceso a crédito formal. En línea con ello, Kloeppinger-Todd & Sharma (2010) menciona que las instituciones financieras tienen poco interés en ocuparse de la situación financiera en agricultura debido a que muchos hogares con actividad agrícola viven en áreas remotas por lo que los costos del servicio son elevados, están expuestos a riesgos climáticos inesperados, muchos hogares no conocen cuán rentable son sus negocios, y porque los/ productores/as agrícolas cuentan con poca educación y conocimiento sobre el funcionamiento de las instituciones financieras modernas.

En este sentido, las restricciones financieras juegan un rol importante para las decisiones intertemporales de consumo en los hogares. Diversas experiencias muestran distintos tipos de medios para el acceso a crédito y ahorro informal adoptados por los hogares en situación de pobreza, alguno de ellos son los prestamistas informales, colectores grupales, juntas de ahorros, entre otros (Quarthey et al., 2012).

#### *Mapeo de intervenciones*

Este apartado se basa en el documento elaborado por Kloeppinger-Todd & Sharma (2010), el cual realiza una revisión de soluciones innovadoras que buscan resolver problemas de restricciones financieras en hogares agricultores de zonas rurales. Se describen aquellas soluciones en las que la población se ajusta más a las de Haku Wiñay/Noa Jayatai.

Una iniciativa que se menciona son las organizaciones financieras comunales (Community-based financial organizations, CBFOS), las cuales operan en zonas donde no se cuenta con acceso a bancos u organizaciones como microfinancieras. El sistema se basa en un esquema de ahorro de un grupo de 5 a 7 personas, usualmente mujeres, quienes semanalmente reúnen pequeñas cantidades de dinero, que posteriormente es prestado entre ellas o a otros miembros de la comunidad. Este sistema también puede extenderse a alrededor de 40 personas con el registro y documentación respectiva.

Entre las derivaciones más exitosas *de este modelo se encuentran el Village Saving and Loan Association (VSLA)* iniciado en Nigeria por CARE International en 1991, y el modelo *Self-help Group (SHG)* iniciado en India hace varias décadas. El primero gira entorno a los ahorros de un grupo de entre 10 y 30 personas, quienes ahorran un monto básico de manera regular, y el dinero es prestado a los mismos miembros o a no miembros a una tasa de interés previamente acordada por el grupo. Luego de un periodo, por ejemplo de 1 año, los fondos y los intereses generados son distribuidos a los integrantes del grupo, para luego iniciar un nuevo ciclo. En el caso de SHG, el dinero es prestado solo a los integrantes del grupo, y no es devuelto al final de un periodo sino que crece a lo largo de los años, y se convierte en una importante fuente de poder de negociación con bancos y gobiernos locales, como en el caso de India.

Otra iniciativa mencionada por Kloeppinger-Todd & Sharma (2010) es la de un esquema *leasing* rural. La idea es que los agricultores quienes desean acceder a activos productivos puedan obtenerlos de algún proveedor, gobierno o agente privado, a cambio de pagos regulares y de bajo monto. Luego de un periodo determinado, previamente definido, el prestatario tiene la opción de quedarse con el activo pagando el diferencial del valor del activo y las amortizaciones realizadas (se incorpora también ajustes por depreciación del activo). Una de las lecciones con las que se cuenta de la aplicación de este modelo en ámbitos rurales es que puede ser rentable si cuenta con el apoyo gubernamental u otra entidad que brinde el soporte financiero y técnico para implementarlo.

Por otro lado, en Kenia desde el año 2005 ha operado un sistema llamado DrumNet, el cual actúa como un intermediario entre compradores de productos de los agricultores, una entidad bancaria y un grupo de agricultores organizados. La idea de esta intermediación es conectar a un grupo de pequeños hogares agricultores con una cadena de valor de productos, pues dado que muchas veces es difícil que individualmente pueda acceder a créditos para compra de insumos.

Este proceso de intermediación comienza cuando el grupo de pequeños agricultores establece un contrato de venta a un precio fijo con algún comprador. Este acuerdo permite a los agricultores acceder a crédito con alguna entidad bancaria para la compra de insumos productivos en un vendedor certificado. Una vez que la producción es entregada, DrumNet es el intermediario que se encarga que el flujo de dinero vaya para pagar la deuda con la entidad financiera y hacia los agricultores. Una de las debilidades del sistema es el posible desvío de las obligaciones por parte de alguna de las partes, es por ello que se debe contar con mecanismo que puedan evitarlo; no obstante, se observa eficacia en la cadena de valor ante su implementación.

En tanto, el proceso de expansión de servicios financieros en zonas rurales más recurrente en países en desarrollo ha sido la proliferación de microcréditos. El modelo clásico o canónico de productos grupales de préstamos fue introducido por Grameen Bank fundado en Bangladesh. Este modelo se basa en un sistema de préstamos grupal, frecuentemente a mujeres, con un esquema de pago semanal, y con un monto prestado inicialmente bajo que se va incrementando según el cumplimiento de pago del grupo. Con este esquema se intenta reducir el costo de monitoreo por parte de la entidad financiera, pues son los integrantes del grupo quienes se encargarían de ello para construir una buena reputación y acceder a otro crédito ya sea de manera grupal nuevamente, o individualmente (Banerjee et al., 2014).

Este esquema de créditos ha sido ampliamente estudiado y evaluado dada su rápida expansión en el mundo. En J-PAL (2018) se menciona que la evidencia para países de bajos y medianos ingresos indica que los microcréditos no han conducido a una transformación de los ingresos ni a un incremento del consumo a largo plazo, pero sí ha ayudado a los hogares a contar con mejor manejo de herramientas financieras.

## Idea innovadora propuesta N° 1: Organizaciones financieras comunales (OFC)

Dado que existe la necesidad de generar mayores oportunidades de financiamiento hacia los hogares usuarios del Programa, se propone diseñar e implementar uno o los dos modelos de OFC, en base a la experiencia en Nigeria con el modelo VSLA y en India con el SHG, que mediante la creación de organizaciones de ahorro comunales permitirá crear o ampliar las opciones de acceso a crédito.

La idea de la propuesta es que a partir de la experiencia en Haku Wiñay/Noa Jayatai, en algunos centros poblados se pueda formar grupos de hogares que ahorren pequeños montos de dinero para formar un capital que permita otorgar préstamos a los mismos miembros o a personas externas.

Dependiendo del número de hogares y del monto a aportar semanalmente se analiza cuál de los dos modelos adoptar. FONCODES sería el encargado de brindar soporte en la implementación otorgando asistencia para definir a los encargados, los lineamientos, y los instrumentos de monitoreo y transparencia que demande la iniciativa.

Asimismo, en caso se adopte el modelo VSLA, los hogares agricultores pueden recibir sus fondos y sus intereses ganados tiempo antes del periodo de siembra, lo cual les permitirá comprar insumos para dicha actividad.

Si bien este esquema se basa en el ahorro, es fuente de créditos para otros agentes quienes, en principio, por distintas razones no pueden ahorrar o acceder a montos de crédito un poco mayores. En este sentido, se plantea la siguiente teoría de cambio para la intervención.

**Figura 16. Teoría de cambio de la implementación de organizaciones financieras comunales**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

## Idea innovadora propuesta N° 2: Modelo de institución intermediaria que sea garante de créditos y que conecte con la cadena de producción

Dado que existe la necesidad de generar mayores oportunidades de financiamiento hacia los hogares usuarios de Haku Wiñay/Noa Jayatai se propone la implementación de un agente de intermediación para acceso a créditos y articulación con la cadena de producción, lo cual permitiría que las familias tengan mejores opciones de financiamiento.

Esta propuesta toma en consideración la experiencia de DrumNet en Kenia, e involucraría la conformación de grupos de hogares agricultores que produzcan un mismo producto y puedan pactar un contrato con algún comprador. FONCODES y otra institución podría actuar como intermediario para conectar a los agricultores con la cadena de valor de los productos. A partir del contrato firmado, los agricultores podrían acceder a créditos para compra de insumos que incrementen su producción. Una

vez que el o los productos son entregados, el intermediario (FONCODES) sería quien se asegure que una parte del dinero sea destinada a pagar el préstamo.

Además de actuar como intermediario, se espera que FONCODES pueda desempeñar labores de capacitación y asistencia técnica para una buena inversión en activos productivos y que, además garantice el cumplimiento del contrato entre el grupo de agricultores y el comprador.

Se plantea la siguiente teoría de cambio que tiene como insumos la normativa que define los lineamientos para la implementación del modelo planteado, asistencia técnica y capacitación hacia los agentes involucrados, y convenios con instituciones para la conexión entre los agricultores y la cadena de producción. En tanto, como resultado inmediato se espera que hogares usuarios del programa cuenten con acceso a fuentes de crédito, y ello derive a un incremento de su producción tanto para autoconsumo como para venta en el mercado.

**Figura 17. Teoría de cambio de la implementación un intermediador para el acceso a créditos y conexión con la cadena de producción**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

### Idea innovadora propuesta N° 3: Esquema de leasing rural

Dado que se cuenta con la necesidad de generar mayores oportunidades de financiamiento a hogares usuarios del Programa, se propone la implementación de un esquema de leasing rural, el cual es un instrumento financiero de arrendamiento que tiene como objetivo la cesión de un bien (insumo) a cambio de una contraprestación en forma de una renta periódica. La propuesta permitirá incrementar el acceso a financiamiento bajo la forma de tenencia de activos productivos para mejorar la producción.

La iniciativa toma en cuenta lo mencionado en Kloeppinger-Todd & Sharma (2010). El esquema de leasing rural haría posible que los hogares rurales accedan a activos productivos a cambio de un pago regular (semanal o mensual), y luego de un tiempo determinado ellos puedan ser acreedores de la tenencia de dicho activo pagando lo restante de su valor. Así, si por ejemplo un hogar agricultor necesita contar con instrumentos para el cultivo, una institución se los puede arrendar a cambio de una contraprestación monetaria semanal o quincenal, y que, al cabo de un tiempo, digamos 6 meses, los instrumentos serán de propiedad del hogar, según las condiciones establecidas al inicio del contrato.

En la propuesta FONCODES o alguna otra institución aliada puede actuar como el proveedor de los activos a los hogares, los cuales pasarían por un proceso de evaluación para otorgarle los beneficios, y tendrían mayores oportunidades si se observa adecuado cumplimiento de sus obligaciones a lo largo de su historial. Este esquema asume contar con un buen sistema de información a nivel de cada hogar en cuanto a sus activos para la evaluación.

A continuación, se presenta una propuesta de teoría de cambio para la idea de solución para la necesidad expuesta.

**Figura 18. Teoría de cambio de la implementación un esquema de leasing rural**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

#### **Idea innovadora propuesta N° 4: Promoción del acceso a microcréditos individuales o grupales**

Dado que se evidencia la necesidad de generar mayores oportunidades de financiamiento a los hogares usuarios del Programa, se propone fomentar el acceso a microcréditos a través de alianzas con instituciones financieras del Estado o privada, lo cual permitirá que los hogares cuenten con nuevas fuentes de financiamiento y, a partir de su inversión, generen mayor producción e ingresos.

La idea propuesta es buscar alianzas con instituciones financieras públicas o privadas que puedan brindar microcréditos grupales a hogares usuarios de Haku Wiñay/Noa Jayatai bajo el modelo convencional de microcréditos (reuniones frecuentes, y pagos periódicos semanales o quincenales). Asimismo, se buscaría involucrar a las asociaciones financieras (cooperativas) presentes en zonas rurales. FONCODES, además de generar las alianzas, brindaría la información necesaria y capacitación, de manera oportuna, a los hogares que deseen acceder al programa.

En tanto, se plantea que para el caso de microcréditos individuales se implemente el diseño seguido en IPA (s.f) en el que para acceder a un microcrédito se debe contar con el patrocinio de un cliente existente. Este esquema permitiría que el acceso a microcréditos se extienda a aquellos que no califican o no quieren integrar los grupos del modelo tradicional.

Los patrocinadores son clientes de bancos comunales o microfinancieras que son elegidos para otorgar avales o garantías a otros agentes que requieren préstamos, a cambio de algunos beneficios como mejores tasas de interés u opciones de extensión de plazos de pagos. No obstante, si uno de los nuevos clientes no paga, el patrocinador está obligado a reembolsar la deuda a la entidad financiera. Este sistema haría que las conexiones se realicen entre personas de confianza y se tenga baja probabilidad de incumplimiento.

**Figura 19. Teoría de cambio para la promoción de microcréditos grupales e individuales**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

**Necesidad N° 08: Fortalecer las habilidades blandas de las/os usuarias/os y yachachiqs (0.46 pts.)**

*Fuente en la etapa de identificación:* formulario virtual y revisión de literatura.

*Problema y resultado esperado*

La revisión de la literatura para identificar necesidades en el proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai evidenció que las/os participantes cuentan con dificultades respecto al manejo de sus habilidades blandas. Así se encontró que tenían problemas para expresarse en público y ser claros al enunciar sus ideas en los concursos de Emprendimientos Rurales Inclusivos (ERI). De igual manera, en la evaluación del programa realizada por Escobal y Ponce se menciona que algunas/os participantes mostraban descontento al no haber salido ganadores de los concursos, y en algunos casos culpaban a las/os coordinadoras/es por ello, sin contar con un sentido de autocrítica.

Por otro lado, también se ha evidenciado algunas dificultades en cuanto a las habilidades blandas de los yachachiqs, lo cual sería una limitante para el impacto que tiene la trasmisión de conocimientos de estos agentes hacia las/os usuarias/os del Programa.

*Hipótesis*

Desde hace algunos años el desarrollo de habilidades socioemocionales en familias de bajos ingresos ha tomado importancia para la superación de la pobreza. Así, MIDIS (2018d) menciona que algunas características comunes en hogares que viven en situación de pobreza es la presencia de depresión, bajos niveles de autoestima, dificultades cognitivas y bajos niveles de aspiraciones, las cuales estarían asociadas a niveles menos eficientes de uso de sus recursos. Complementario a ello, The World Bank (2015) da cuenta de los límites del autocontrol de personas en situación de pobreza ante las preocupaciones diarias con las que están cargadas; mientras que Sánchez, Valerio, y Gutiérrez (2016) resaltan la importancia de las habilidades socioemocionales en la predicción de resultados relevantes a lo largo de la vida.

La escasez de habilidades de tipo no-cognitivas y sus efectos en los hogares en situación de pobreza, estaría asociada al difícil entorno en el que viven y a la poca regularidad en realizar actividades que las desarrollen. Arias et al. (2019) mencionan que la adquisición de habilidades como el autocontrol emocional y autoeficacia provee un impulso importante para el desarrollo de otras habilidades técnicas y cognitivas que son muy importantes durante la adultez.

En tanto, Montalvao et al. (2017) proporcionan evidencia sobre los efectos positivos del desarrollo de habilidades blandas en intervenciones en zonas rurales. Los autores mencionan que la adquisición de habilidades no-cognitivas, en mujeres, genera beneficios en los ingresos y otros efectos positivos en la agricultura a través del mayor uso de activos productivos, fertilizantes y mayor nivel de trabajo en la agricultura. Asimismo, encuentran claras implicancias sobre el crecimiento agrícola y reducción de pobreza; a partir del análisis de la habilidad denominada  *fuerza de voluntad o perseverancia*. En este sentido, existe evidencia que los programas de fortalecimiento de habilidades blandas mejoran los ingresos y aspectos psicológicos y actitudinales en personas en situación de pobreza, no obstante, estos estudios son recientes y aún limitados (MIDIS, 2018d).

Por otro lado, en el caso de las/os yachachiqs, en MIDIS (2016) se detalla las dificultades por las que pasan durante el desarrollo de sus actividades en el programa Haku Wiñay/Noa Jayatai, debido a problemas propios de su labor como también debido al diseño y ejecución del Programa. Algunas de las dificultades son: demoras y limitación en los pagos, jornadas de trabajo excesivas y falta de acceso y manejo de equipamiento (como software informático). Estas complicaciones serían restricciones importantes que limitan el pleno uso de habilidades blandas (relacionadas a su estado emocional). En este sentido, al ser las/os yachachiqs agentes que transmiten conocimientos hacia los agricultores, actuando como docentes, es muy importante que cuenten con las habilidades no-cognitivas necesarias para impartir los conocimientos deseados; para ello es fundamental que el Programa tome acciones para mejorar su situación.

De esta manera, se observa que la debilidad en cuanto a la presencia de habilidades blandas en las/os usuarias/os es por el propio contexto de pobreza en el que viven, y las limitaciones que esta conlleva. Mientras que, en el caso de las/os yachachiqs, entre otros factores, se debe a la falta de las condiciones laborales necesarias (instrumentos, espacios, materiales) para compartir sus saberes, lo cual puede afectar su estado de ánimo.

#### *Mapeo de intervenciones*

En la revisión sobre intervenciones para el fortalecimiento de habilidades blandas, Pye (2009) ofrece un análisis y algunas recomendaciones para poder ofrecer servicios de capacitación y desarrollo de capacidades a agricultores de zonas rurales. Si bien es cierto que su análisis se enfoca en áreas rurales de Inglaterra, se pueden tomar algunas de sus recomendaciones como: i) establecer alianzas estratégicas con proveedores locales para reducir costos de acceso a zonas dispersas, ii) mapear habilidades que se transmiten mediante la interacción comunitaria y así identificar mentores que las puedan desarrollar, y iii) promover la participación comunitaria y oportunidades para el aprendizaje en comunidad.

En esta misma línea, MIDIS (2019) señala que con el fin de fortalecer la confianza y habilidades blandas de las/os usuarias/os, sería oportuno generar espacios para compartir saberes en comunidad entre las/os participantes del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai. Desiana & Aprianingsih (2017) ofrecen un marco conceptual sobre el aprendizaje mediante grupos de agricultores y las mejoras que este esquema ofrece a través de la autosuficiencia y el empoderamiento que, a su vez, se traduce en ganancias en productividad.

Asimismo, se puede mencionar el programa de fortalecimiento de habilidades blandas en las/os usuarias/os del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai, el cual hasta el año 2021 se encuentra en etapa de evaluación por el Instituto de Estudios Peruanos en conjunto con el AYNi Lab Social del MIDIS, la Universidad de los Andes y la Universidad UC Davis. Esta intervención ofrece sesiones individuales de coaching en las que se trabajan aspectos como planeación, autoeficacia, resiliencia, y otros.

En línea con esta intervención, Macours & Vakis (2014) señalan que las personas pueden “aprender” a modificar sus aspiraciones y tener confianza en sí mismos, a partir de otras personas consideradas como líderes comunales. Los autores encontraron efectos positivos en inversión en capital humano, diversificación de ingresos, y la actitud de los hogares hacia su futuro. Señalan que uno de los canales que han podido identificar es la motivación de los líderes y los buenos ejemplos reales basados en experiencias exitosas en negocios que se dieron con la buena comunicación. En línea con ello, en MIDIS (2019) se señala que es necesario contar con el personal adecuado que cuente con las habilidades apropiadas para poder fortalecer este aspecto en agricultoras y agricultores rurales.

Adicional a estos programas, el uso cada vez más de intervenciones basadas en envío de mensajes de texto para generar cambios de comportamiento en las personas ofrece una posibilidad adicional para reforzar las habilidades blandas en usuarias/os de Haku Wiñay/Noa Jayatai. Existe evidencia que el envío de mensajes de texto ayuda a adherir aprendizajes en personas adultas (Ksoll et al., 2014).

**Idea innovadora propuesta N° 1: Programa de fortalecimiento de habilidades blandas acompañado de envío de mensajes de texto motivacionales.**

Dado que se cuenta con la necesidad de fortalecer las habilidades blandas de usuarias/os, y en base a la experiencia de la implementación del programa de fortalecimiento de habilidades blandas de usuarias/os del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai, se propone desarrollar una intervención similar que incorpore envío de mensajes de textos motivacionales con los conceptos que elaboren los yachachiqs, quienes se encargarían de las sesiones individuales de coaching. Sin duda, la propuesta de envío de mensajes de textos involucra retos al necesitar que las y los participantes cuenten con celulares y conectividad telefónica, lo cual es una limitante recurrente en zonas rurales. En este sentido, es necesario recoger esa información del Programa, y buscar alianzas con otros sectores y organizaciones para poder considerar la propuesta.

**Figura 20. Teoría de cambio de un programa de coaching y envío de SMS.**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

**Idea innovadora propuesta N° 2: Programa de talleres comunales en donde se entrenen habilidades no-cognitivas.**

Dado que existe la necesidad de fortalecer las habilidades blandas de las/os usuarias/os del Programa, se propone como solución un programa de talleres comunales en donde se pueda capacitar y poner en práctica este tipo de habilidades. Se espera que con estos talleres los participantes se desenvuelvan mejor, mejoren la comunicación y sean claros al expresar sus ideas tanto para los concursos de emprendimientos, como para su uso en el día a día en sus transacciones y relaciones comerciales.

Esta propuesta involucra el trabajo comunitario entre hogares participantes de Haku Wiñay/Noa Jayatai. Estos talleres podrían ser liderados por un representante de la comunidad con habilidades sociales necesarias, un líder considerando el estudio de Macours & Vakis (2014), y previamente capacitado, o por otro agente que el Programa considere pertinente.

En una primera etapa de talleres se podría ofrecer un pequeño incentivo monetario o no monetario (como semillas u otro insumo) de bajo valor para involucrar a los hogares en los talleres. Asimismo, en un inicio se expondría la importancia del fortalecimiento de las habilidades no cognitivas, y posteriormente se podría hacer uso de casos prácticos en donde se evidencie su manifestación. De igual forma, se priorizaría el trabajo práctico y el *aprender haciendo*; por ende, una serie de exposiciones simples y cortas en donde los participantes presenten un tema en específico, luego de haberlo discutido en grupos, sería importante.



En este sentido, el desarrollo de habilidades no cognitivas mediante un enfoque comunitario sin duda ayudará en el desarrollo de la aplicación del Producto 2, Emprendimientos Rurales Inclusivos, al permitir generar mayores lazos de confianza entre hogares para la conformación de Grupos de Interés y preparar a los hogares para sus presentaciones ante el jurado que califica las propuestas.

Se presenta una teoría de cambio que guiaría la intervención propuesta.

**Figura 21. Teoría de cambio de un programa fortalecimiento de habilidades blandas de forma comunitaria.**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

**Necesidad N° 10: Reforzar el sistema de seguimiento y monitoreo (0.46 pts)**

*Fuente en la etapa de identificación: formulario virtual*

*Problema y resultado esperado*

La necesidad de reforzar el sistema de seguimiento en el Programa surgió del recojo de ideas desde los funcionarios del programa mediante el instrumento virtual del AYNI Lab Social. Las ideas que se mencionaron fueron que se necesita mejorar el sistema de gestión de información de las/os yachachiqs que dé cuenta del seguimiento de los proyectos. Asimismo, otro tema que surgió fueron las críticas al sistema de transferencias del Banco de la Nación para el uso de los recursos financieros transferidos a los NE, el cual no permite un monitoreo/seguimiento de dichos recursos.

En este sentido, dado que se cuenta con la necesidad de mejorar el sistema de seguimiento y monitoreo de las gestiones de datos y recursos de los proyectos productivos de FONCODES, se espera que con la o las soluciones innovadoras propuestas se mejoren el funcionamiento del programa y con ello un mayor impacto en la producción de los hogares.

*Hipótesis*

MEF (2018) indica que el sistema de seguimiento de los proyectos de FONCODES cuenta con limitantes para el seguimiento de los indicadores del programa. El Seguimiento a la Ejecución de Proyectos (SEJPRO) tiene tanto el seguimiento a la ejecución física como a la financiera a nivel de proyecto; ello imposibilita contar con información a nivel de hogares.

En línea con ello, el mismo estudio del MEF menciona que los supervisores de los proyectos no cuentan con los requisitos para poder hacer uso óptimo de los sistemas de seguimiento de Haku Wiñay/Noa Jayatai pues no conocen a profundidad los 8 proyectos que deben llevar control, ni tienen los conocimientos sobre las tecnologías que se aplican.

*Mapeo de intervenciones:*

Respecto al primer cuello de botella identificado en esta necesidad asociado a que el sistema de seguimiento no cuente con información a nivel de hogares, se plantea que el mapeo de soluciones está dirigido hacia las herramientas de recojo de información de bajo costo que sean de fácil uso.

En línea con ello, Ballivian et al. (2015) analizan el recojo de información mediante teléfonos celulares ya sea mediante SMS, IVR (Interactive Voice Recognition) y CATI (Computer-Assisted Telephone Interview), los cuales son calificados de bajo costo y ser de uso recurrente en un contexto de ampliación de la cobertura de telecomunicaciones a de América Latina. Los investigadores analizan el recojo de información a nivel de representatividad nacional y concluyen que sí es posible, pero teniendo cuidado con el nivel de atrición a los que se expone. Asimismo, recomiendan usar la combinación de SMS y CATI.

Por otro lado, UNICEF desarrolló una herramienta tecnológica denominada *RapidPro*, un sistema de código abierto a través del cual se puede programar la comunicación masiva mediante mensajerías de texto, además administrar flujos de información y automatizar el análisis de las comunicaciones.

Esta iniciativa tiene sus orígenes en un piloto basado en mensajes de texto en Zambia, durante el 2007, que buscaba reducir los tiempos de comunicación entre establecimientos de salud locales y laboratorios regionales que procesaban pruebas para diagnosticar VIH, y también fortalecer mensajes a madres para que cumplan con sus visitas postnatales y la ingesta de los retrovirales. Con resultados favorables se trataba de una intervención de *mSalud* exitosa. Sin embargo, para su realización, las tecnologías basadas en SMS apenas comenzaban a usarse y pero pocas estaban disponibles a costos asequible, por lo que UNICEF diseñó *RapidSMS*: una plataforma de código abierto, diseñada para enviar y recibir datos utilizando teléfonos móviles básicos, con la capacidad de gestionar flujos de trabajo complejos, automatizar análisis y presentar datos en tiempo real.

La plataforma fue utilizada por intervenciones en otros países y en 2012 una intervención que se servía de *RapidSMS* alcanza escala nacional en Uganda, permitiendo a 6,400 establecimientos de salud intercambiar información a bajo costo y automáticamente sistematizada (UNICEF, 2019). *RapidPro* toma la posta de *RapidSMS* en 2014, manteniendo el modelo de código abierto, esta nueva versión sirve como un motor de comunicación para impulsar mensajes entre UNICEF y beneficiarios. A diferencia de *RapidSMS*, no necesita de un desarrollador de software para diseñar, y escalar mensajes o iniciativas de recojo de información, a partir de teléfonos móviles.

A la fecha, estrategias de mensajería usando *RapidPro* han sido desplegadas en 36 países, en favor de temas de salud, educación, higiene, nutrición, transparencia y comunicación durante emergencias.

Por otro lado, respecto al cuello de botella asociado al poco conocimiento con el que cuentan los supervisores sobre los proyectos a su cargo. La revisión de intervenciones está asociada al uso de programas de capacitación a través de medios tecnológicos en línea con lo que se menciona en PPC (2019) respecto a que el uso de la tecnología debe de mejorar la administración del gobierno y la provisión de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos. De igual forma, sigue la línea del mapeo realizado para la Necesidad N° 4.

Al respecto, se puede mencionar la herramienta digital llamada NutriFami, elaborada por el PMA, que brinda información, mediante módulos de aprendizaje sobre el cuidado, composición y preparación de alimentos, y recomendaciones para la salud de niños y niñas, gestantes y adultos en general. La versión de esta herramienta que está disponible para Senegal, en versión francés, ofrece módulos de aprendizaje para los encargados de la preparación de los alimentos en temas de gestión de víveres, preparación e higiene de alimentos, y de alimentos sanos y equilibrados (WFP, 2018 y 2020). En este sentido, se identifica el uso de una herramienta tecnológica para capacitar a agentes operadores de una intervención en zonas en situación de pobreza.

### **Idea innovadora propuesta N° 1: Aplicativo móvil para el recojo de información a nivel de hogares**

Dado que se cuenta con la necesidad de fortalecer el sistema de seguimiento y monitoreo relacionada a que solo se cuenta con datos a nivel de proyectos, se propone la implementación del recojo de

información a nivel de hogares a través de una aplicación móvil que hace uso de mensajes de texto; con lo cual se espera mejorar la cantidad y calidad de los datos para implementar mejoras en el Programa.

En este sentido, tomando en consideración el aplicativo *RapidPro* de UNICEF, se plantea recoger información a nivel de hogar sobre el uso y stock de los insumos que provee FONCODES y el nivel de producción de la actividad económica que desarrollan, a través de celulares que hagan uso de mensajes de texto. La información de recojo sería puntual y acotada a los productos más importante que considere FONCODES, ya que al ser un sistema de mensajería de texto no tendría mucha capacidad como la de un cuestionario virtual. No obstante, la ventaja de esta herramienta es que podría funcionar en zonas sin conectividad a internet y es de bajo costo, y se tendría disponible de manera instantánea.

El uso de esta herramienta estaría a cargo de los supervisores de campo, con la adecuada capacitación por parte del personal del Programa. Asimismo, podría aprovecharse para que las/os mismas/os usuarias/os puedan hacer uso de ellas, y así llevar una contabilidad de sus productos. Ambos registros, el del supervisor y el de los hogares, se usarían para evaluar correspondencia de datos; es decir, según los productos o insumo, el registro por parte de los hogares podría realizarse semanalmente, mientras el supervisor recogería información con una frecuencia mayor, por lo que se esperaría coincidencia al momento del recojo de información en la frecuencia mayor.

#### **Idea innovadora propuesta N° 2: Plataforma digital de capacitación para los supervisores de campo**

Dado que existe la necesidad de reforzar el seguimiento y monitoreo, se propone la implementación de una plataforma digital para capacitación de los supervisores de campo, con la cual se espera que conozcan mejor la tecnología de los proyectos, y realicen un mejor monitoreo. Esta idea sigue, en parte, la solución propuesta para la Necesidad N° 4.

La propuesta se basa en el aplicativo NutriFami desarrollado por el PMA e implementado en Colombia y Senegal, y consiste en construir una plataforma digital que pueda utilizarse mediante web como en teléfonos celulares, y que contenga módulos amigables de aprendizaje sobre tecnologías aplicadas en los proyectos de Haku Wiñay/Noa Jayatai. Asimismo, contaría con información sobre los proyectos asignados a cada uno de los supervisores para que puedan estudiarlos y realizar una adecuada supervisión.

La información que se incluya en dicha plataforma tendría la mirada de las/os yachachiqs para considerar particularidades de las zonas de intervención. Adicional a ello, se plantea como propuesta incorporar un reconocimiento simbólico (como un certificado) a los supervisores que completen todos los módulos de la plataforma.

**Figura 22. Teoría de cambio de la implementación de una plataforma digital para capacitación de los supervisores de campo**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

**Necesidad N° 11: Fortalecer articulación y coordinación intra e intersectorial (0.44 pts.)**

*Fuente en la etapa de identificación:* formulario virtual y revisión de literatura

*Problema y resultado esperado*

Como se menciona en MEF (2018) es indispensable mantener una articulación con otros sectores para no duplicar funciones, aplicar mejores y de manera más eficiente los recursos con los que se cuenta. En dicho estudio se menciona la articulación con el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento para el desarrollo del componente Vivienda Saludable. Asimismo, otros estudios mencionan la necesidad de articulación y coordinación con el Ministerio de Agricultura y Riego.

De la misma manera, tanto en la revisión literaria como en lo recogido de funcionarios del Programa, se evidencia la necesidad de articulación con otros programas del MIDIS como Juntos y Qali Warma; así como una coordinación entre los otros tipos de proyectos que maneja FONCODES (infraestructura y especiales).

En este sentido, dada esta necesidad se espera que con las soluciones propuestas se mejore la articulación para un mejor desempeño del Programa.

*Hipótesis*

Relacionado a este tema Leyton (2018) explica dos formas de articulación que entre entidades públicas: articulación formal e informal.

1. La primera, se logra a través de 4 mecanismos que son:
  - a. el presupuesto, establecidos a través de convenios de transferencias de recursos,
  - b. articulación vertical entre distintas instancias del Estado (nacional, regional y local),
  - c. articulación horizontal, que se da entre instancias o espacios de coordinación entre actores del mismo nivel territorial o de gobierno,
  - d. articulación mediante mecanismos de control.
  
2. Por otro lado, en el caso de la articulación informal mencionado por Leyton (2018), existen 3 mecanismo que la promueve u obstaculizan.
  - a. El primero es respaldo político de las autoridades de turno,
  - b. el segundo es el clientelismo, que es más bien una manifestación perversa de integrar y capturar intereses;
  - c. El tercero, la burocratización, que puede obstaculizar procesos articuladores entre instituciones y funcionarios cuando estos ya tienen una forma establecida de hacer las

cosas que se mantiene en el tiempo y dificulta modificar procedimientos e instrumentos públicos tradicionales.

### *Mapeo de intervenciones*

Se busca impulsar la articulación de modo que sea de iniciativa propia de autoridades y gestores locales; es decir, un tipo de articulación informal, no sin advertir que no reemplazan a los mecanismos formales de articulación que merecen ser fortalecidos. Cabe señalar que el respaldo político y la iniciativa de las autoridades locales traerán consigo una mejor institucionalidad y prácticas adecuadas de articulación formal como convenios e instancias de diálogo.

Por otra parte, en base a lo encontrado por Finan et al. (2017), viramos nuestra atención a incentivos 'no monetarios' o 'sociales', que son también sujeto de estudio por Ashraf & Bandiera (2018). Según estos últimos autores, los incentivos sociales se definen como cualquier factor que cumple las siguientes dos condiciones:

- i) Afecta el beneficio marginal o el costo marginal del esfuerzo.
- ii) Proviene de las interacciones con otros.

Asimismo, los incentivos sociales estarían respaldados por preferencias no estándar que se pueden distinguir en dos tipos: sentido de identidad en un grupo social o preocupación por el bienestar de otro grupo de personas (altruismo, reciprocidad, etc.). Si bien hay poca evidencia sobre este tipo de incentivos, en algunos contextos han demostrado tener impactos positivos, por lo que se podría esperar una motivación altruista por articular ante el beneficio que esta tendría.

### **Idea innovadora propuesta N°1: Campaña con storytelling**

Dado que existe una necesidad de mejorar la articulación intersectorial, se propone como solución el desarrollo de campañas de *storytelling* que cuenten historias éxito de los emprendimientos rurales inclusivos que surgen del Producto 2 de Haku Wiñay/Noa Jayatai. Ello contribuiría a posicionar el proyecto en agenda pública, y así disuadir a autoridades locales para poner en marcha esfuerzos de articulación.

A partir de una amplia literatura que evidencia la existencia de un "efecto de víctima identificable" (según lo cual las personas tienen mayor propensión a apoyar a una víctima identificable que a una no identificada o presentada como parte de estadísticas), Paul Slovic, catedrático de Psicología de la Universidad de Oregón, sostiene que no se puede poner únicamente el peso de problemas humanitarios sobre los instintos afectivos de los tomadores de decisiones (Slovic, P., 2010).

En línea con ello, Neimand (2018) toma las experiencias de Slovic y la complementa con una batería de *insights* para prestar una ruta metodológica para contar historias que enganchen a la comunidad en complejos problemas sociales y emocionales. Su propuesta contiene cuatro puntos clave. Primero, contar historias sobre individuos particulares, lo que es un corolario de Slovic. En el caso de Haku Wiñay/Noa Jayatai esto podría ser contar la historia un caso de éxito de un emprendimiento y todo el proceso de aprendizaje que pasó en los tres años de intervención del Programa y los beneficios para la superación de la pobreza.

La segunda estrategia, según Neimand (2018), es dejar que la audiencia ponga las piezas en su lugar, dar espacio a los receptores del mensaje para que puedan terminar la historia. El tercer punto, es tomar en cuenta la óptica de la audiencia, contextualizar la historia en lo que el público cree que es y llevarlo hacia lo que realmente es, sutilmente. Finalmente, conectar un mensaje final con una imagen visual que procure preservar la problemática social en mente de la audiencia.

Si bien el Programa, a través de sus redes sociales, continuamente informa sobre la mejora en la calidad de vida de los hogares tras las capacitaciones y asistencia técnica recibidas, una campaña orientada a resaltar la importancia de la articulación con los gobiernos locales y otras instituciones, minuciosamente diseñada, podría contribuir a contribuir al interés tanto en la sociedad civil como en los hacedores de política para hacerlo posible.

**Figura 23. Teoría de cambio para las campañas de *storytelling***



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

### Idea innovadora propuesta N°2: Incentivos sociales que fortalezcan motivación intrínseca

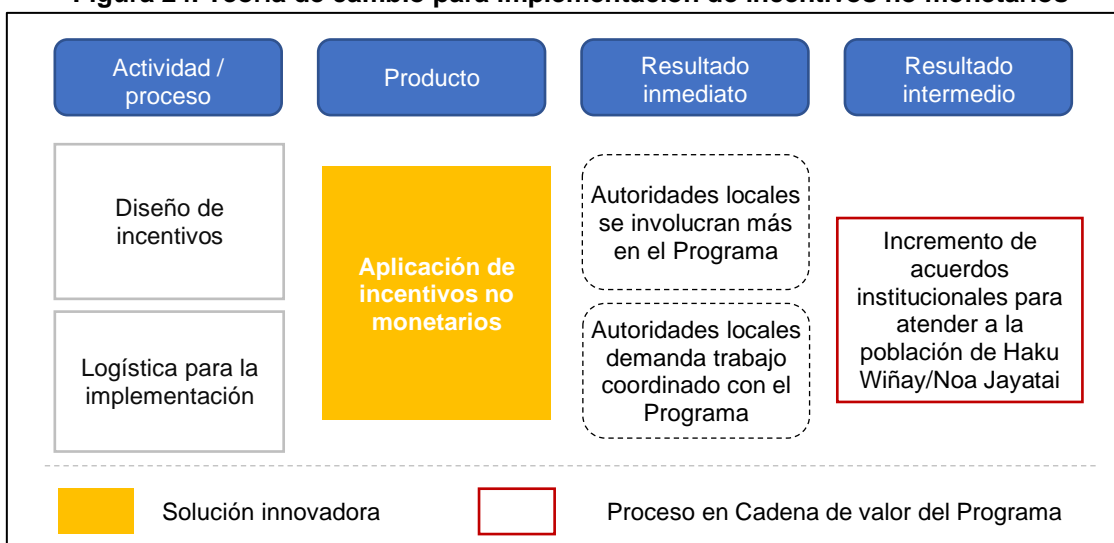
Dado que se evidencia la necesidad de fortalecer la articulación y coordinación inter e intra sectorial, se propone como solución implementar mecanismos de incentivos no monetarios que se sirvan de las motivaciones intrínsecas propios de servidores públicos y miembros del NE, para impulsarlos a desarrollar actividades de integración y articulación que tengan como foco mejorar el servicio que brinda Haku Wiñay/Noa Jayatai.

A raíz de lo encontrado en la sección de mapeo, los incentivos sociales pueden aumentar el sentido de identidad, esto es sembrar en autoridades locales que actúan como miembros del NE y funcionarios del Programa, un espíritu de pertenencia a una institución sólida y en la que su aporte resulta clave para cumplir con la misión institucional.

Existe un desarrollo reciente en la literatura que investiga los efectos de proveer incentivos sociales. En Perú, por ejemplo, se probó un experimento que consistía en mensajes de texto, diseñado de tal forma que se pudiese investigar si mensajes que resaltan los beneficios sociales del mantenimiento de la infraestructura educativa, y destinados a los responsables de gestionarlo en cada colegio, tienen efectos para mejorar índices de retiro de fondos y declaración de gastos en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED). Dustan et al (2019) encontraron a partir de este experimento que mensajes que resaltaban los efectos en el aprendizaje tenían efectos de casi 2 puntos porcentuales en el retiro de más del 99% de fondos (17% de la brecha) y casi 3 puntos porcentuales en la declaración de gastos (13% de la brecha). En cambio, mensajes que resaltaban beneficios sobre el bienestar, un concepto más amplio, no tuvieron efectos significativos.

Los hallazgos de Dustan y otros, dan pie a pensar que directores de instituciones educativas en el Perú tienen, efectivamente, preferencias altruistas. Podría mantenerse un símil con autoridades locales, sin embargo, se sugiere evaluar la viabilidad de mensajes de texto en el contexto de FONCODES. Otras formas en que se ha provisto de incentivos sociales son mediante juegos de equipo, cesión de autonomía para la toma de decisiones, oportunidad para elegir la sede de trabajo, etc.; revisar Finan et al. (2017), y Ashraf & Bandiera (2018).

**Figura 24. Teoría de cambio para implementación de incentivos no monetarios**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social.

**Necesidad N° 13: Evitar la deserción de usuarias/os y personal del Programa (0.44 pts.)**

*Fuente en la etapa de identificación:* formulario virtual y revisión de literatura.

*Problema y resultado esperado*

Una de las necesidades que se encontró en la revisión de literatura y en el recojo mediante el formulario virtual es la existencia de cierto grado de deserción de las/os usuarias/os. En tanto, en la revisión de literatura, además de este problema, se encontró evidencia de deserción del personal del Programa, especialmente de los integrantes del NE y yachachiqs.

Así, respecto al primer punto, en MIDIS (2015) se encontró que un gran número de usuarias/os (34 de 704 hogares) en La Libertad dejaron de participar en el programa entre el 2014 y 2015. Al respecto, este mismo estudio señala que, dado que muchas veces no se cuenta con información y estudios sobre el tema, se recomienda realizar investigaciones que evidencien por qué los hogares se retiran del Programa.

Asimismo, en MIDIS (2016) se señala que, durante el primer año de implementación del Programa, los NE funcionan de manera activa; no obstante, para el segundo año no es así, y muchos de sus integrantes abandonan sus funciones. Situación similar ocurre con las/os yachachiqs.

En este sentido, dado este problema de deserción tanto en usuarias/os como en personal del Programa, se espera que las ideas innovadoras contribuyan a una mayor perdurabilidad en la participación de los hogares beneficiarios para asegurar los efectos deseados en ellos.

*Hipótesis*

MIDIS (2016) menciona como una debilidad del Programa es el cierto grado de deserción que existe en hogares usuarios, la cual estaría asociada a que muchos de ellos son población migrante, y su situación socioeconómica no se tuvo en cuenta al momento de la implementación. Este punto también ha sido mencionado por el personal de FONCODES, considerando la generación de mayores ingresos en algunas temporadas como causa de la migración.

Otro factor relacionado a la deserción es el desinterés y el poco compromiso para adoptar las tecnologías recomendadas por el Programa. A ello, se le suma lo mencionado en MIDIS (2016), respecto a la desconfianza entre las/os integrantes de los grupos que participan en los concursos de negocios rurales inclusivos, lo cual es determinante de su poca continuidad en el programa. Por otro

lado, en MIDIS (2018c) se hace referencia a la deserción de programas sociales por costos de transacción o administrativos.

De la misma manera MIDIS (2016) menciona que se ha registrado deserción en las/os yachachiqs por diversos motivos, como la excesiva carga laboral, incumplimiento de pagos, entre otros. Asimismo, en el caso de los miembros del NE su deserción estaría asociada a falta de entendimiento de los beneficios de la intervención, y por ende su desinterés, y sobrecarga con otros temas de su entorno familiar.

### *Mapeo de intervenciones*

En primer lugar, respecto a intervenciones que eduzcan la deserción de participantes de un programa cuya causa se relaciona al desinterés, falta de entendimiento y costos de transacción, se abordan mecanismos basados en incentivos y provisión de información para generar mayor compromiso en el Programa.

El caso del programa Chile Solidario que se menciona en MIDIS (2018e), cuyo objetivo es contribuir a que las personas y familias superen su situación de pobreza extrema, ofrece un bono de protección que se le da a las mujeres para poder reducir los costos administrativos y de transacción para evitar deserciones. El monto transferido es relativamente pequeño, y también tiene como propósito ser un incentivo de permanencia al ser recursos de disponibilidad inmediata, a comparación de beneficios del Programa que se verán en un tiempo de maduración mayor. Esta idea es considerada en la propuesta de IPA para la inclusión económica en zonas de pobreza urbana desarrollada en MIDIS (2018e).

Por otro lado, mediante el uso de conceptos comportamentales se utilizan mensajes de textos para transmitir pequeños fragmentos de información que pueden llegar a producir alteraciones de comportamiento en los receptores, quienes pueden ser funcionarios públicos (Maldonado et al., 2015) o usuarias/os de un programa. Asimismo, The Behavioural Insights Team<sup>21</sup> recomienda esta herramienta, cuando sea pertinente usarla, debido a su bajo costo, universalización, ser sencillos de usar, y contar con amplia aceptabilidad.

En este sentido, el uso de la mensajería de texto puede ser una valiosa herramienta para proveer información y captar el interés de los beneficiarios de Haku Wiñay/Noa Jayatai, y se involucren más en sus actividades.

### **Idea innovadora propuesta N°1: Incentivos monetarios de bajo monto para cubrir costos de transacción**

Dado que existe la necesidad de evitar la deserción de usuarias/os del Programa, se propone como idea innovadora ofrecer transferencias monetarias de bajo valor a los hogares usuarios para que puedan cubrir ciertos costos de transacción y/o administrativos y poder disuadir alguna posibilidad de deserción.

Esta propuesta toma en consideración lo expuesto en MIDIS (2018e), en donde se plantea una transferencia no mayor a 30 soles para asegurar la permanencia de las/os usuarias/os en por lo menos 2 años, en un programa de gestores sociales expuestos en el citado documento.

Se podría considerar que la propuesta aplique para ciertas zonas de intervención donde se indique mayor probabilidad de deserción por razones económicas. Asimismo, dado que muchos hogares también son usuarios de Juntos, se puede realizar una coordinación con dicho programa para que reciban su transferencia junto al pequeño incentivo. En caso se evalúe que los costos administrativos resultarían altos, se puede realizar la transferencia de manera bimensual.

En línea con ello, se presenta una teoría que cambio para la intervención mencionada:

---

<sup>21</sup> Why text? Blog escrito por Michael Sanders y Bibi Groot del equipo de The Behavioural Insights Team. Disponible en: <https://www.bi.team/blogs/why-text/>. Visitado el 29/06/2020.



**Figura 25. Teoría de cambio de un incentivo monetario de bajo monto**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

### Idea innovadora propuesta N°2: Envío de mensajes de texto informativos y motivacionales

Dado que se tiene la necesidad de evitar la deserción de usuarias/os y personal del Programa, se plantea como idea innovadora el envío de mensajes de texto informativos y motivacionales diferenciados para hogares usuarios y para el personal. Se espera que la intervención pueda reducir el número de hogares que dejan el Programa y un mayor tiempo de permanencia del personal.

Para la intervención hacia el personal del Programa, yachachiqs y miembros del NE, se toma en cuenta la intervención desarrollada en MINEDU (2016 y 2018) en la que se implementa el envío de SMS para mejorar la gestión educativa.

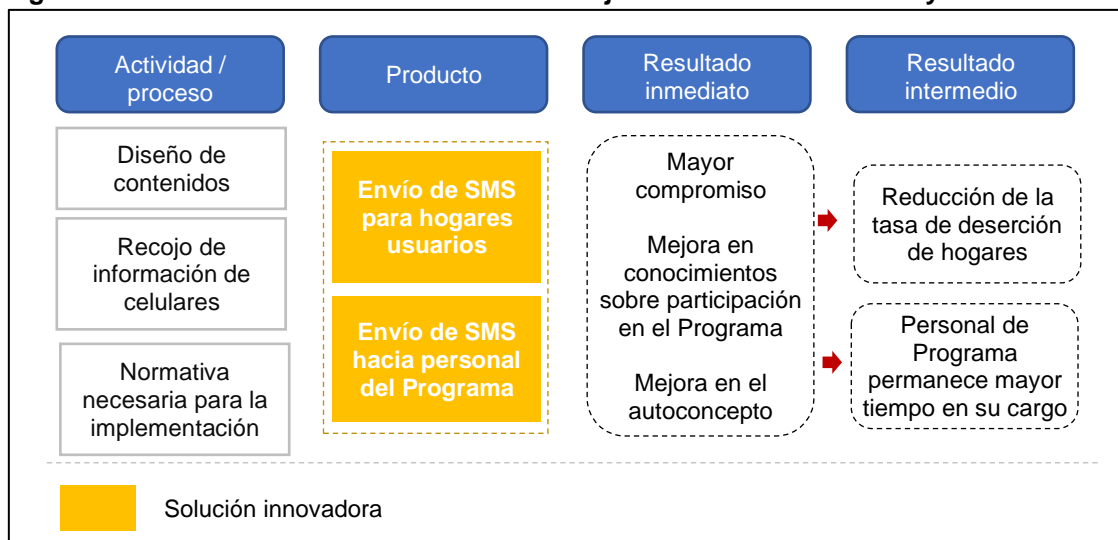
En línea con ello, la intervención debe considerar mensajes alentadores que reflejen el valor e importancia que tiene el personal para el buen desempeño del Programa y del beneficio hacia los hogares que generan. De igual manera, se puede considerar mensajes con el tenor de comportamiento de grupo, es decir mensajes como: *las y los yachachiqs del Centro Poblado A están involucrados al 100% en Haku Wiñay/Noa Jayatai, y son pieza fundamental para apoyar a los hogares en el proceso de salida de la pobreza, ¡Gracias por ser parte de esta gran labor!*

Por otro lado, para la intervención hacia los hogares usuarios el tipo de mensajes podría ser los mismos: motivacionales y de comportamiento de grupo; además de los informativos, pero el contenido asociado más a los beneficios de permanecer y culminar con éxito los tres años de intervención en el Programa.

Los tipos de mensajes informativos darían cuenta de los beneficios del Programa, no solo de corto sino de mediano y largo plazo, y se apoyarían en evaluaciones de impacto realizadas. Los de tipo motivacional, brindarían mensajes alentadores para seguir involucrados a pesar de ciertos problemas o fallas logísticas que puedan surgir. En tanto, los mensajes de comportamiento de grupo mencionarían que un gran número de hogares logra completar los tres años de intervención y buscaría que así sea con el receptor del mensaje

La teoría de cambio de esta solución se esquematiza a continuación:

**Figura 26. Teoría de cambio de envío de mensajes de texto informativos y motivacionales**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

**Necesidad N° 14: Fomentar una mayor participación de las autoridades locales (0.37 pts.)**

*Fuente en la etapa de identificación: revisión de literatura.*

*Problema y resultado esperado*

En la revisión de literatura realizada para el mapeo de las necesidades del Programa se identificó, diversos estudios, que los gobiernos locales han tenido escasa y limitada participación en las actividades realizadas. Así, por ejemplo, una de las recomendaciones que se desprende de la revisión realizada fue que es necesario un mayor involucramiento de las autoridades locales en las funciones que desempeña los organismos del modelo de Núcleo Ejecutor. De la misma forma, se demanda mayor participación de las autoridades para difundir la experiencia del modelo y casos de éxito de Haku Wiñay/Noa Jayatai en todo el distrito; así como establecer el diálogo para la coincidencia entre las políticas locales y las del programa.

*Hipótesis*

Según lo mencionado por el estudio de José Heredia incluido en Escobal & Ponce (2016), los representantes del municipio, quienes recién habían ingresado a la gestión, marcaron distancia y evitaron comprometerse con el proyecto, incluso teniendo un convenio firmado por la gestión anterior. Este problema, como menciona Heredia, se debió a: i) desconocimiento a profundidad del proyecto, ii) perciben algún riesgo político, y iii) prefieren contar con explicaciones y rendición de cuentas sobre lo actuado antes de comprometerse.

Asimismo, se encontró cierta discrepancia entre lo que las autoridades comprendían como sus funciones y las que efectivamente eran. El caso más recurrente es el del fiscal quien es un representante de la municipalidad y forma parte del Núcleo Ejecutor (NE). Al respecto, se observa que, en algunos casos, se genera desconfianza por parte de las/os usuarias/os sobre las acciones de las autoridades locales.

Por otro lado, en la Evaluación de Desempeño y Ejecución Presupuestal 2018 realizada para el Programa Presupuestal de Haku Wiñay/Noa Jayatai (MEF, 2018) se menciona que la escasa participación de las municipalidades se debe, entre otras razones, al desinterés y bajo presupuesto. Esta situación conlleva a dificultades en el reparto de tareas para su participación en los organismos del modelo NE; y al apoyo que brinda el municipio a través de recursos no monetarios en la ejecución del proyecto.

En este sentido se identifica como cuellos de botella para la escasa participación de las autoridades locales, el desconocimiento del programa en sus primeros meses de gestión, el desinterés y bajo presupuesto que perciben es manejado.

#### *Mapeo de intervenciones*

En la revisión de literatura que se realiza se enfoca en encontrar soluciones que alineen los intereses de las autoridades locales y del proyecto, aun cuando hay un cambio de gestión; y en el cumplimiento de responsabilidades por parte de los miembros de la municipalidad.

En este sentido, se encontró la experiencia del Premio Nacional Sello Municipal, un programa de incentivos no monetarios implementado por el MIDIS que se busca que los gobiernos locales mejoren sus indicadores de gestión de los servicios que brindan a los ciudadanos, a partir de un reconocimiento público no monetario. Según MIDIS (2017b), Sello Municipal tuvo efectos positivos en el acceso a documentos de identidad y registro de información de niñas y niños. Asimismo, indican que las municipalidades valoran mucho la asistencia técnica que se obtiene y otros aprendizajes que se obtiene en el acompañamiento del MIDIS y otras instituciones involucradas.

Asimismo, el Programa de Incentivos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) va en línea con lo mencionado previamente, siendo un esquema de incentivos monetarios dirigido a las municipalidades del país que cumplan con ciertas metas establecidas y reciban en contrapartida recursos económicos. Si bien es cierto que ambos tipos de incentivos, monetarios y no monetarios, no van directamente como salarios a los funcionarios públicos, existe una recompensa bajo la forma de reconocimiento social. En este sentido, como mencionan Bandería et al (2017) los incentivos monetarios y no monetarios pueden ser herramientas con gran potencial y costo-efectivas si se diseñan de manera cuidadosa y adecuada.

Por otro lado, mediante el uso de conceptos comportamentales y mensajería de texto como se mencionó en el mapeo de intervenciones de la necesidad anterior, se pueden generar cambios de conductas en gestores sociales (Maldonado et al., 2015).

En línea con ello, se toma la experiencia del Ministerio de Educación (MINEDU) que en el año 2015 inició una campaña de envío de mensajes de texto hacia los encargados del mantenimiento de los locales educativos, y así mejorar la ejecución presupuestal. Los mensajes tuvieron el carácter de ser recordatorios y buscaban contar con responsables del mantenimiento motivados para cumplir con sus actividades. La evaluación de impacto de esta intervención mostró resultados positivos en los indicadores planteados, y se resalta que los contenidos de norma social y de monitoreo tuvieron un mayor efecto en la primera etapa; mientras que en una segunda, fueron los mensajes de connotación de norma social descriptiva (MINEDU, 2016 y 2018).

En este sentido, de lo mencionado se cuenta con dos tipos de intervenciones destinadas a generar cambios en el actuar y compromiso de parte de actores (autoridades) locales: incentivos monetarios y no-monetarios, y envío de mensajes de texto recordatorios.

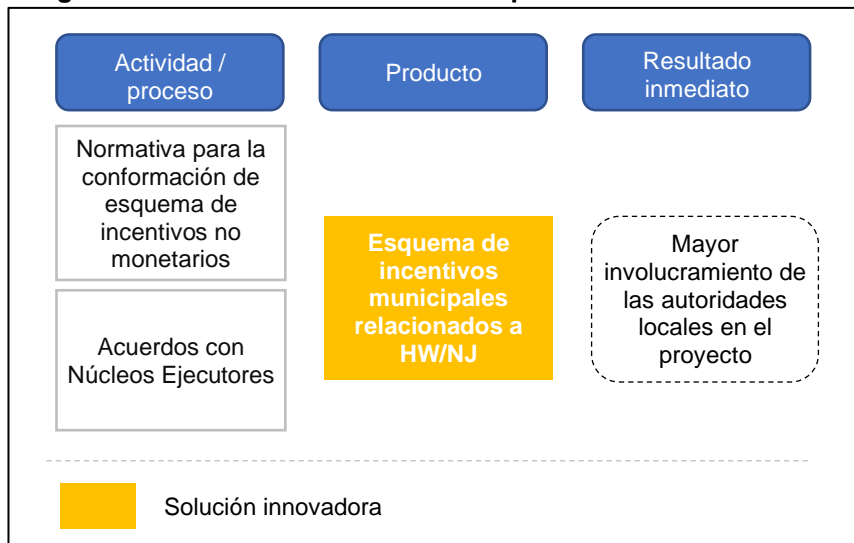
#### **Idea innovadora propuesta N°1: Mecanismo de incentivos no monetarios hacia autoridades locales del modelo de Núcleo Ejecutor**

Dado que existe la necesidad de fomentar una mayor participación de las autoridades locales, y en base a los esquemas de incentivos municipales con los que cuentan el MIDIS y el MEF, se considera plantear un esquema similar en el que las municipalidades puedan tener una meta a alcanzar según la participación de sus representantes y otros miembros del NE en las actividades del programa FONCODES y que sume en su evaluación para Sello Municipal del MIDIS, o que actúe de manera complementaria a ella y solo en ámbitos rurales.

Como parte de esta solución se puede incluir encuestas de percepción sobre el involucramiento de sus autoridades locales, y a través de medios de contabilidad de asistencia a reuniones. De esta manera, se puede considerar un reconocimiento, ya sea individual a los miembros, o a todo el Núcleo Ejecutor según todos los ámbitos de intervención en lo que se encuentra Haku Wiñay y Noa Jayatay.

Con relación a ello, la teoría de cambio que se propone esquematiza los canales de afectación de la intervención en el Programa. Así, un esquema de incentivos adecuados para los miembros de los Núcleos Ejecutores conllevaría a que las autoridades involucradas se comprometieran más en el proyecto, y tras ello, las usuarias/os puedan desarrollar sus proyectos bajo una mejor gestión y así incrementar su producción para autoconsumo y mercado.

**Figura 27. Teoría de cambio de un esquema de incentivos municipales**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

**Idea innovadora propuesta N°2: Envío de mensajes de texto a miembros del Núcleo Ejecutor para la mejora de la gestión y compromiso**

Dado el problema del limitado compromiso de las autoridades locales en las actividades de Haku Wiñay/Noa Jayatai, y en base a la experiencia del MINEDU, se plantea una solución que involucre el envío de mensajes de texto de hacia los miembros del Núcleo Ejecutor, principalmente. Si bien es cierto que la necesidad está enfocada hacia los representantes de la municipalidad, se plantea que la solución sea para todos los miembros del NE pues en algunos casos, como se pudo recoger con el instrumento virtual, otros representantes no muestran el compromiso debido.

Para esta solución se deben considerar detalles como el tipo de contenido del mensaje, el tenor de ellos (de normas sociales, de monitoreo, de beneficio social, etc), la periodicidad, y el momento para el envío. En caso no pueda implementarse con un diseño de evaluación, se podría considerar como una herramienta para las coordinaciones de Unidades Territoriales para el envío de recordatorios con mensajes preestablecidos por FONCODES.

La teoría de cambio de esta solución se esquematiza en la Figura 28, y plantea como resultado inmediato de esta solución un mayor involucramiento de las autoridades locales en las actividades del proyecto. Asimismo, como resultado intermedio se obtiene la mejora de la producción de los hogares usuarios para el autoconsumo y venta hacia el mercado.

**Figura 28. Teoría de cambio del envío de mensajes de texto para la mejora de compromiso**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

### **Necesidad N° 15: Fortalecer la logística del programa en la intervención (0.33 pts.)**

*Fuente en la etapa de identificación:* formulario virtual y revisión de literatura

#### *Problema y resultado esperado*

En esta necesidad están considerados varios aspectos fundamentales del funcionamiento del proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai. En la revisión de literatura se encontró, principalmente, que la falta de personal que desempeñe las funciones de yachachiqs es un riesgo latente en distintas zonas de intervención (MEF, 2018). Este punto también fue expresado por las/os gestores del Programa. Por otro lado, en la Memoria Institucional de FONCODES del año 2018 se señala que existe una insuficiente cantidad de personal de las Unidades Territoriales (UT), lo cual limita el desarrollo de las actividades de supervisión de los proyectos, e incluso que no se realicen debido a la alta carga laboral.

En tanto, del recojo de necesidades con las/ os gestores del Programa, se mencionaron otros temas. Los temas más recurrentes fueron el incumplimiento de la entrega de los activos en la fecha programa y la falta de implementación de herramientas tecnológicas que mejoren la calidad de los servicios que se proveen. Asimismo, se mencionaron aspectos como alta carga burocrática que enfrenta el personal de FONCODES, demoras en la implementación, y escasos incentivos para agentes.

En este sentido, se observa la necesidad de reforzar la logística de la intervención en distintos aspectos, con lo cual se espera que a través de un mejor funcionamiento del Programa, los hogares fortalezcan sus capacidades productivas e incrementen sus ingresos.

#### *Hipótesis*

La exploración de cuellos de botella sobre esta necesidad se centrará en la escasez de yachachiqs en algunas zonas de intervención y en el retraso e incumplimiento de entrega de insumos productivos.

Respecto al primer punto, el de la dificultad para ubicar yachachiqs en ciertas zonas de intervención, MIDIS (2016) menciona que el perfil para estos agentes es mayoritariamente técnico y no el de una/un campesino/a con conocimientos técnicos agrícolas. Por ello, usualmente estos puestos son ocupados por las/os hijas/os de las/os campesinas/os de la zona con formación técnica superior; mientras que es posible que en ciertas zonas no se cuente con el perfil requerido. En este sentido, el nivel de instrucción requerido por FONCODES no está alineado a la realidad específica de algunas zonas.

Por otro lado, en cuanto a los retrasos en la entrega de activos productivos, y de la implementación, MIDIS (2016) menciona que se ha visto casos en los cuales no se tenían considerados particularidades

de las zonas como la dispersión de los hogares o la calidad del terreno en donde se va a implementar el proyecto, por lo que se realizan modificaciones a los expedientes y ello genera retrasos. Así mismo, el mismo documento encuentra retrasos administrativos que ocasionaron que se siembre a desfase con el calendario agrícola.

MEF (2018) menciona que el retraso en la entrega de activos es ocasionado porque su adquisición puede resultar muy tediosa para el NEC y Coordinador del NEC, dado que no cuentan con experiencia en procesos de compras; adicional a ello, las características y costos de los activos deben estar sujetas a lo que está en el Expediente Técnico, el cual dificulta encontrar proveedores que ofrezcan los productos a precios similares. En tanto, en la intervención en zonas de selva se generarían aún mayores dificultades y retrasos.

En el recojo de necesidades, algunos de los gestores del Programa mencionaron el hecho de no considerar herramientas tecnológicas que permitan hacer los procesos más rápidos y que compensen ciertos retrasos por imprevistos que pueda haber; sin tener campo para actuar de manera rápida. Evidencia de ello es que en la Cadena de Valor de Haku Wiñay/Noa Jayatai no se considerara como insumo los sistemas tecnológicos del Programa por lo cual podría estar poco visible ante los funcionarios.

En este sentido se identifica que los cuellos de botella asociados a las debilidades logísticas del Programa están asociadas a la inexperiencia en el manejo del proceso de compras, no contar con herramientas tecnológicas de alerta (monitoreo), no considerar particulares en la elaboración de Expedientes Técnicos.

#### *Mapeo de intervenciones:*

La identificación de soluciones ante esta necesidad está enfocada en i) contar con una alternativa de intervención ante la escasez de yachachiqs y ii) medios de monitoreo de la correcta entrega de activos productivos hacia usuarios/os.

En este sentido, en cuanto al primer punto, BenYishay & Mobarak (2018) estudian el efecto del aprendizaje mediante redes comunales. En esta intervención experimental en 120 aldeas en Malawi se buscaba comunicar una nueva tecnología a través de 3 canales alternativos: i) un trabajador gubernamental, ii) un/a agricultor/a líder capacitado para los fines de la intervención, y iii) 5 agricultores/as representativos/as del total de la población. Adicional a este análisis, se investiga cómo la provisión de incentivos influye en el flujo de la información.

Lo nuevo en esta intervención es el modelo de 5 agricultores/as pares que son elegidos mediante un *focus group* en la comunidad, y busca que sean representativos respecto al promedio de la aldea en términos de riqueza y que se encuentren dispersos. Los resultados mostraron que se tuvo mayores efectos en la adopción de las tecnologías cuando se aplicaba la intervención con los agricultores pares, y son estos quienes reaccionan más a los incentivos que los agricultores líderes. En este sentido, el esquema de identificar agricultores que puedan transmitir tecnología puede ser una alternativa en un contexto donde, dado el nivel educativo de la población, no se pueda conseguir un o una yachachiq.

Por otro lado, en cuanto a la demora en la entrega de activos productivos, se puede mencionar que en India se llevó a cabo una intervención que monitoreaba, a través de celulares, la entrega de transferencias desde el gobierno a los agricultores. Muralidharan et al. (2019) describe y evalúa esta intervención, en la que se les hacían llamadas a los beneficiarios y se les consultaba sobre el estado de la transferencia que debían recibir. Los proveedores estaban al tanto de este monitoreo. La evaluación dio como resultado una reducción de 7.6% en el número de beneficiarios que no recibieron la transferencia, y resultó ser altamente costo efectivo.

En este sentido, tomando en cuenta la iniciativa descrita, puede considerarse implementar un sistema de llamadas aleatorias hacia los miembros del NE encargados de las comprar para monitorear el proceso, y a su vez, a los mismos beneficiarios luego que el proceso de compra se haya hecho para monitorear la entrega de los activos productivos.

## **Idea innovadora propuesta N° 1: Monitoreo de la entrega de los activos productivos mediante llamadas y envío de mensajes de texto aleatorios a hogares usuarios**

Dado que existe la necesidad de fortalecer la logística del Programa, en base a Muralidharan, M., et al (2019), se propone como solución a la necesidad de mejorar la logística del programa en cuanto a las demoras en la entrega y mala calidad de los insumos productivos, un monitoreo mediante llamadas telefónicas aleatorias a usuarias/os en los que se les consulte sobre el estado de los productos que deberían recibir como parte del primer componente de Haku Wiñay/Noa Jayatai.

Adicional a las llamadas se generaría reportes luego de las llamadas y pasado el tiempo de entrega de los activos productivos. Dicha información se contrastaría con los reportado por lo proveedores. Se podría complementar esta información con alguna encuesta vía celular con los proveedores.

Una intervención con una idea similar a la planteada es la implementada por gobierno colombiano junto al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Behavioral Insights Team (BIT) en Colombia a raíz de un escándalo de corrupción vivido en dicho país en el año 2016<sup>22</sup> en su programa de alimentación escolar en la que los proveedores ofrecían alimentos totalmente distintos y de menor calidad a lo reportado. El diseño de la intervención para el monitoreo del servicio se basó en dos componentes: i) envío de mensajes de texto a los padres de familia para el monitoreo, y ii) auditorías semanales de la calidad y cantidad de alimentos, por auditores contratados.

Para llevar a cabo esta intervención se inició con 5 pilotos rápidos aleatorizados durante cinco semanas, en la cual se probó las características de los mensajes que serían enviados a los padres de familia. En esta etapa se aplicaron los conceptos de economía del comportamiento y poder definir si, por ejemplo, los mensajes deberían ser general o personalizados, mediante preguntas abiertas o cerradas, preguntas sobre alimentos específicos, o envío de mensajes de mañana o tarde.

Bajo esta intervención, las auditorías podrían tomar la forma de las llamadas a las/os usuarias/os, y se podría complementar la propuesta con el envío de mensajes de texto con preguntas sobre el estado y tiempo de llegada de los insumos entregados por los proveedores.

Al respecto, se propone una teoría de cambio para le intervención planteada. Los insumos para la implementación serían el sistema de llamadas y mensajería de texto incorporado en Sede Central de FONCODES, y el levantamiento de información de celulares tanto de agentes del NE como de usuarias/os; así como los convenios y/o documentos normativos necesarios para la implementación. Como resultado intervención de este sistema de monitoreo por llamadas y mensajes de texto, se tendría una mejor distribución de activos productivos, tanto en calidad como en tiempo de entrega. Finalmente, el impacto esperado es la mejora de la producción de usuarias/os para su autoconsumo y venta al mercado de los excedentes.

---

<sup>22</sup> En específico esto se vio en la ciudad de Aguachica, al nororiente de Colombia, en la que la empresa proveedora del servicio de alimentación escolar tomaba fotos a todos los niños y niñas con el mismo plato lleno, pero no era el que al final les brindaba. En el siguiente enlace se puede encontrar un análisis de este y otros casos de corrupción: <https://www.semana.com/Item/ArticleAsync/594601>. Visitado el 28.05.2020.

**Figura 29. Teoría de cambio para implementar un sistema de monitoreo mediante llamadas y mensajes de texto a usuarias/os**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

**Necesidad N° 17: Mejorar los canales de comunicación y la entrega de información oportuna a los hogares usuarios del programa (0.19 pts.)**

*Fuente en la etapa de identificación:* Revisión de literatura

*Problema y resultado esperado*

En la revisión de la literatura que dio cuenta de las necesidades de Haku Wiñay/Noa Jayatai, se encontró el problema de que usuarias/os se mostraban disconformes por no contar con información oportuna y clara. Como menciona Escobal & Ponce (2016), por ejemplo, esto se presentaba cuando en el marco de los concursos de emprendimiento rurales, los ganadores pensaban que los premios serían entregados en el mismo momento del veredicto, y no contaban que requeriría algún trámite burocrático.

En línea con lo anterior, MIDIS (2016) menciona el caso del desarrollo del componente de vivienda saludable, en el que los participantes desconocían que tenían que ofrecer algunos requerimientos como contrapartida. Por otro lado, el mismo documento menciona sobre problemas en la entrega de información sobre llegada de los insumos y activos productivos, lo cual generaba malestar e incertidumbre, y potenciales riesgos de desfases con el calendario agrícola. En tanto, MIDIS (2017a) menciona el poco uso de lenguaje sencillo en la rendición de cuentas.

En este sentido, se evidencia la necesidad de contar con canales para ofrecer información oportuna, clara y de forma rápida.

*Hipótesis*

Contar con información completa permite a las personas poder tomar mejores decisiones, al tener un mayor set de variables a considerar en sus esquemas lógicos de elección. Así, por ejemplo, un agricultor que no cuente con la información sobre la llegada de sus insumos no podrá realizar sus programaciones de siembra, y ello repercutirá sobre la campaña de cosecha.

Ravallion et al. (2015) menciona que los hogares en situación de pobreza usualmente se ven desfavorecidos en cuanto a la información que tienen por lo que suelen no tener acceso a derechos y servicios. En línea con ello, diversas intervenciones dan cuenta que proveer información relevante mejora los resultados en la asignación de recursos (por ejemplo, Gallego et al. (2018), y Ravallion et



al. (2015))<sup>23</sup>. En este sentido, resulta muy relevante dotar de información clara y oportuna a los hogares de bajos ingresos, pues además cuentan con preocupaciones del día a día y no podrían prestar plena atención al momento que cierta información se le es proporcionada.

En este sentido, se aprecia que proveer información adecuada mejora el proceso de toma de decisiones en cada momento de las personas.

#### *Mapeo de intervenciones:*

Planteado el problema y la hipótesis, el mapeo de intervenciones se encuentra dirigido a instrumentos o procesos innovadores que mejoren los canales de información hacia usuarias/os de intervenciones.

Al respecto, las herramientas tecnológicas pueden ser útiles para mejorar los canales de comunicación entre las personas. Como se mencionó en la Necesidad 10, RapidSMS del UNICEF, es un sistema de monitoreo basado en mensajería de texto, el cual permite conectar, en escala real, a UNICEF con usuarias/os involucrados en el cuidado de niñas y niños. El concepto de esta herramienta puede adaptarse a otros contextos como el de FONCODES para remitir información actual a usuarias/os sobre posibles eventualidades que puedan surgir como retrasos en la entrega de productos por malas condiciones climáticas. El sistema permitiría generar respuesta de parte de las/os usuarias/os.

Otra iniciativa parecida y que hace uso de la tecnología móvil, es Mobile Vaani implementado en India. Este sistema hace uso del concepto de las “llamadas perdidas”; es decir, luego de recibir una llamada de usuarias/os, el sistema la desconecta y activa la respuesta por voz. De esta manera tampoco se incurre en algún costo del servicio en usuarias/os. Este sistema ha sido testeado en más de 25 distritos de 3 estados de India. Mobile Vanni, como menciona Gram Vaani (s.f.), esta plataforma ayuda a remover barreras de analfabetismo en la comunicación, sin la necesidad que las/os usuarias/os cuenten con conexión a internet. UNESCO (2018) recomienda usar este tipo de recursos por delante de la mensajería de texto, y combinarlas información accesible sobre preguntas que agricultoras y agricultores es hacen frecuentemente.

Por otro lado, las soluciones que usan tecnología presentan muchos retos como el de la conectividad, las habilidades con las que tienen que contar las personas para el uso de celulares, entre otras. En este sentido, tomando en cuenta el modelo agricultor-agricultor una alternativa para una mejor comunicación es identificar puntos de contacto en el centro poblado de intervención para la difusión de información relevante que muchas veces no puede ser transmitida por agentes del Programa. En línea con ello, FYF (2012) mencionan que está bien documentado que los agricultores aprenden mejor de sus pares.

De esta forma, surgen como alternativa a esta necesidad el uso de TIC, las cuales muchas veces puede contar con restricciones y limitaciones como la desconfianza y la falta de acceso. Complementario a ello surgen los canales más tradicionales como el de la comunicación mediante redes de contacto, cuyo funcionamiento va de la mano con contar con un adecuado esquema de incentivos (BenYishay & Mobarak, 2018).

#### **Idea innovadora propuesta N° 1: Sistema de comunicación por respuesta de voz para mejorar la comunicación con usuarias/os**

Dado que existe la necesidad de mejorar los canales de comunicación y entrega de información oportuna a usuarias/os del Programa, se plantea como solución innovadora implementar una red de comunicación mediante un sistema de respuesta por voz que pueda resolver las preguntas comunes de las y los participantes de la intervención. La idea se basa en la aplicación Mobil Vaani implementada en India.

---

<sup>23</sup> Por ejemplo, las intervenciones que proveen información a los padres sobre los retornos a la educación han evidenciado ser efectivos en la mejor asignación de recursos hacia la educación de sus hijos.

Esta herramienta puede ser de gran utilidad en los primeros meses de instalación de Haku Wiñay/Noa Jayatai en donde se difunde una gran cantidad de información sobre el programa y los hogares participantes tendrán dudas, pudiendo ser resueltas de manera fácil y sin contar con conexión a internet.

Como idea para una eventual implementación, se podría contar con una alianza con una ONG que provea equipos móviles básicos para los fines de la propuesta, en zonas con cobertura de telefonía. Asimismo, de ser muy baja la tenencia de celulares en las zonas de intervención se identificar a agentes estratégicos de comunicación del Programa a quienes se les provea de equipos móviles para la implementación de esta propuesta y puedan difundir la información.

**Figura 30. Teoría de cambio para la implementación de un sistema de comunicación de respuesta por voz**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

### **Necesidad N° 18: Fortalecer la educación financiera (0.19 pts.)**

*Fuente en la etapa de identificación:* Revisión de literatura

#### *Problema y resultado esperado*

En el proceso de revisión de literatura se encontró que es necesario fortalecer la educación financiera en las zonas de intervención del Programa. En línea con ello, el estudio realizado por Heredia (2017) menciona que es importante fortalecer la confianza en el sistema financiero por parte de las/os usuarias/os; mientras que MEF (2018) comenta sobre este tema indicando fortalecer los conocimientos financieros sobre todo en zonas con alta densidad de usuarias/os de Juntos.

En este sentido, se espera que, con la superación de esta necesidad, los hogares usuarios hagan mayor uso de instrumentos financieros y tengan mayores oportunidades de ahorro y crédito.

#### *Hipótesis*

El estudio de Heredia (2017) menciona que el poco uso del sistema financiero ocurre, por ejemplo, por la desconfianza, debido en parte por experiencia de quiebra de algunas cajas y cooperativas de ahorro y crédito. En línea con ello, el autor sugiere evaluar el desarrollo de instrumentos financieros ad hoc a las zonas de intervención. Para ello, resulta importante la figura de la/del yachachiq financiera/o, la/el cual participa en las actividades para llevar a cabo el Producto 2 de la intervención y es contratado por 12 meses, atendiendo a entre 35 a 60 hogares usuarios.

Attanasio et al. (2019) mencionan que los hallazgos más recientes indican que personalizar la educación financiera a las necesidades, intereses y ubicación de los participantes puede incrementar

los impactos; no obstante, mencionan que hacer costo-efectivo los programas, aún es un reto por abordar.

#### *Mapeo de intervenciones*

En línea con lo mencionado previamente, el uso de herramientas tecnológicas para la educación financiera resulta propicio para que más hogares puedan capacitarse sobre temas que los ayudarían en sus negocios. En este sentido, Attanasio et al. (2019) realizan una evaluación de impacto de una intervención aleatoria, llamada LISTA, que ofrece tablets con información financiera para usuarias/os del programa de transferencias condicionadas en Colombia.

Esta intervención incorpora conceptos de experiencias pasadas para mejorar la educación financiera, por lo que la información de las tablets debe de ser simple, concreta, enfocada, accionable, y oportuna. Asimismo, se considera que el contenido debe de tratarse sobre acciones que estén bajo el control de los participantes, ahorro y manejo de su presupuesto, y no tanto de instrumentos como créditos que dependen de agentes externos.

La intervención tuvo resultados positivos en cuanto a conocimiento, actitudes, prácticas y desempeño en las prácticas financieras recomendadas como el ahorro y administración de presupuesto.

#### **Idea innovadora propuesta N° 1: Uso de dispositivos digitales (tablets) para la educación financiera**

Dado que existe la necesidad de fortalecer la educación financiera en el Programa, se plantea como ideas de solución el uso de dispositivos digitales con contenido sobre buenas prácticas financieras que permitan a las/os usuarias/os mejorar su manejo financiero. Se toma la experiencia de la implementación de LISTA en Colombia.

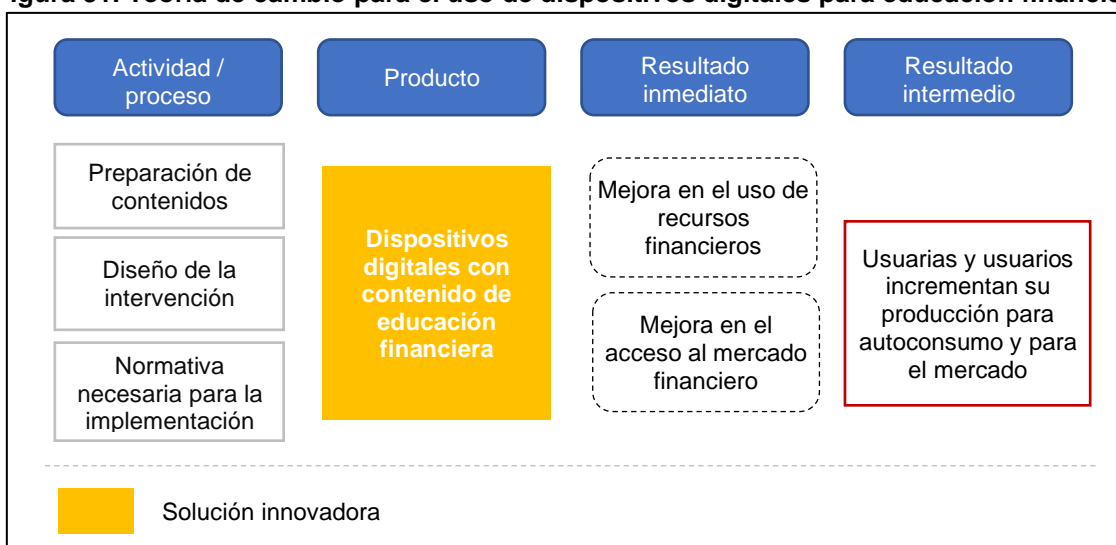
En este sentido, la intervención propuesta involucra el reparto de tablets a hogares del Programa, que pueden ser aquellos que también son usuarios de Juntos y que cuentan ya con un conocimiento financiero previo. Es posible que se elija a mujeres para recibir y manejar los dispositivos pues comúnmente serían quienes administren los recursos del hogar; ello se podría validar con la revisión de evidencia o a través de un pequeño estudio cualitativo. En caso no se cuente con disponibilidad de muchos dispositivos, se puede aplicar la rotación de los mismos entre los hogares participantes.

En cuanto al contenido a ser impartido, es importante considerar lo recomendado en el documento de Attanasio et al. (2019), en donde se indica la información debe de ser práctica, en el sentido que las/os usuarias/os deben fácilmente usarla en su día a día, concreta, por tratarse de aplicaciones específicas a modo de ejemplos, y oportuna en su aplicación. Asimismo, indica que deben considerarse aspectos psicológicos e interculturales.

La presentación del contenido podría realizarse a manera de historias cortas para mejores entendimientos, y la intervención podría complementarse con envío de mensajes de texto recordatorios para su uso.

A continuación, se plantea una teoría de cambio de la propuesta.

**Figura 31. Teoría de cambio para el uso de dispositivos digitales para educación financiera**



**Necesidad N° 19: Contar con un enfoque de género (0.15 pts.)**

*Fuente en la etapa de identificación:* formulario virtual y revisión de literatura

*Problema y resultado esperado*

Según documentos como MIDIS (2017a) y MIDIS (2016), la participación de la mujer en la intervención de FONCODES es limitada y en muchas ocasiones solo a funciones como secretarías y/o tesoreras. Como se detalla en la Tabla N°13 de la Sección 4.4., esta necesidad también se evidencia en las diferencias en el número de yachachiqs mujeres que participan en Haku Wiñay/ Noa Jayatai, a comparación con el número de hombres.

En este sentido, las ideas de solución que se deriven del mapeo de intervenciones se orientarán a buscar mayor consideración y participación de las mujeres, con un adecuado enfoque de género.

*Hipótesis*

Según MIDIS (2016), una de las posibles limitantes para la participación de las mujeres como yachachiqs es el tipo de requerimiento que necesita la labor y que usualmente requiere dedicación casi exclusiva, y que resultaría incompatible con actividades como de cuidado del hogar. Es decir, podría no contarse con alternativas flexibles o en igualdad de oportunidades para que las mujeres puedan emplearse como yachachiqs.

Este aspecto daría cuenta en la poca atención que se tendría en cuanto a un enfoque de género, y plantear el tema en la agenda pública del programa. Hallsworth et al (2018a) ha realizado un amplio análisis en el problema de la asignación de atención para mover la agenda y la política pública. Estos autores, parten de que las personas se preocupen por un tema es, por sí mismo, importante para las democracias y parte esencial de la política, cuyo objetivo es crear una alineación para la acción en sociedades con intereses en competencia.

Hay dos problemas con la asignación de atención y su practicidad para hacer política pública. Por un lado, hay lo que se llaman “cascadas de atención”, esto es que, la atención del público puede cambiar súbitamente a problemas en necesidad de soluciones a raíz de eventos particulares. Hay una alta volatilidad en la atención. En segundo lugar, los políticos, tienen un fuerte sesgo de disponibilidad (tendencia a pensar que un problema es importante solo porque viene a la mente con facilidad), viéndose influenciados por los problemas que cobraron relevancia a raíz de los eventos particulares.

Esto último impulsa sobrerreacción en temas de la agenda pública que no merecen necesariamente el nivel de prioridad que adquieren, asumiendo una limitada cantidad de recursos.

De plano, la sobrerreacción en la agenda pública y política de determinados temas no es necesariamente mala por sí misma, de otro modo hay reformas que no verían la luz (Hallsworth et al, 2018a). Sin embargo, la otra cara de la moneda son los problemas que no atraen la atención y experimentan una sub-reacción de la agenda pública y política, incurriendo en daños por una acción insuficiente.

Por otro lado, Chattopadhyay & Duflo (2004) mencionan que las mujeres se encuentran subrepresentadas en cargos políticos y decisores de políticas públicas a nivel mundial; por lo que al ser sus preferencias distintas al de los varones, esto se reflejaría en decisiones que no siempre las favorecerían.

### *Mapeo de intervenciones*

Hallsworth et al (2018a) aceptan que dirigir la atención pública sobre temas importantes específicos puede ser muy difícil, por lo que su primera recomendación es invertir en la 'ventana de oportunidad'. Ello no es otra cosa que producir evidencia rigurosa orientada a entender los temas importantes en los que se quiere tener atención (en el caso de un enfoque de género, sería evidenciar el problema detrás de este tema) aun cuando no haya una cascada de atención. Esta producción de evidencia contribuiría a que cuando se presente la ventana de oportunidad, que no es otra cosa que una cascada de atención sobre la problemática de las PAM, las decisiones comunitarias y de política pública que se tomen sean acertadas, paliando así un sesgo de disponibilidad (dar soluciones que parecen fáciles, pese a que no tengan sustento técnico) que podría tener consecuencias severas al no incorporar información relevante para la toma de decisiones. Sobre esto, no proponemos innovaciones sociales, en tanto se asume que la producción de evidencia ya es una preocupación importante tanto del Programa como de la DGSE.

Otra intervención propuesta es la de generar la cascada de atención, presentando el tema importante de una forma resaltante. El problema obvio es cómo presentar el tema importante. Pues bien, la clave es concentrarse en historias y no en estadísticas, según los autores. Uno de los ejemplos que presentan es el de la cobertura en prensa de fallecimientos según la causa de muertes, se necesitan casi 40 mil decesos por hambre, para recibir la misma atención que 12 decesos por un incendio o 280 decesos por tormentas. Además de este caso muy obvio para cualquier persona, los autores hacen referencia a evidencia que muestra resultados de campañas mediáticas que se sirven de historias específicas (*storytelling*) para revelar una problemática, teniendo mejores resultados que otras estrategias para provocar impacto en la audiencia.

Otra ruta no planteada por los autores porque no se centran en el caso específico de poblaciones excluidas, es incorporarlos en la toma de decisiones. Ello puede contribuir también a atenuar el sesgo de disponibilidad y aprovechar considerablemente las cascadas de atención.

Por otro lado, respecto a la participación de las mujeres en las decisiones de política, Chattopadhyay & Duflo (2004) evalúan el efecto de cuotas en representación política para mujeres en su sistema de administración local llamado Panchayat en India. Los autores evalúan el impacto de reservar, de manera obligatoria, un tercio de los puestos en el Panchayat para mujeres. La evaluación sugiere que la reserva de escaños se tradujo en un cambio en las decisiones de política en favor de las preocupaciones/preferencias de las mujeres. Asimismo, los autores encontraron efectos favorables en la participación política de las mujeres en el siguiente periodo de elección.

### **Idea innovadora propuesta N° 1: Cuotas de género**

Dado que existe la necesidad de contar con un enfoque de género en la intervención del Programa. Se propone como una idea de solución contar con cuotas de género para mujeres para que compongan el núcleo ejecutor. De esta manera, se espera que se pueda tomar en cuenta lineamientos para incentivar y preparar esquemas propicios para que mujeres puedan postular y acceder de forma sostenible a puestos como yachachiqs y o de coordinación.

Esta idea proviene de la experiencia de India en la implementación de cuotas de escaños para mujeres en espacios de participación política a nivel local en India; así como de casos en países como Argentina en donde se cuenta con una ley de cuotas. En este sentido, si bien es cierto que los NE cuentan con una estructura definir, se podría incorporar una figura de comité adjunto o consultivo conformado, en parte por mujeres líderes, que tengan voz en decisiones de la intervención del Programa que se toman a nivel local.

**Figura 32. Teoría de cambio para la implementación de cuotas de género**



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

### Idea innovadora propuesta N° 2: Storytelling para posicionar un enfoque de género

Dado que existe la necesidad de contar con un enfoque de género en la intervención de FONCODES, se plantea como una idea de solución, la implementación de *storytelling* con contenido que dé cuenta sobre las brechas de género se encuentran presentes en las zonas de intervención de Haku Wiñay/Noa Jayatai así como del rol importante que cumplen las mujeres en las comunidades de intervención y casos de éxito de mujeres emprendedoras.

Esta idea estaría orientada a mejorar y cambiar ciertas actitudes de los hogares e incluso de autoridades locales a fin de contar con más apoyo para implementar acciones concretas en el marco de un enfoque de género así como a incentivar la participación femenina en actividades relacionadas con los emprendimientos rurales.

### Necesidad N° 21: Mejorar la confianza de parte de usuarias/os en la intervención de FONCODES (0 pts.)<sup>24</sup>

*Fuente en la etapa de identificación:* formulario virtual y revisión de literatura

#### Problema y resultado esperado

En la revisión de literatura y del recojo de ideas de los funcionarios de FONCODES para el mapeo de necesidades, se encontraron distintos casos que generaban desconfianza de parte de usuarias/os hacia la intervención de FONCODES. El primero de los casos es cuando se inicia con la intervención y los hogares tienen desconfianza que el proyecto se quede por 3 años, conllevando a que en algunas ocasiones no participen. Asimismo, existe desconfianza en cuanto a recibir premio por parte del Estado,

<sup>24</sup> El puntaje relativo 0, no quiere decir que nadie la calificó o que la calificaron con valor cero, sino que, en el proceso de relativización, fue la necesidad que tiene mejor valor como suma total de votos.

lo que genera que los usuarios pierdan la oportunidad de participar de medios de financiamiento como es el caso de los concursos de emprendimientos que el programa ofrece como parte del Producto 2.

En este sentido, dado el problema de desconfianza de las/os usuarias/os, se espera desarrollar alguna alternativa innovadora que mejore la relación entre usuarios y los gestores, dada la presencia del Programa en una zona en al menos 3 años.

### *Hipótesis*

Según lo mencionado en MIDIS (2016), principalmente esta desconfianza se da por malas experiencias pasada de programas de ONG's o del propio Estado, y por situaciones en las que la entrega de insumos y animales por parte de FONCODES se da en mal estado. En este sentido, la desconfianza generada es producto, en su mayoría de veces, por deficiencias logísticas del propio Programa y por antecedentes de incumplimientos por parte de otras instituciones.

### *Mapeo de intervenciones*

Las intervenciones dirigidas a mejorar la confianza de las/os ciudadanas/os están enfocadas en mejorar la calidad de las instituciones asociadas a los programas o servicios que reciben, y a impulsar el sentido de pertenencia en las acciones del Estado, que reciben así lo describe Kristin Lord en un artículo escrito para Stanford Social Innovation Review<sup>25</sup>.

La autora propone seis maneras en las que se puede generar mayor confianza de parte de la ciudadanía hacia las instituciones: i) asegurar que las instituciones sean efectivas y ofrezcan beneficios reales a las personas, ii) formar líderes que trabajen por desarrollar el bien común, no para ellos mismos, iii) fortalecer la transparencia y rendición de cuentas, iv) involucrar a las/os ciudadanas/os en la resolución de desafíos comunitarios y sociales, v) fortalecer la inclusión social, y vi) establecer compromisos.

Rothstein & Uslaner (2005) menciona que el alto nivel de desigualdad en los países contribuye a disminuir los niveles de confianza; lo cual a su vez imposibilita el accionar político pues las/os ciudadanas/os no se involucraría en las políticas que se implementan. En tanto, Carter (2013) realiza un resumen de algunos programas dirigidos a mejorar la confianza en las intervenciones públicas; las cuales se basan en los conceptos de participación ciudadana, e involucramiento del público en organizaciones democráticas a nivel de comunidad.

Dado que la necesidad de mejorar la confianza en usuarias/os del Programa también obedece al hecho de la mejora en la calidad de los servicios ofrecidos y la construcción de una buena imagen mediante a lo largo de los 3 años de intervención, muchas de las ideas propuestas de las necesidades previas apoyarían la resolución de esta. Aquí se propondrá una idea de solución para fortalecer la transparencia y rendición de cuenta en línea con lo sugerido por Lord, K. (2019).

### **Idea innovadora propuesta N° 1: Sistema digital de transparencia y reporte de *incidencias desde las/os usuarias/os***

Dado que existe la necesidad de mejorar la confianza de las/os usuarias/os del Programa, se propone la implementación de un sistema digital de transparencia y reporte de incidencias desde las/os usuarias/os que conlleve a mejorar la confianza y aceptación de los servicios que ofrece FONCODES.

Se toma en consideración la propuesta de la Necesidad N° 17, la cual se basa en el aplicativo Mobil Vaani. En este sentido, el sistema que se propone aquí tiene dos componentes; el primero, es una plataforma digital web y móvil en donde se pueda visualizar la rendición de cuenta que realizan las UTs sobre procesos de compra de insumos y entrega de los mismos. El segundo componente sería un canal de llamadas y mensajes de texto que las/os usuarias/os usarían para reportar incidencias que se presenten en la provisión del servicio, la cual funcionaría sin uso de internet para que sea utilizado por un mayor número de hogares.

---

<sup>25</sup> Lord, K. (2019) *Six Ways to Repair Declining Social Trust*. Stanford Social Innovation Review. Disponible en: « [https://ssir.org/articles/entry/six\\_ways\\_to\\_repair\\_declining\\_social\\_trust](https://ssir.org/articles/entry/six_ways_to_repair_declining_social_trust)». Revisado el 13/07/2020.

Ambos componentes tendrían un contenido sencillo de entender que considere un enfoque intercultural para mayor adherencia de parte de los hogares.

## **7. Próximos pasos en el ciclo de innovación 2020**

El presente informe concluye con la presentación de propuestas de ideas de solución a la mayoría de las necesidades identificadas en el programa FONCODES. No obstante, es importante continuar con las actividades contempladas en el ciclo de innovación para poder identificar soluciones alternativas a las necesidades que presenta el Programa o implementar finalmente algunas de las ideas plasmadas en el presente documento.

En ese sentido, a continuación, se presenta por un lado una serie de actividades que ayudarían a identificar alternativas de innovación que no han sido contempladas en el presente documento y; por otro lado, algunas acciones que definirían una hoja de ruta para la implementación de las ideas de solución.

### **7.1. Recomendaciones para la identificación de ideas alternativas de solución**

Si bien el presente informe utilizó como insumo la sistematización de experiencias innovadoras que fueron implementadas en otros contextos para solucionar retos similares a los que presenta el Programa Social en análisis, cabe señalar que resulta pertinente explorar otros mecanismos que permitan identificar ideas de innovación que no han sido identificadas por el equipo del AYNI Lab Social. Estos insumos adicionales para la identificación de propuestas de soluciones se describen a continuación:

#### **7.1.1. Taller con gestoras/es, expertas/os y usuarias/os**

En adición a la revisión rápida de evidencia, para identificar potenciales soluciones que le sirvan al programa social, se propone el desarrollo de talleres con mínimamente tres grupos de expertos:

1. representantes de la academia
2. gestoras/es de los programas sociales
3. usuarias/os de los programas sociales

Este recojo de propuestas se podría realizar en un solo taller asegurando la participación de personas de los tres grupos en su calidad de expertos. Con ellos, se revisan las necesidades a fin de identificar cuellos de botella elusivos a la revisión documentaria, especificar mejor el resultado deseado y/o proponer soluciones a partir del conocimiento de los participantes.

Además, como se observó en el documento, en algunos casos solo con la revisión rápida de evidencia podría no encontrarse potenciales soluciones, por distintas razones: el cuello de botella no se puede inferir de la literatura consultada, el problema es muy amplio y necesita ser acotado, no hay intervenciones bien documentadas que atiendan el cuello de botella, entre otras.

Tal como ocurre con los talleres de relevamiento de necesidades, estos talleres deberían utilizar pautas básicas del *design thinking*, como exploración del problema, ‘rompehielos’, ejercicios de empatía y lluvias de ideas. Un manual completo de esta herramienta se puede encontrar en Nesta et al. (2017).

Para el desarrollo de las mesas temáticas, el equipo técnico del AYNI Lab Social elabora una Guía práctica que contiene el programa, actividades, tiempos y materiales que darán la pauta a la realización de la sesión de trabajo.

En la Tabla 15 se presentan un insumo para la elaboración de la Guía.



**Tabla 15. Insumo para Guía de Mesas temáticas**

Nro.	Etapa	Objetivo	Tiempo
1	Conformación de mesas de trabajo	Agrupar participantes en mesas de 5 participantes	10 min
2	Presentación de necesidades prioritizadas y soluciones identificadas	Presentar a asistentes los resultados de la identificación y priorización de necesidades, y las soluciones identificadas	20 min
3	Presentación de características de las innovaciones sociales	Se presentan las características que se cumplen en una innovación social	5 min
4	Discusión de soluciones alternativas	En cada mesa, tomando las necesidades prioritizadas, se proponen soluciones no contempladas por el equipo del AYNI Lab Social	15 min
5	Presentación de soluciones alternativas	El facilitador de cada mesa, o un participante designado de la mesa, expone al resto de mesas la(s) solución(es) alternativas	10 min
5	Discusión de soluciones en mesas	Cada mesa, discute entre sus participantes la viabilidad de 2 o 3 soluciones, asignadas aleatoriamente por los organizadores Con la ayuda de facilitador se redactan comentarios a tener en cuenta en el desarrollo y/o implementación de la innovación	30 min
6	Votación de cumplimiento de características	En cada solución (incluyendo las que fueron propuestas durante la sesión), se pide a los participantes votar anónimamente sobre el grado de cumplimiento de las características de una innovación social, asignando puntuación de 1 a 3: 1 – No cumple con la característica 2 – Cumple parcialmente con la característica 3 – Cumple con la característica	10 min
7	Presentación de resultados	Se presentan los resultados de la votación de cumplimiento de características	5 min
8	Cierre del taller	Recuento de lo trabajado y se anuncia validación con usuarias/os, donde los resultados de la mesa temática podrían modificarse	10 min

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

De esta manera, en un contexto de ausencia de ideas de innovación en algunas necesidades identificadas, incluso entre las que fueron prioritizadas por los Programas; se requiere poner mucha atención al desarrollo de talleres con expertos, puesto que ellos podrían proponer soluciones a partir de su conocimiento, e incluso evaluar la viabilidad de su aplicación de otras que sí se hallaron en la revisión documentaria. En ese sentido, cabe resaltar el papel de las/os usuarias/os del propio programa como experto puesto que son ellas/os quienes mejor conocen su situación y la manera en la cual se pueden solucionar sus necesidades.

### **Mapeo de expertas/os y gestoras/es**

En caso de realizar un solo taller es indispensable que los puntos focales identifiquen entre 8 y 10 expertas/os (3-4 por cada grupo) en el programa social o instrumento de política, o en la problemática

que busca atender. Se sugiere tener en consideración criterios de trayectoria académica o de gestión dentro del programa, lista multidisciplinaria y paritaria.

### **7.1.2. Hackathones/Ideatones**

Las Hackathones o Ideatones son eventos abiertos a la Sociedad Civil para co-crear soluciones y recoger ideas que hagan frente a retos determinados que alguna organización proponga. La diferencia entre estos dos eventos es que una Hackathon suele estar dirigida principalmente a programadores que puedan diseñar soluciones tecnológicas que podrían concluir en la elaboración de un software a ser usado mediante una plataforma virtual mientras que las Ideatones son eventos centrados en ideas, de cualquier tipo, que suelen estar dirigidas a un público más diverso.

En ese sentido, estos concursos permitirían al Programa identificar soluciones costo-efectivas que permitan hacer frente a las necesidades prioritarias identificadas en el presente informe por lo que se recomienda al programa explorar la realización de estos eventos en conjunto con el AYNi Lab Social.

### **7.1.3. Ventanas de Innovación experimental**

Una oportunidad adicional para identificar soluciones a los retos que presenta el programa es lo denominado por el laboratorio de innovación del Ministerio de Educación (MineduLab) como “Ventanas de Innovación”<sup>26</sup>. En estas ventanas de innovación se busca identificar propuestas de soluciones costo-efectivas las cuales pueden ser presentadas por la academia, las direcciones u oficinas de MINEDU o por el sector privado. Se espera que estas propuestas puedan utilizar conceptos provenientes de las ciencias del comportamiento y puedan modificar conductas de los operadores del MINEDU o de las/os usuarias/os de los servicios de este sector. Además, se espera que finalmente estas iniciativas puedan ser evaluadas mediante una metodología experimental que aproveche los registros administrativos que genera el sector y; de esta manera, reducir costos en la generación de evidencia.

En ese sentido, se recomienda al Programa Social definir una agenda de trabajo en conjunto con el AYNi Lab Social del MIDIS para poder implementar una “Ventana de Innovación” y poder recoger soluciones adicionales a las presentadas en este informe a alguna de las necesidades de la cartera del Programa y que finalmente se puedan evaluar estas propuestas utilizando información que el propio Programa Social genera.

## **7.2. Recomendaciones para la implementación de ideas de solución**

En esta sección se presentan algunas recomendaciones a seguir para poder implementar alguna de las soluciones descritas en el presente informe y devolverles a las usuarias/os del Programa Social intervenciones pertinentes que mejoren su calidad de vida.

### **7.2.1. Validación de ideas de solución innovadoras:**

Antes de pasar al desarrollo de cualquier idea innovadora, es importante evaluar la viabilidad de su aplicación. Idealmente, esta tarea contemplaría reunión de expertos y trabajo de campo con potenciales usuarios/s de la innovación propuesta.

#### **7.2.1.1. Mesas temáticas con servidoras/es públicos y expertas/os**

##### ***Mapeo de expertos***

Puntos focales identifican entre 8 y 10 expertas/os en el programa social o instrumento de política, o en la problemática que busca atender. Tener en consideración criterios de trayectoria académica o de gestión, lista multidisciplinaria y paritaria.

---

<sup>26</sup> Para más información, visitar: <http://www.minedu.gob.pe/minedulab/index.php#ventanas-de-innovaciones>. Revisado el 23/10/2020.

Puntos focales identifican entre 8 y 10 gestoras/es del programa social o instrumento de política con amplio conocimiento de procesos del Programa y situación de usuarios/as. De preferencia pertenecer a Dirección Ejecutiva, Coordinación Técnica o jefaturas de Unidades Territoriales.

### **Definición de coordenadas, y preparación de materiales y equipo**

Entre puntos focales se acuerda la fecha, hora y lugar para desarrollo de taller. Se sondea con el punto focal el número aproximado de participantes

### **Elaboración de Guía práctica**

Para el desarrollo de las mesas temáticas, el equipo técnico del AYNi Lab Social elabora una Guía práctica que contiene el programa, actividades, tiempos y materiales que darán la pauta a la realización de la sesión de trabajo.

En la Tabla 16 se presentan un insumo para la elaboración de la Guía.

**Tabla 16. Insumo para Guía de Mesas temáticas**

<b>Nro.</b>	<b>Etapa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tiempo</b>
1	Conformación de mesas de trabajo	Agrupar participantes en mesas de 5 participantes	10 min
2	Presentación del necesidades priorizadas y soluciones identificadas	Presentar a asistentes los resultados de la identificación y priorización de necesidades, y las soluciones identificadas	20 min
3	Presentación de características de las innovaciones sociales	Se presentan las características que se cumplen en una innovación social	5 min
4	Discusión de soluciones alternativas	En cada mesa, tomando las necesidades priorizadas, se proponen soluciones no contempladas por el equipo del AYNi Lab Social	15 min
5	Presentación de soluciones alternativas	El facilitador de cada mesa, o un participante designado de la mesa, expone al resto de mesas la(s) solución(es) alternativas	10 min
5	Discusión de soluciones en mesas	Cada mesa, discute entre sus participantes la viabilidad de 2 o 3 soluciones, asignadas aleatoriamente por los organizadores  Con la ayuda de facilitador se redactan comentarios a tener en cuenta en el desarrollo y/o implementación de la innovación	30 min
6	Votación de cumplimiento de características	En cada solución (incluyendo las que fueron propuestas durante la sesión), se pide a los participantes votar anónimamente sobre el grado de cumplimiento de las características de una innovación social, asignando puntuación de 1 a 3: 1 – No cumple con la característica 2 – Cumple parcialmente con la característica 3 – Cumple con la característica	10 min
7	Presentación de resultados	Se presentan los resultados de la votación de cumplimiento de características	5 min
8	Cierre del taller	Recuento de lo trabajado y se anuncia validación con usuarias/os, donde los resultados de la mesa temática podrían modificarse	10 min

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

### 7.2.1.2. Validación con potenciales usuarias/os

Se recomienda que previo al desarrollo e implementación de las ideas innovadoras identificadas, se busque comprobar con usuarias/os la viabilidad de su aplicación, además de confirmar la hipótesis (cuello de botella). Idealmente, esta tarea contemplaría trabajo de campo para lo que se requeriría: guía de trabajo de campo, herramientas de diagnóstico, pautas para entrevistas y/o *focus groups*.

De esta manera, previo al desarrollo o implementación de la solución innovadora mejor perfilada en las mesas temáticas, se valida la solución con trabajo de campo.

#### **Redacción de preguntas de investigación**

El AYNi Lab Social y el programa social, o instrumento de política, en base a lo identificado en la evidencia o en los Talleres con servidores públicos, plantea las preguntas que se quieran resolver. Estas preguntas deben estar ligadas a identificar la viabilidad de la solución, en términos de adopción de uso. Por ejemplo, de proponerse un Gestor Social: ¿la población usuaria está dispuesta a recibir visitas semanales/mensuales de un trabajador social? ¿bajo qué condiciones? ¿prefieren que sea alguien de la zona o alguien fuera de zona?

#### **Selección de muestra e instrumento**

El AYNi Lab Social y el programa social, o instrumento de política, determinan localidades donde se podría implementar la solución innovadora y donde haya viabilidad para contactar usuarias/os dispuestos a participar en la validación.

De acuerdo a la disponibilidad de usuarias/os y tiempo, se determina si la validación tomará forma de entrevistas o grupos focales.

#### **Guía de trabajo de campo y otros instrumentos**

Se elabora la guía de trabajo de campo, en esta se consignan el cronograma para las entrevistas o grupos focales, los responsables de contactar a usuarias/os (preferiblemente personal de Unidades Territoriales de programas sociales) y las rutas de viaje de los responsables de la validación.

Entre los otros instrumentos para la validación, se encuentran:

- **Pauta de entrevista / grupo focal.** Se presentan consideraciones a continuación.
- **Acta de consentimiento informado.** Documento que exponga objetivos de entrevista o grupo focal, y tome conformidad de participación.
- **Guía de preguntas.** Las preguntas de investigación son desagregadas en preguntas para usuarias/os.

#### **Pauta de entrevista / grupo focal**

El desarrollo de las entrevistas o de los grupos focales, deben seguir, al menos, las siguientes fases:

##### **i. Introducción**

- Presentación de Equipo
- Explicación de iniciativa y temáticas a tratar
- Proveer información del consentimiento informado y su importancia para la participación en las actividades
- Tomar consentimiento informado
- Motivar participación, anticipando que no existen respuestas correctas e incorrectas y que toda opinión y comentario es válido

- Explicar el papel de (la) facilitador(a)/entrevistador(a),
- Conocer cuáles son las expectativas e intereses de las participantes en función de la iniciativa
- Presentación de los participantes, iniciando por facilitador(a)

## ii. Establecimiento de afinidad

Iniciar con preguntas fáciles y generales para crear un ambiente de confianza y seguridad, con la finalidad de que participantes sientan confianza de expresar sus comentarios e idea libremente.

## iii. Profundización – guía de preguntas

Ingresar con sutileza al tema de la investigación, motivando la participación de todas y todos cuando fuese necesario, seguir guía de preguntas.

Al respecto, algunas preguntas estándares para esta etapa son:

- ¿usarías esta solución?
- ¿esta solución cómo te ayuda?
- ¿sientes que así mejoraría la calidad del servicio?
- Desde tu experiencia, ¿qué propondrías?

Sin embargo, las preguntas guías deberán ser planteadas de acuerdo con las preguntas de investigación, lo que dependerá de la solución a validar.

## iv. Cierre

Una vez concluida la guía de preguntas, realizar un pequeño resumen ante el grupo sobre lo tratado, e invitar a hacer comentarios finales.

### 7.2.2. Hoja de Ruta para la implementación

Para poder implementar finalmente una de las ideas de solución presentadas en este documento se propone una hoja de ruta que debe contemplar, como mínimo, las siguientes tres fases:

#### Fase 1: Diseño de intervención

##### *i. Elaboración de diagnósticos cualitativo y cuantitativo*

Esta fase corresponde a la validación de la idea de intervención por potenciales usuarias/os o gestores del Programa social, descrito en la sección anterior. Se deben incluir en la fase de diseño las mejoras y comentarios que se obtengan en los talleres con este público.

##### *ii. Aprobación de teoría de cambio e indicadores*

Un paso importante en el diseño de la intervención es conocer las variables que este piloto pretenderá mejorar, sean de procesos o de resultado final.

##### *iii. Diseño del prototipo tecnológico o los protocolos de implementación*

En esta fase se debe desarrollar la propuesta de prototipo tecnológico o los protocolos de implementación del piloto en procesos sociales. Para ello se deberá contar con el apoyo de profesionales especializados según la temática a trabajar y el tipo de innovación a diseñar (tecnológica o en procesos sociales).

##### *iv. Adaptación al Programa*

En esta etapa se busca acoplar la propuesta de solución al funcionamiento propio del Programa o instrumento de política. Así, se podrán tomar consideraciones como el rol que cumplirán actores claves como acompañantes técnicos, supervisores de campo, entre otros; y/o tomar en consideración las particularidades de la intervención del MIDIS para adaptarlas a la solución.

## **Fase 2: Diseño de evaluación – Nota metodológica**

Paralelamente al diseño de la intervención se debe elaborar un plan de generación de evidencia de la intervención a implementarse. El insumo de esta fase es data administrativa del Programa Social y de otros sectores que tengan información sobre vínculo y articulación en los ámbitos de su competencia. El resultado de esta fase deben ser una nota metodológica que contemplan la descripción de la intervención y la muestra de evaluación, incorporando un cronograma de actividades que contenga información sobre el recojo de información (línea de base, seguimiento, de salida). Esta fase estaría a cargo del equipo técnico del AYNi Lab Social en conjunto con el programa Social.

### *i. Estrategia de evaluación*

Determinar la estrategia de evaluación. Se recomienda recurrir a experimentos aleatorios considerados como el *gold standard* dentro de las evaluaciones de impacto; o al tipo de evaluación más conveniente según la alternativa de solución.

### *ii. Estimación de cálculos de poder y tamaño de muestra*

Del análisis de data administrativa y, sobre los indicadores definidos, se establecen los tamaños de muestra mínimos para poder identificar efectos estadísticos de la intervención a implementarse.

### *iii. Cronograma de actividades y presupuesto*

Establecer el cronograma de actividades de implementación y se deberá desagregar lo más posible el presupuesto. Además, se deberá establecer el compromiso del Programa Social en preservar la muestra de evaluación para evitar posibles contaminaciones en ella con el fin de preservar la rigurosidad de la evaluación.

## **Fase 3: Implementación del piloto**

Con un cronograma de actividades, diseño de la plataforma y la muestra seleccionada, se procede a implementar la innovación social.

### *i. Levantar/consolidar información para línea de base*

Se procede a levantar información, si es que se contempla el uso de información primaria, o consolidación de datos administrativos previos a la intervención. De ello se elabora un informe de línea de base. La manera en la que se detalla la manera en la que se recoge la información deberá estar definida en la Nota Metodológica desarrollada en la fase previa.

### *ii. Capacitaciones a personal*

Se ofrecen los conocimientos necesarios hacia el personal del Programa involucrado en la implementación de la innovación para que puedan transmitírselos a los hogares usuarios involucrados en el piloto.

### *iii. Preservar muestra de evaluación*

Luego de la implementación del piloto el programa deberá, en la medida de lo posible, no ofrecer la implementación de esta alternativa a los hogares que forman parte del grupo de control hasta que se recoja la línea de salida de la intervención.

### **Ejemplo: Pasos para la implementación, en la Fase 1, de la propuesta de innovación N°1 de la necesidad N°05 del presente informe.**

En esta sección se esboza, como ejemplo, una hoja de ruta resumida de una solución innovadora que atienda a una o más necesidades identificadas. Para ello, se toma la propuesta de un *sistema digital que provea información y sirva de intermediación entre hogares y el mercado*, propuesta de innovación N°1 de la necesidad N°05 del presente informe.

Esta propuesta está destinada a aliviar la necesidad de reforzar la articulación con mercados para que los hogares usuarios del Programa tengan mejores oportunidades para posicionar sus productos. Se toman las propuesta de aplicativos móviles y la plataforma digital AGROS que conectan a agricultores con los compradores en los mercados.

Esta plataforma digital sería un medio de intermediación entre los hogares que venden productos agrícolas o de otro tipo (ganado, artesanal, etc.), con proveedores de insumos y compradores de sus productos. El sistema debe considerar funcionalidad offline (sin conexión a internet) a través de llamadas y envío de SMS hacia un sistema digital. La modalidad de contacto sería por iniciativa de las/os agricultoras/os llamando o enviado un SMS al número de la plataforma, la cual se encargaría de realizar las conexiones con proveedores o compradores disponibles. Una vez que se cuente con la información solicitada por los hogares, la plataforma remitiría la información a los hogares.

Asimismo, las/os yachachiqs actuarían como acompañantes para brindar sugerencias a los hogares al momento de establecer algún vínculo con los proveedores y compradores de sus productos. Si se considera la experiencia de AgriNet, las/os yachachiqs podrían actuar como agentes que agrupen a hogares para alcanzar una mayor escala de producción cuando sea necesario.

Por otro lado, el sistema digital se iría alimentando de las llamadas y mensajes, así como de las respuestas de los proveedores y compradores, para mejorar su funcionalidad y brindar otros servicios como cálculo de demanda de productos por estación, estadísticas de rendimiento, entre otras. Ello se trabajaría de manera complementaria mediante técnicas de inteligencia artificial.

De esta manera, se proponen las actividades y consideraciones que se deben tener en cuenta con miras a implementar un piloto sobre el uso de un sistema digital que provea información y sirva de intermediación entre los hogares del Programa y el mercado. Se toman como referencia las fases propuestas en otros dos pilotos del AYNi Lab Social: i) Envío de SMS para reducir la prevalencia de anemia en los hogares usuarios del programa JUNTOS, y ii) Fortalecimiento de habilidades blandas en el marco de Haku Wiñay

#### **i. Fase 1: Diseño de intervención (3 meses)**

Como insumo de esta fase se tiene la propuesta de solución innovadora. El resultado de esta fase debe ser una descripción detallada de la intervención propuesta. Para esta parte se recomienda un trabajo coordinado entre FONCODES (Sede Central), DGSE, y el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). Adicionalmente se podría establecer contacto con AGROS, una startup que desarrolló la propuesta y fue ganadora del MIT Inclusive Innovation Challenge America Latina; y con FAO, agencia con amplia experiencia en temas agrícolas en diversos países del mundo.

##### **i.1. Elaboración de diagnósticos cualitativo y cuantitativo**

Se recomienda realizar un diagnóstico cualitativo que vaya en dos direcciones. La primera para explorar el adecuado uso de las TIC en los hogares usuarios y el grado de confianza en este tipo de intermediación ya que los participantes tendrían que brindar información sobre sus cultivos e información de celulares. La segunda línea de este diagnóstico iría por el lado explorar el nivel de habilidades con las que cuentan los gestores del Programa, principalmente yachachiqs, para el uso de herramientas tecnológicas, ya que son ellos quienes estarían en contacto directo con los hogares para resolver sus dudas y explicarles cómo funciona el sistema. La segunda línea de este diagnóstico iría por el lado explorar el nivel de habilidades con las que cuentan los gestores del Programa, principalmente yachachiqs, para el uso de herramientas tecnológicas, ya que son ellos quienes estarían en contacto directo con los hogares para resolver sus dudas y explicarles cómo funciona el sistema.

La segunda línea de este diagnóstico iría por el lado explorar el nivel de habilidades con las que cuentan los gestores del Programa, principalmente yachachiqs, para el uso de herramientas tecnológicas, ya que son ellos quienes estarían en contacto directo con los hogares para resolver sus dudas y explicarles cómo funciona el sistema.

Asimismo se haría un estudio cuantitativo de las zonas de intervención que refleje el grado tenencia de los celulares, el volumen de producción de los hogares para evaluar la capacidad o escala de su conexión con el mercado, y los insumos de mayor uso para una posible conexión con proveedores al implementar la

plataforma. Adicionalmente es conveniente analizar el grado de conexiones existentes entre los hogares y el mercado.

### **i.2. Aprobación de teoría de cambio e indicadores**

Teniendo en cuenta los objetivos ya expuestos en el presente documento, conociendo las características de los agentes que intervienen, y tomando en consideración la teoría de cambio señalada en la sección de soluciones innovadoras, se procede a realizar los ajustes correspondientes y aprobarla junto con los indicadores de esta.

### **i.3. Diseño de la plataforma digital**

En esta actividad se debe diseñar la plataforma digital a implementar que tome en cuenta las consideraciones de conectividad en las zonas de intervención (principalmente conectividad móvil, ya que la propuesta trabaja sin internet) y los estudios antes realizados; así como consideraciones de interculturalidad.

### **i.4. Adaptación al Programa**

Se desarrollan algunos alcances sobre cómo se adaptaría de esta plataforma dentro de Haku Wiñay/Noa Jayatai:

- **Desarrollo en Productos 1 y 2.** Dado que la intervención de FONCODES se compone de dos productos claramente diferenciados tanto en temáticas como en el momento en el que se desarrollan. En este sentido, las capacitaciones para el uso de la plataforma se puede dar en un primer momento durante el desarrollo del Producto 1 a todos los hogares; mientras que, cuando se desarrolle el Producto 2 se podría profundizar aún más en su uso y brindar un acompañamiento. Se plantea de esta manera, dado que los emprendimientos tendrían mayor potencial de insertarse en alguna cadena de valor.

En caso el caso de la aplicación de un piloto en hogares que ya han recibido la intervención de FONCODES, se trabajaría de la mano con instituciones locales (gobiernos local y organizaciones comunales) para tener una gran difusión a lo largo de los centros poblados que se consideren.

- **Rol de las/os yachachiqs.** La labor que desempeñarían las/os yachachiqs se dividiría en dos: capacitación y organización. En la primera, se encargarían de brindar los detalles de la plataforma, utilidad y funcionalidad. Dado que son quienes están en contacto con los hogares y conocen tanto los insumos utilizados como los tipos de productos con los que cuenta, serían quienes realicen las capacitaciones. Asimismo, serían los encargados de organizar a un grupo de hogares que quieran alcanzar una escala mayor de producción para la venta a un comprador grande. También darían soporte para establecer relaciones con proveedores y compradores cuando sea necesario.
- **Diferenciación según contexto.** En la medida que la intervención de FONCODES se desarrolla en la sierra (Haku Wiñay) y en la selva (Noa Jayatai), la plataforma digital consideraría estas diferencias. Así por ejemplo, podría considerar para la selva que los hogares se contacten más con transportistas de medio fluviales, a comparación de la intervención de la selva que demandaría aquellos de medios terrestres.



## 8. Conclusiones

El Programa Nacional FONCODES, fomenta la implementación proyectos productos a través de Haku Wiñay/Noa Jayatai (Programa Presupuestal 0118) mediante el modelo de Núcleo Ejecutor. Estos proyectos están destinados al fortalecimiento de capacidades productivas y en tecnologías productivas en hogares usuarios con economías de subsistencia en situación de pobreza y pobreza extrema, con la finalidad de contribuir a la generación de ingresos autónomos y sostenibles.

Para la mejorar la eficacia en la provisión del servicio del Programa se encontraron, en un trabajo conjunto entre el equipo del AYNI Lab Social y el personal del Programa, 21 necesidades de innovación; de las cuales, 4 provienen solamente de la revisión de literatura, 8 solamente del recojo con las/os gestoras/os del Programa, y 9 comunes en ambos procesos.

Por otro lado, en un proceso de priorización de necesidades, el cual es importante para centrar la atención en las soluciones innovadoras al final de la primera etapa, se identificaron las siguientes 5 necesidades más urgentes según las/os gestoras/os del Programa: i) fortalecer de la infraestructura básica y productiva, ii) mejorar de la identificación y focalización de hogares usuarios, iii) tomar en cuenta las particularidades de las zonas de intervención, iv) reforzar las capacidades de las/os agentes del Programa, y iv) reforzar la articulación y difusión de información con mercados.

En cuando a la identificación de soluciones innovadoras, una vez planteado el resultado deseado debe seguir tres fases. Primero, plantear una hipótesis, esto no es otra cosa que el cuello de botella que impide alcanzar el resultado. Segundo, mapear intervenciones que atiendan el cuello de botella identificado; y tercero, proponer alguna solución señalando las consideraciones a tomar en cuenta para adaptarlo a la realidad del Programa y sus usuarias/os.

Al respecto, hay un grupo de necesidades enfocadas incrementar las oportunidades económicas de los hogares a través del acercamiento a los mercados para la venta de sus productos, mejora de la educación financiera y del fortalecimiento de sus negocios, a partir de nuevas fuentes de financiamiento y fortalecimiento de capacidades. Para estas necesidades se propone el uso de aplicativos digitales web y móvil, como las experiencias de Colombia, Zimbabwe, Zambia e India, para aliviarlas.

Otro tipo de necesidades tiene que ver con el compromiso y articulación de parte de los gobiernos locales y otras instituciones del Estado. En este sentido, para plantea para ellas campañas de *storytelling*, e incentivos sociales, como los mensajes de texto, para servidores públicos que apelen a su sentido de pertenencia o preferencias altruistas.

Asimismo, se desarrollan soluciones para necesidades asociadas al funcionamiento del Programa como la entrega de información oportuna y clara hacia los hogares, mejora del sistema de seguimiento y monitoreo; cuyas propuestas de solución, principalmente, hacen uso de aplicativos móviles o plataformas web.

Existen algunas necesidades para las cuales no se encontraron soluciones, y que podrían resolverse desde la gestión interna del Programa. En el caso de la necesidad de considerar un enfoque de género en la intervención de FONCODES, se viene siendo tomado en consideración a través de una piloto con una versión de la intervención de Noa Jayatai dirigido para mujeres; no obstante se plantean otras ideas de solución que apuntan en esa misma línea.

Las necesidades del Programa FONCODES, son diversas y cuando provienen de revisión de literatura merecen ser revisadas por el Programa para acotarlas u orientar el trabajo para la identificación de cuellos de botellas. Además, cabe resaltar que para la identificación de necesidades de innovación de los programas sociales del MIDIS resulta imprescindible incorporar la mirada del usuario/a final puesto que ellas/os son las/os expertas/os en conocer lo que necesitan. Un trabajo de actualización del presente informe debe incorporar esta mirada.

## 9. Recomendaciones

Poner este informe a disposición del Programa FONCODES, para que conozca la cartera de necesidades identificada, y las ideas de solución propuestas por el laboratorio de innovación social, AYNI Lab Social, para que sean analizadas por las/os gestores.

Asimismo, profundizar en el análisis de las necesidades en base a información primaria, cuantitativa y cualitativa, que se pueda levantar a partir del trabajo conjunto del equipo técnico del AYNI Lab Social y de FONCODES. Al respecto, solicitar información administrativa al Programa para sustentar las necesidades priorizadas, y, de ser posible, replicar la experiencia de los talleres con otros actores del Programa; y sobre todo con los/as propios/as usuarios/as para hacerlos partícipes de todo el proceso de innovación. De igual forma, de mantenerse las necesidades investigadas, llevarlos a los talleres de expertas/os para complementar la identificación de cuellos de botella. Además, como se mencionó, para la adecuada identificación de necesidades de innovación de los programas sociales del MIDIS resulta imprescindible incorporar la mirada de la/del usuaria/o final puesto que ellas/os son las/os expertas/os en conocer lo que necesitan. Se recomienda realizar un trabajo de actualización del presente informe el cual incorpore esta mirada.

De esta manera, este informe es un insumo importante como punto de partida. De la misma manera, antes de la implementación de alguna solución innovadora, es importante realizar un proceso de validación con usuarias/os de los programas sociales y/o instrumentos de políticas del MIDIS.

Se recomienda al Programa Social FONCODES definir una agenda de trabajo con el equipo del AYNI Lab Social para poder realizar las actividades sugeridas en la sección próximos pasos del presente informe. Estas son: realizar talleres con expertos, Ideatones/Hackathones e implementar ventanas de innovación experimental para identificar ideas de solución alternativas a las identificadas en el presente informe. El presente documento representa un hito importante como punto de partida para estas actividades.

Por otro lado, se recomienda al Programa elegir algunas de las ideas de solución presentadas en este documento e iniciar un trabajo conjunto con el equipo del AYNI Lab Social para evaluar su incorporación dentro de las actividades del programa FONCODES, estas actividades podrían comprender la realización de mesas temáticas con expertos/as y potenciales usuarios/as para conocer sus opiniones sobre las propuestas de innovación y definir una hoja de ruta para la implementación.

Cabe recalcar la naturaleza dinámica de las necesidades de innovación en los Programas Sociales. Este documento representa un primer esfuerzo de sistematizarlas y presentar propuestas de solución para ellas. El equipo técnico del AYNI Lab Social recomienda realizar este ejercicio regularmente utilizando como insumo el presente documento.

Finalmente, es muy importante invocar a todo aquel que revise el presente informe y cuente con una idea que podría solucionar alguna de las necesidades identificadas en el programa pueda escribirnos al correo: [aynilab@midis.gob.pe](mailto:aynilab@midis.gob.pe) con su propuesta.

## Referencias

- Arias et al. (2019). *The Skills Balancing Act in Sub-Saharan Africa: Investing in Skills for Productivity, Inclusivity, and Adaptability*. Washington DC: A copublication of the Agence française de développement and the World Bank.
- Asensio, R. (2021). *Haku Wiñay - Potencialidad y retos de las nuevas intervenciones de inclusión económica en las zonas rurales andinas*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.
- Ashraf, N., & Bandeira, O. (2018). Social Incentives in Organizations. *Annual Review of Economics*.
- Attanasio et al. (2019). *Freeing Financial Education Via Tablets: Experimental Evidence from Colombia*. Working paper. National Bureau of Economic Research.
- Ballivian et al. (2015). Using Mobile Phones for High-Frequency Data Collection. En D. P. Toninelli, *Mobile Research Methods: Opportunities and Challenges of Mobile Research Methodologies*, (págs. 21 - 39). London: Ubiquity Press. DOI: <http://dx.doi.org/10.5334/bar.c>. License: CC-BY 4.0.
- Banco Mundial. (2017). *Internet of Things. The New Government to Business Platform*. Washington DC: World Bank Group.
- Banderia et al. (2017). *Rewarding bureaucrats: Can incentives improve public sector performance?* London: International Growth Centre: IGC Growth Brief Series 008.
- Banerjee et al. (2014). *The miracle of microfinance? Evidence from a randomized evaluation*. Massachusetts Institute of Technology.
- BenYishay, A., & Mobarak, M. (2018). *Social Learning and Incentives for Experimentation and Communication*. Published by Oxford University Press on behalf of The Review of Economic Studies Limited.
- Carter, B. (2013). *Interventions to increase levels of trust in society*. Applied Knowledge Services. GSDRC.
- Chattopadhyay, R., & Duflo, E. (2004). *Women as policy makers: evidence from randomized policy experiment in India*. *Econometrica*, Vol. 72, No. 5.
- DellaVigna, S. (2009). *Psychology and economics: Evidence from the field*. *Journal of Economic literature*. 47(2), 315-72.
- Desiana, N., & Aprianingsih, A. (2017). Improving Income through Farmers' Group Empowerment Strategy. *The Asian Journal of Technology Management*, 41-47.
- Dustan et al. (2019). *Motivating bureaucrats with non-monetary incentives when state capacity is weak: Evidence from large-scale field experiments in Peru*. Working paper.
- Escobal, J., & Ponce, C. (2016). *Combinando protección social con generación de oportunidades económicas: una mirada de los avances de Haku Wiñay*. Lima, Perú: GRADE.
- Ezezika, O., Oh, J., Edeagu, N., & Boyo, W. (2018). Gamification of nutrition: A preliminary study on the impact of gamification on nutrition knowledge, attitude, and behaviour of adolescents in Nigeria. *Journal of Nutrition and Health*.
- FAO. (2016). *La articulación entre programas de desarrollo agropecuario y protección social. Estudio de caso en Perú*. Roma, Italia.

- FAO. (s.f.). *The International Symposium on Agricultural Innovation for Family Farmers*.
- Farmer et al. (2016). Developing and implementing a triangulation protocol for qualitative health research. *Qualitative health research*, 16(3), 377-394.
- Finan et al. (2017). *The Personal Economics of the Developing State*. Handbook of Economic Field Experiments, Chapter 6 - Volume 2.
- FONCODES. (2016). *Estudio de sistematización de la experiencia de ejecución de proyectos "Haku Wiñay/Noa Jayatai"*. Lima, Perú: A cargo del Equipo ETC.
- FONCODES. (2018). *Memoria Anual*. Lima, Perú: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
- FYF. (2012). *Recognising the unrecognised: Farmer innovation in Northern Malawi*. A report by Find Your Feet.
- Gallego, F., Molina, O., & Neilson, C. (2018). *Decidiendo Para un Futuro Mejor: Información para Reducir la Deserción Escolar y el Trabajo Infantil en Perú*. Innovations for Poverty Action and J-PAL.
- Golicz, K., et al. (2019). *The potential for using smartphones as portable soil nutrient analyzers on suburban farms in central East China*. Scientific Reports.
- GRADE. (2018). *Curso en Metodologías Rigurosas para la Síntesis de Evidencia*. Lima, Perú: Guía de estudio y sistematización del curso.
- Gram Vaani. (s.f.). *Mobile Vaani: A Community Media Platform for Behaviour Change*. India.
- Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda S., Sanders M. (2018). *EAST Cuatro maneras simples de aplicar las ciencias del comportamiento*. The Behavioural Insights Team.
- Hardy, J., Wyche, S., & Veinot, T. (2019). *Rural HCI Research: Definitions, Distinctions, Methods, and Opportunities*. Proc. ACM Hum.-Comput. Interact. 3, CSCW, Article 196 (November 2019), 33 pages.
- Heredia, J. (2017). *Educación financiera y hogares rurales: aportes de evaluaciones sobre resultados del componente de fomento de capacidades financieras del proyecto Haku Wiñay de FONCODES*. Lima, Perú: Documento de trabajo 236. Serie Estudios sobre desarrollo, 18. IEP.
- ICRISAT. (2016). *Building Climate-Smart Villages: Five approaches for helping farmers adapt to climate change*. Internacional Crops Research Institute for The Semi-Arid Tropics.
- IFPRI. (2020). *COVID-19 and the crisis in food systems: Symptoms, causes, and potential solutions*. International Panel of Experts on Sustainable Food Systems.
- IPA. (2016). *Building Market Linkages for Smallholder Farmers in Uganda*. Study Summary.
- IPA. (s.f.). *Trust and Microfinance in Poor Communities in Perú*. Study Summary.
- J-PAL. (2018). *Microcredit: impacts and limitations*. J-PAL Policy Insights. Last modified April 2018. Available in: <https://www.povertyactionlab.org/es/node/4531>.
- Kath, J., et al. (2018). Index insurance benefits agricultural producers exposed to excessive rainfall risk. *Weather and Climate Extremes*.

- Kloppinger-Todd, R., & Sharma, M. (2010). *Innovations in Rural and Agriculture Finance*. IFPRI & World Bank Group.
- Kremer et al. (2019). *Behavioral development economics. In Handbook of Behavioral Economics: Applications and Foundations 1*. Vol. 2. North-Holland, 345-458.
- Ksoll et al. (2014). *Learning without Teachers? Evidence from a Randomized Experiment of a Mobile Phone-Based Adult Education Program in Los Angeles*. Working paper 368. Center for Global Development.
- Leyton Navarro, C. (2018). *Mecanismos institucionales de articulación para programas de combate a la pobreza rural*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.
- Lord, K. (2019). *Six Ways to Repair Declining Social Trust*. Stanford Social Innovation Review. Disponible en: « [https://ssir.org/articles/entry/six\\_ways\\_to\\_repair\\_declining\\_social\\_trust](https://ssir.org/articles/entry/six_ways_to_repair_declining_social_trust) ».
- Macours, K., & Vakis, R. (2014). Changing Households' Investment Behavior Through Social Interactions with Local Leaders: Evidence from a Randomized Transfer Programme. *The Economic Journal*, 124 (May), 607–633.
- Maldonado, S., Dustan, A., & Hernández-Agramonte, J. (2015). *Campaña de envío de SMS para mejorar la ejecución presupuestal de los recursos destinados a mantenimiento de locales escolares*. Lima, Perú: Nota conceptual. Ministerio de Educación.
- Martínez et al. (2020). *La economía del comportamiento puede ayudar a combatir el coronavirus*. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Investigación y Economía.
- MEF. (2018). *Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal de: programas presupuestales PP0118 "Acceso a hogares rurales con economías de subsistencia a mercados locales" y PP0121 "Mejora de la articulación de los pequeños productores agropecuarios al mercado"*. Lima, Perú: Elaborado por Apoyo Consultoría, por encargo de la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.
- MIDIS. (2015). *Evaluación de impacto del programa Haku Wiñay: A un año de intervención*. Lima, Perú: Informe de Evaluación. Elaborado por Sara Benites.
- MIDIS. (2016). *Desarrollo productivo y pobreza rural. Implementación y efectos del programa Haku Wiñay*. Informe de evaluación. Lima, Perú: Elaborado por Alejandro Diez y Norma Correa.
- MIDIS. (2017a). *Estudio comparativo del mecanismo de gestión de proyectos de infraestructura de FONCODES*. Lima, Perú: Informe de evaluación. Elaborado por Juan Pablo Saavedra y Rolando Pacheco.
- MIDIS. (2017b). *Evaluación de diseño, procesos y resultados del Premio Sello Municipal*. Lima, Perú.
- MIDIS. (2018a). *Propuesta de intervención para la inclusión económica en zonas de pobreza rural andina: Adaptaciones en el Programa Haku Wiñay - Nota metodológica*. Lima, Perú: Nota Metodológica. Elaborado por la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del MIDIS, en base a los aportes del equipo de investigadores conformado por Dean Karlan de Innovations for Poverty (IPA), Martín Valdivia (GRADE) y Claudia Martínez (IPA).
- MIDIS. (2018b). *Economía y desarrollo productivo en comunidades indígenas de la Amazonía Peruana. Implicancias para las políticas de superación de la pobreza*. Lima, Perú: Informe de evaluación. Elaborado por Alejandro Diez Hurtado, Norma Correa Aste.
- MIDIS. (2018c). *Propuesta de intervención para la inclusión económica en zonas de pobreza en Amazonía: Adaptaciones en el programa Noa Jayatai - Nota Metodológica*. Lima, Perú: Nota

- Metodológica. Elaborado por la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del MIDIS, en base a los aportes del equipo de investigadores conformado por Dean Karlan de Innovations for Poverty Action (IPA), Martín Valdivia (GRADE) y Claudia Martínez.
- MIDIS. (2018d). *Fortalecimiento de habilidades blandas en el marco de Haku Wiñay – Nota Metodológica. Nota Metodológica*. Lima, Perú: Elaborado por la DGSE del MIDIS, en base a los aportes del equipo de investigadores conformado por Michael Carter, Úrsula Aldana, Juan Sebastián Correa y Jorge Maldonado.
- MIDIS. (2018e). *Propuesta de intervención para la inclusión económica en zonas de pobreza urbana - Nota Metodológica. Nota Metodológica*. Lima, Perú: Nota Metodológica. Elaborado por la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del MIDIS, en base a los aportes del equipo de investigadores conformado por Dean Karlan (IPA), Martín Valdivia (GRADE) y Claudia Martínez (IPA).
- MIDIS. (2019). *Informe de implementación de la fase de Planeamiento del Programa de Implementación de Habilidades Blandas en Haku Wiñay*. Lima, Perú: Producto 3. Consultoría elaborada por Vera Pérez, Jaime Ramos y Fernando Torres.
- MINEDU. (2016). *SMS PRONIED: Comunicación efectiva para la mejora de la gestión educativa – Fase 2015*. Lima, Perú: Evidencias MineduLAB.
- MINEDU. (2018). *SMS PRONIED: Comunicación efectiva para la mejora de la gestión educativa – Fase 2016*. Lima, Perú: Evidencias MineduLAB.
- Mishra, P. (1995). Is Rainfall Insurance a New Idea? Pioneering Work Revisited. *Economic and Political Weekly*, A84-A88.
- Montalvao et al. (2017). *Soft Skills for Hard Constraints: Evidence from High-Achieving Female Farmers*. World Bank Group- Africa Region. Gender Cross Cutting Solution Area. Policy Research Working Paper 8095.
- Muralidharan, M., et al. (2019). *Improving Last-Mile Service Delivery Using Phone-Based Monitoring*. Cambridge, MA 02138: NBER Working Paper Series.
- Mushfiq Mobarak, A., & Rosenzweig, M. (2013). Informal Risk Sharing, Index Insurance, and Risk Taking in Developing Countries. *American Economic Review*, 375-380.
- Neimand, A. (2018). *How to tell stories about complex issues*. Innovation Review, 7.
- Nesta et al. (2017). *Designing for Public Services*.
- Olivier, J.-P., & Piccoli, E. (2018). *Cash Transfers and the Revenge of Context: An Introduction*.
- PACC. (2016). *Estudio cualitativo de los indicios del valor adicional en los NEC Cotaruse y Ocongate en el marco de la intervención Haku Wiñay - PACC*. Lima, Perú: Documento apoyado en su elaboración por Antonio Velásquez y Carolina Chambi.
- PPC. (2019). *The Digital Roadmap: how developing countries can get ahead*. Oxford: Final report of the Pathways for Prosperity Commission.
- Practical Action. (2016). *Technology Justice: A call to action*. Rugby, UK: Practical Action Publishing, <<http://dx.doi.org/10.3362/9781780446585>>.
- Pye, J. (2009). *Barriers to Training and Skills Development in Rural Areas*. SLIM Learning Theme Report. Edited by Chris Evans, Director. South West Observatory Skills and Learning.

- Quartey et al. (2012). *The Role of Middlemen in Marketing and Credit Outcomes in Ghana*. Working paper. Directed by London School of Economics and Oxford University.
- Ravallion et al. (2015). Empowering poor people through public information? Lessons from a movie in rural India. *Journal of Public Economics*, 13-22.
- Richburg-Hayes, L., Anzelone, C., Dechausay, N., Datta, S., Fiorillo, A., Potok, L., Mathew, D., Balz, J. (2014). *Behavioral economics and social policy: Designing innovative solutions for programs supported by the Administration for Children and Families*. OPRE Report No. 2014-16a. Office of Planning, Research and Evaluation, Administration for Children and Families, US Department of Health and Human Services.
- Rothstein, B., & Uslaner, E. (2005). *All for All: Equality and Social Trust*. Center for European Studies. Working Paper Series N°117.
- Sánchez, M., Valerio, A., & Gutiérrez, M. (2016). *Taking Stock of Programs to Develop Socioemotional Skills: A Systematic Review of Program Evidence*. World Bank Group. Human Development.
- Serida et al. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018 - 2019*. Lima, Perú: Universidad ESAN, Centro de Desarrollo Emprendedor.
- Slovic, P. (2010). *If I look at the mass I will never act: Psychic numbing and genocide*. En *Emotions and risky technologies* (pp. 37-59). Springer, Dordrecht.
- Smolka, M., et al. (2016). *A mobile lab-on-a-chip device for on-site soil nutrient analysis*. New York: Precision Agric. Springer Science.
- The World Bank. (2015). *MInd, Society, and Behavior*. Washington, DC.: World development report.
- UNESCO. (2018). *Digital Inclusion for Low-skilled and Low-literate People*. Paris, Francia: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Watkins et al. (2012). *A guide to assessing needs: Essential tools for collecting information, making decisions, and achieving development results*. The World Bank.
- WFP. (2017). *WFP Colombia Country Brief*.
- WFP. (2018). *WFP Senegal Country Brief*.
- WFP. (2020). *Nutrifami: An e-learning app promoting long-term behavioural change in school kitchens*. Obtenido de <https://innovation.wfp.org/project/nutrifami>

## Anexos

### Anexo 1. Actividades realizadas durante un taller presencial

A continuación, se presentan las actividades para el recojo de información de manera presencial.

#### *Elaboración de Guía metodológica*

Para el desarrollo del taller, el equipo técnico del AYNI Lab Social elaboró una guía que contiene el programa, las actividades, tiempos y materiales que darán la pauta a la realización del taller presencial (en el Anexo 2 de este documento se adjunta la Guía)<sup>27</sup>.

Para el taller se tenía previsto contar con la participación activa del equipo técnico del AYNI Lab Social. Dos personas actuarían como moderadoras/es y otras dos personas como soporte logístico y control de programa. En el siguiente acápite se describen las partes que componen la dinámica completa del recojo de información mediante taller presencial.

#### *Sensibilización sobre innovación social*

Previo al inicio de la sesión, el coordinador del AYNI Lab Social realiza una exposición sobre innovación social, en la cual menciona los siguientes temas: i) el concepto de innovación social, ii) promoción de la innovación social desde el MIDIS, a través del AYNI Lab Social, iii) líneas de acción del AYNI Lab Social (innovaciones tecnológicas y en procesos sociales), iv) ejemplos de innovaciones sociales, y v) próximos pasos en el ciclo de la innovación con los programas sociales del MIDIS.

#### *Presentación de participantes*

Luego, se seguiría con una presentación de cada uno de las/os participantes, con preguntas comunes como el nombre, cargo y profesión, seguidas de una pregunta que busca crear un ambiente de confort en las/el participante: “¿Qué servicios del estado le gustaría haber recibido en su niñez, o le gustaría que recibieran sus hijas/os o sobrinas/os?”

La última pregunta busca atenuar el riesgo de que las o los participantes del recojo de información no contribuyan de manera exhaustiva al objetivo del taller. Del programa se espera que participe, al menos, personal en cantidad y funciones señaladas en la Tabla 17.

**Tabla 17. Participantes requeridos del programa FONCODES para el taller presencial**

Unidad / Dependencia – programa FONCODES	N° Participantes esperados
Coordinación Técnica	1
Unidad de Gestión de Proyectos Productivos	2-3
Unidad de Gestión de Proyectos de Infraestructura	1-2
Unidad de Gestión de Proyectos Especiales	1-2
Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	1-2
Unidad Territorial de Lima	2-3
<b>TOTAL</b>	<b>8-13</b>

Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social.

#### *Conociendo el programa*

Los componentes de esta sección tienen como objetivo conocer el Programa desde la mirada de las/os distintas/os participantes y entender los puntos de consenso sobre el objetivo que el Programa persigue.

<sup>27</sup> La Guía tiene prevista la participación de 8-12 personas del programa y una duración máxima de 3 horas.



Se inicia con la pregunta: **¿cuáles son los servicios que brindan desde el Programa?**, a lo que se espera que las/os participantes listen los de parecer, independientemente a lo que señalan los documentos normativos.

Posteriormente se replica con la pregunta: **¿con qué finalidad se brindan estos servicios?**, para que participantes determinen los objetivos específicos de cada servicio prestado por el Programa.

Al término de esta sección se busca que usuarias y usuarios articulen los servicios con un **objetivo general del programa FONCODES**. Particularmente, la propuesta metodológica del Taller de relevamiento incluye la redacción de un objetivo entre los participantes mediante consenso.

### **Caracterizando a la/al usuaria/o**

Continuando con el recojo de información, y para que cada uno de las/os participantes pueda tener, además de su conocimiento técnico, una visión holística de las necesidades de usuarias/os del Programa, se realizan preguntas orientadas a construir un Mapa de Empatía. Para ello se procede con una *fase de segmentación*, donde participantes determinan quienes son usuarias/os del Programa. Nuevamente, se exhorta a participantes a salir de los dictámenes de los documentos normativos.

Seguidamente, en la *fase de empatizar* se solicita a los participantes que respondan, sobre cada uno de los usuarias/os, **¿qué piensa?**, **¿qué siente?**, y **¿qué hace?** Respecto a los servicios y productos que ofrece el Programa.

Como adicional, tras la lluvia de ideas con respecto a usuarias/os, se solicita a participantes responder las mismas preguntas para un actor del programa, señalando en cada idea a qué actor/a se refieren (podría ser por ejemplo a promotoras/es locales del Programa).

### **Identificando necesidades**

Finalmente, a partir de problemáticas, hechos o situaciones conocidas por las/os participantes se pueda responder alguna de las preguntas **¿qué impide al Programa mejorar en los resultados esperados de su objetivo?** o **¿qué puede impedir al usuario alcanzar los resultados que espera el Programa?**

Antes de iniciar la lluvia de ideas se alerta sobre los ejemplos de necesidades que se esperan obtener, tal como la Tabla 18.

**Tabla 18. Ejemplos de necesidades esperadas en el Programa**

<b>Incorrecto</b>	<b>Correcto</b>
“Mayor presupuesto y ampliación de cobertura”	“Dificultad de conocer la ubicación exacta de niños/as recién nacidos ni bien se registra el acta de nacimiento”
“Falta de capacitación del personal en herramientas informáticas”	“Altos costos para la entrega oportuna y eficiente de las transferencias monetarias”

A partir de la lluvia de ideas se procede agrupar las distintas necesidades individuales mencionadas por cada uno de las/os participantes, en categorías o clústeres de necesidades, que son las que finalmente ingresan a la cartera de necesidades elaborada por el AYNI Lab Social.

## Anexo 2. Guía metodológica del Taller de relevamiento de necesidades

La Guía ha sido elaborada por el equipo técnico del AYNI Lab Social

### GUÍA METODOLÓGICA DEL TALLER DE RELEVAMIENTO DE NECESIDADES CON PROGRAMAS SOCIALES

**Objetivo:** Recojo de las necesidades del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES

**Participantes:** Entre 31 personas, en este caso se dividirán en dos grupos.

**Facilitadores:** Dos o tres facilitadores por grupo, una de ellas se encarga de realizar las acciones de apoyo logístico durante el desarrollo de la sesión.

Etapa	Actividad	Tiempo máx.	Horario	Materiales
Registro de participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al momento del registro de participantes se les entregará una etiqueta plegable con su nombre (Ver Anexo I).</li> </ul>	10 min	08:30 a 08:40	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de asistencia</li> </ul>
Presentación del AYNI	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Presentación AYNI LAB SOCIAL</b> <b>Objetivo:</b> Sensibilizar a programas sociales del MIDIS sobre la importancia de la innovación social.</li> </ul>	10 min	08:40 a 09:05	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyector y laptop</li> <li>PPT</li> </ul>
	<p><b>Pasos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación del AYNI Lab Social</li> <li>- ¿Qué es la innovación social y por qué es importante?</li> <li>- Presentación de la hoja de ruta de “ciclo de innovación social para el Programa ...”</li> <li>- Dar paso al taller de relevamiento de necesidades del Programa ...</li> </ul>			
Presentación de participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dinámica de presentación “cadena de nombres”</b> <b>Objetivo:</b> promover en los asistentes la atención y escucha activa.</li> </ul>	10 min	09:05 a 09:15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etiquetas</li> </ul>
	<p><b>Pasos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El moderador solicita a los asistentes, ponerse de pie y formar dos grupos, para ello se les debe de asignar con una etiqueta el grupo que le corresponde, se sugiere hacer un grupo heterogéneo con representantes de cada unidad en los grupos (distribución equitativa).</li> <li>En cada uno de los grupos, se solicita a los asistentes que al momento de presentarse, digan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es su nombre?</li> <li>- ¿Cargo?</li> <li>- ¿Profesión?</li> <li>- ¿Qué servicios del estado le gustaría que recibieran sus hijos o sobrinos?</li> </ul> </li> </ol>			
Conociendo el programa	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Identificando el Objetivo del Programa.</b> <b>Objetivo:</b> Conocer cuáles son los servicios ofertados por el programa social</li> </ul>			

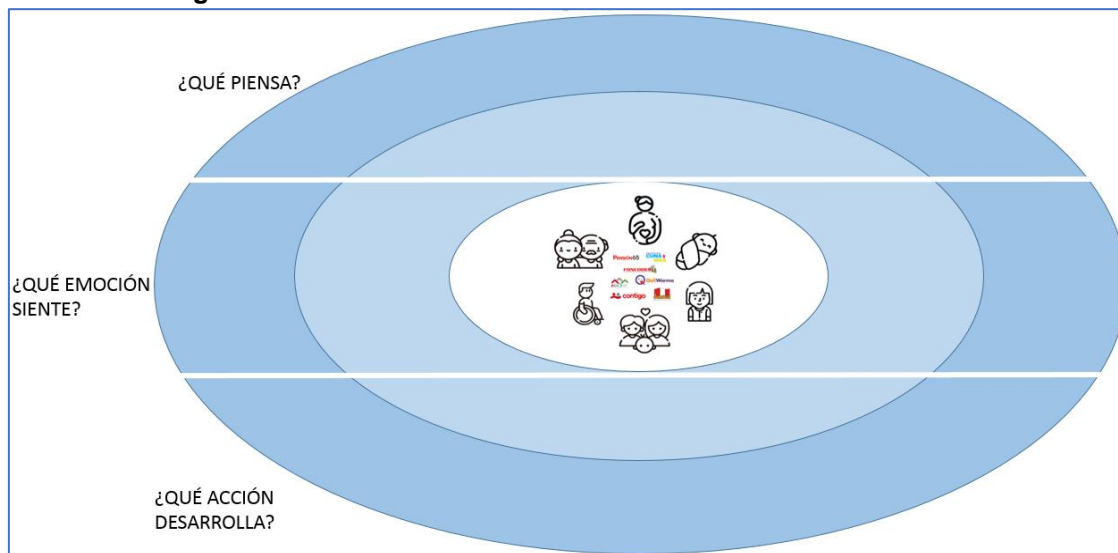
Etapa	Actividad	Tiempo máx.	Horario	Materiales
	<p>El moderador se encarga de establecer los tiempos para el desarrollo de cada actividad. (Asegurar que cada grupo de facilitadores cuente con el material correspondiente)</p> <p><b>Pasos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Listar servicios:</b> Los facilitadores solicitan a los participantes enuncien los servicios brindados por el programa. <ul style="list-style-type: none"> <li>¿<b>Cuáles son los servicios que brindan desde el programa?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se dará 5 minutos para que piensen y listen en los post-its</li> <li>5 minutos adicionales para discusión</li> <li>Una idea por post-it!</li> <li>Se realiza un recuento de los clústeres identificados.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol>	10 min	09:15 a 09:25	<ul style="list-style-type: none"> <li>Post-it de colores</li> <li>plumones</li> </ul>
	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Conociendo la finalidad de los servicios.</b> A continuación, el moderador solicita los asistentes escriban en un post-it, la finalidad de las actividades mencionadas, planteando la siguiente pregunta: <ul style="list-style-type: none"> <li>¿<b>Para qué brindas estos servicios?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se dará 5 minutos para que piensen y listen en los post-its</li> <li>5 minutos adicionales para discusión</li> <li>Una idea por post-it!</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol>	10 min	09:25 a 09:35	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>A modo de conclusión, se enuncia con los asistentes en consenso grupal.  <b>El objetivo del programa es.... Los cuales se obtienen a través de los siguientes servicios... (Se enumera los servicios mencionados).</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se sugiere que definan el objetivo y lo escriban en una hoja</li> <li>Luego se pasará a escribir en la mitad del papelógrafo.</li> </ul> </li> </ol>	05 min	09:35 a 09:40	
<b>Caracterización del usuario/a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Empatizando con la/el usuaria/o.</b>  <b>Objetivo:</b> caracterizar a la/al usuaria/o del programa, a través de lo que piensa, siente y hace respecto al programa.  (Es posible que se caracterice a más de un perfil de usuario, contar con material suficiente para poder desarrollar la actividad).</li> </ul> <p><b>Pasos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Identificando usuarias/os.</b> El moderador solicita a los participantes listar a los usuarios con la siguiente pregunta: <ul style="list-style-type: none"> <li>¿<b>Sobre quién recae los objetivos del programa? ¿A quién beneficia?</b></li> </ul> Al momento de listar, si mencionan a más de uno, distinguirlos escribiendo sobre post-it de diferentes colores y eligiendo un color que lo represente. Colocarlos sobre el papelote. </li> </ol>	05 min	09:40 a 09:45	<ul style="list-style-type: none"> <li>Post-it de colores</li> <li>Papelógrafo</li> <li>plumones</li> </ul>

Etapa	Actividad	Tiempo máx.	Horario	Materiales
	<p><b>2. Mapa de empatía evolutivo.</b> El moderador realiza una breve explicación del mapa, en el que se detalla las secciones sobre: lo que piensa, las emociones que siente y las acciones que desarrolla. (Ver Anexo II)</p> <p><i>“A continuación trabajaremos el mapa de empatía evolutivo del usuario, para ello recordemos que color hemos asignado a cada uno de ellos y no los perdamos de vista. El mapa tiene tres secciones, así que vamos a escribir en nuestros post-it lo que creemos respecto a ellos, una por post-it, y la iremos colocando en el mapa. 1° ¿Qué piensa? 2° ¿Qué emoción siente? y 3° ¿Qué acción desarrolla? Además tiene un círculo interno que representa lo que piensa/siente/realiza con respecto al objetivo del programa y otro círculo externo que representa lo que piensa/siente/realiza con respecto a los servicios del programa.</i></p>	05 min	09:45 a 09:50	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Post-it de colores</li> </ul>
	<p><b>3. Caracterización:</b> Se solicita a los asistentes que en los post-it analicen y contesten lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>¿Qué piensa...?</i></li> <li>- <i>¿Qué emoción siente...?</i></li> <li>- <i>¿Qué acción desarrolla...?</i></li> </ul> <p>... la/el usuaria/o respecto al objetivo del programa y hacia los servicios que brinda el programa. (Ver Anexo II)</p>	10 min	09:50 a 10:00	
	<p><b>4.</b> Mientras la actividad se desarrolla, se va colocando los post-it en los papelografos tal como señala el mapa de empatía evolutivos y de acuerdo a cada color.</p> <p><b>5.</b> Antes de concluir con la dinámica, se solicita a los participantes que escriban en el post-it:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Un actor clave</b></li> <li>- <i>¿Qué piensa...?</i></li> <li>- <i>¿Qué emoción siente...?</i></li> <li>- <i>¿Qué acción desarrolla...?</i></li> <li>- <b>Una idea por post-it</b></li> </ul>	15 min	10:00 a 10:15	
Identificación de Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Conociendo el contexto</b> <b>Objetivo:</b> Reflexionar sobre los hechos, situaciones, necesidades o problemas entorno a su contexto e intervención del programa.</li> </ul>			
	<p><b>Pasos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se hace un pequeño recuento del trabajo realizado hasta el momento.</li> <li>2. El moderador presenta a los asistentes el ejercicio en el que se solicita puedan enunciar las problemática, hechos o situaciones que impidan cumplir los objetivos del programa. Para ello mostrará los siguientes ejemplos, a fin de evitar que los enunciados planeados no califiquen al ciclo de innovación. <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Mayor presupuesto y ampliación de la cobertura”</i></li> </ul> </li> </ol>	10 min	10:15 a 10:25	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papeles de 2 colores</li> </ul>

Etapa	Actividad	Tiempo máx.	Horario	Materiales				
	<p>- “Contar con la ubicación exacta de niños recién nacidos ni bien se registra el acta de nacimiento”. Para promover el proceso reflexivo, se presentan las siguientes preguntas:</p> <table border="1" data-bbox="510 331 1435 533"> <tr> <td data-bbox="510 331 960 443">¿Qué impide al programa lograr el cumplimiento de sus objetivos?</td> <td data-bbox="960 331 1435 443">¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del programa?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="510 443 960 533"></td> <td data-bbox="960 443 1435 533"></td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se dará 10 minutos en total para que escriban</li> <li>○ Se entregaran dos colores de papeles uno referido a los objetivos del programa y otro a los objetivos de los usuarios.</li> <li>○ Solicitar que desarrollen una idea por cada hoja.</li> <li>○ A los 5 minutos se alerta para que vayan terminando</li> <li>○ A los 2 se vuelve a alertar</li> <li>○ Que tomen en cuenta lo que se ha identificado sobre lo que creen/piensan/acciones que realizan los usuarios así como los distintos contextos en los que se desarrollan (urbano/rural/Amazonía)</li> </ul>	¿Qué impide al programa lograr el cumplimiento de sus objetivos?	¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del programa?					
¿Qué impide al programa lograr el cumplimiento de sus objetivos?	¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del programa?							
	<p><b>3.</b> En cuanto hayan escrito todas las ideas o enunciados, se le pedirá que expliquen y que las coloquen en el cuadrante que corresponda.</p>	10 min	10:25 a 10:35					
	<p><b>4.</b> Una vez colocados todos los post-it/papeles de colores se procederá a agrupar, en la medida que las ideas contengan ideas similares. Y finalmente se colocará un nombre que logre contenerlas.</p>	05 min	10:35 a 10:40					
	<p><b>5.</b> Finalmente, se pedirá que realicen una votación de priorización de ideas a través de un juicio a ciegas, para ello utilizaran las fichas de votación (Ver Anexo III).</p>	05 min	10:40 a 10:45					
<b>Cierre del taller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Recuento.</b> El moderador realizará un breve recuento de las secciones trabajadas.</li> <li>▪ <b>Próximos pasos.</b> Se acordará con los asistentes cuáles serán los siguientes pasos.</li> </ul>	10 min	10:45 a 10:55					



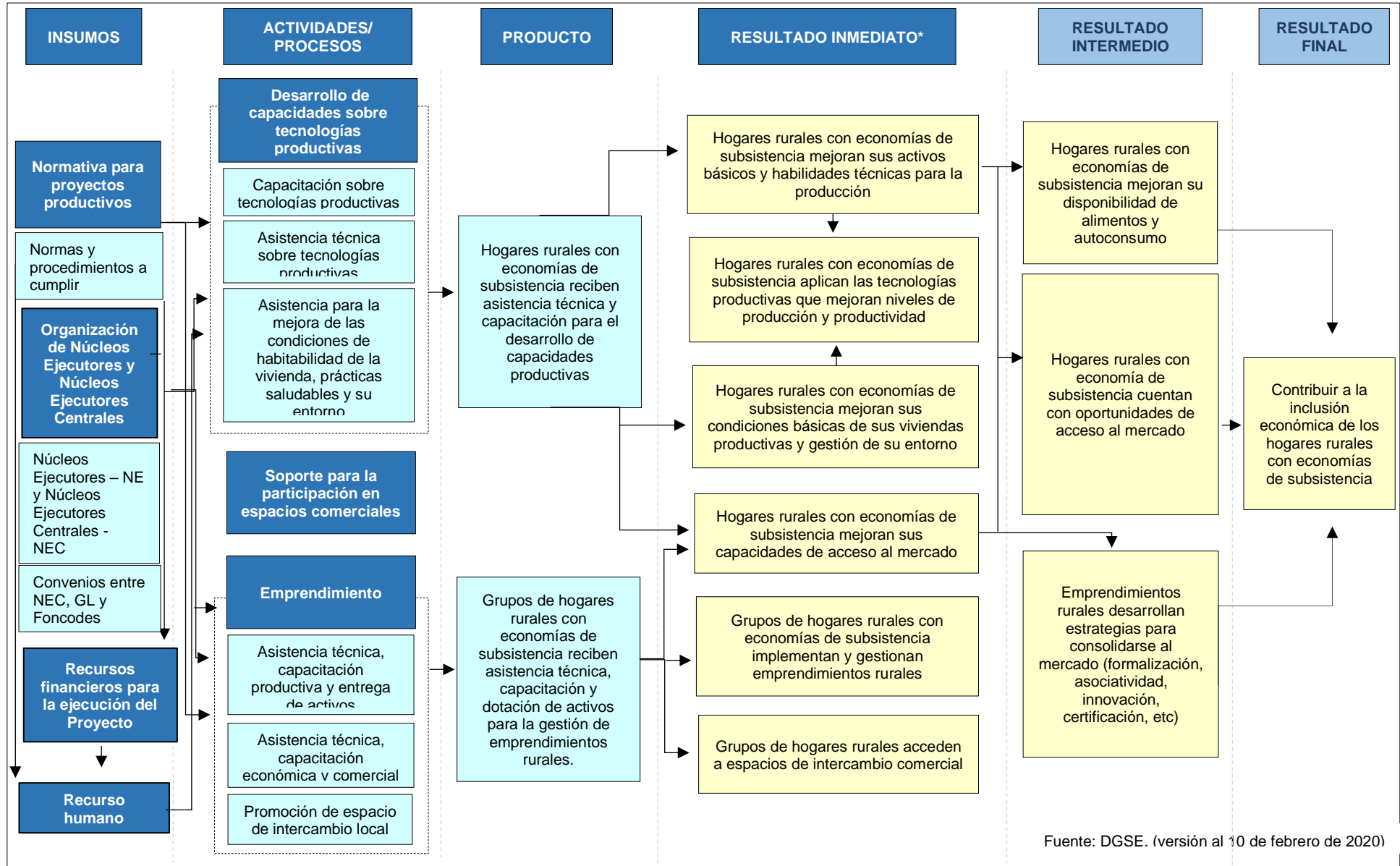
## Guía metodológica - Anexo II



## Guía metodológica - Anexo III

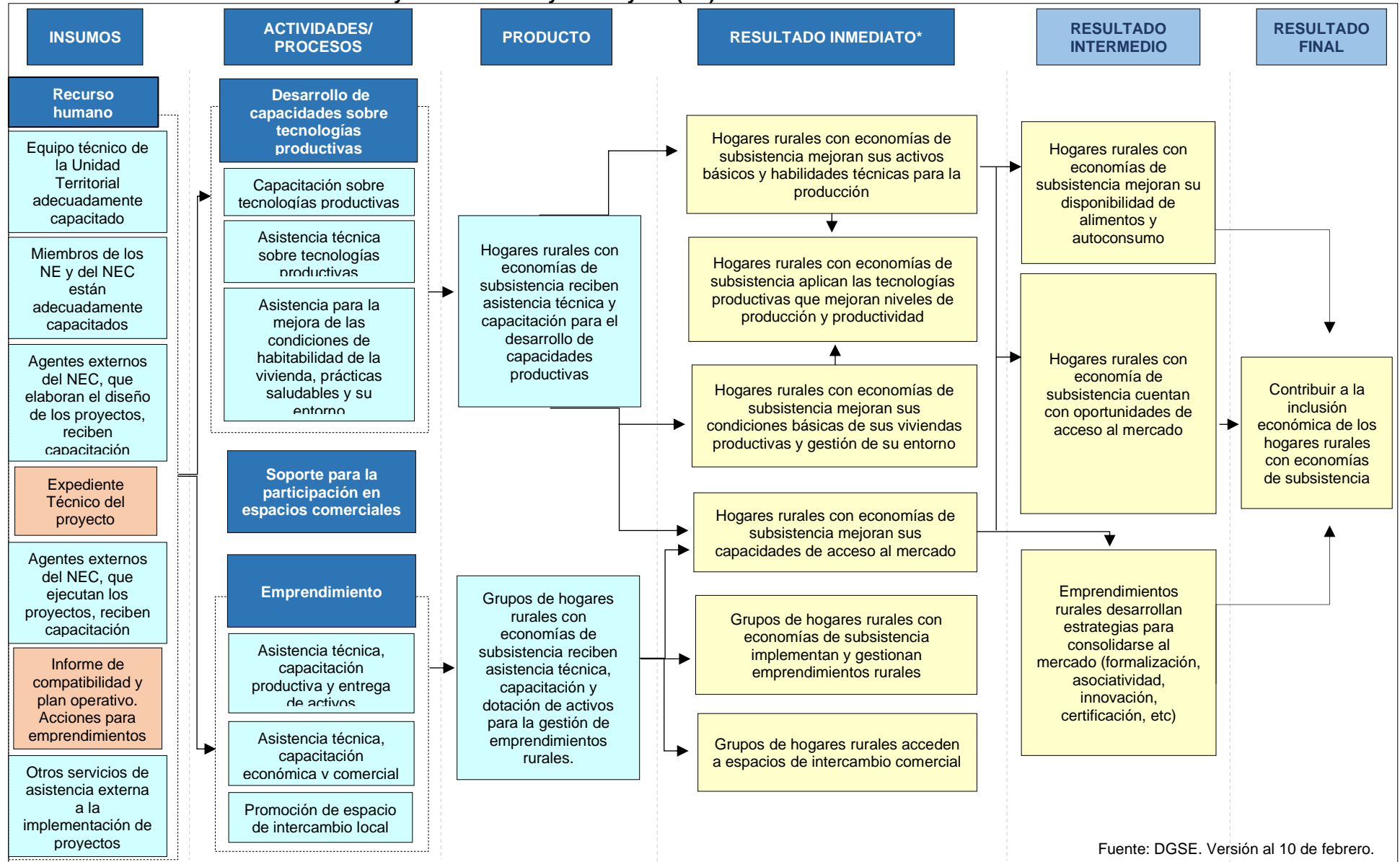
Voto (Puntaje de 0 a 10)															
Clusters	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

**Anexo 3. Cadena de Valor Público detallada del Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai (1/2)**





**Cadena de Valor Público detallado del Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai (2/2)**



Fuente: DGSE. Versión al 10 de febrero.

Anexo 4. Matriz de revisión de literatura para identificación de necesidades

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por las/os autoras/es
1	Raúl Asencio	2021	Haku Wiñay – Potencialidad y retos de las nuevas intervenciones de inclusión económica en las zonas rurales andinas	Instituto de Estudios Peruanos	Analizar las características de Haku Wiñay, a través de la revisión de distintos estudios y finalmente realizar algunas recomendaciones para su mejora	Usuarios del programa Haku Wiñay	Cualitativa Revisión documental	Entre las lecciones aprendidas que describe el documento, se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interactuar con imaginarios, prioridades y experiencias previas locales. Es necesario considerar también la interacción con otras intervenciones de desarrollo rural que se realizan en paralelo; además de Tener en cuenta estas historias previas permitirá rescatar aquellos elementos que han mostrado ser eficientes y construir nuevas intervenciones a partir de ellos, generando procesos de retroalimentación local y un potencial escalamiento de incitativas.</li> <li>- Flexibilizar las estrategias de intervención, con el fin de tomar en cuenta las particularidades de las zonas de intervención.</li> <li>- Asegurar las condiciones mínimas de partida</li> <li>- Menciona que Haku Wiñay tiene efectos heterogéneos según las condiciones iniciales de cada uno de los</li> <li>- Intervenir proactivamente en los mercados locales la hora de planificar las intervenciones de desarrollo, sea imprescindible pensar cómo se va a encarar este problema, quién va a asumir los costos de transacción y mediante qué estrategias.</li> </ul>	De la intervención: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilizar las estrategias de la intervención</li> <li>- Asegurar las condiciones mínimas de partida.</li> <li>- Intervenir proactivamente en los mercados locales,</li> <li>- Generar sinergias con otras intervenciones.</li> <li>- Tomar ventaja de los cambios en el capital humano rural para potenciar un nuevo perfil de implementador</li> <li>- Considerar y tomar ventaja de las nuevas realidades de la economía rural</li> <li>-</li> </ul>
2	Vera Pérez Jaime Ramos Fernando Torres	2019	Servicio de consultoría para la implementación del fortalecimiento de habilidades blandas para pobladores de comunidades rurales adscritas al programa de desarrollo productivo "Haku Wiñay": Informe de Implementación de la Fase de Planeamiento	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	Documentar la implementación del servicio de fortalecimiento de habilidades blandas para pobladores de comunidades rurales adscritas al programa de desarrollo productivo "Haku Wiñay".	Usuarios del programa Haku Wiñay que reciben el programa de habilidades blandas	Cualitativa Primaria: documentación de experiencia de implementación	- El informe describe el proceso de implementación de la fase de planificación del proyecto de Habilidad Blandas a usuarios del programa Haku Wiñay. Se describe desde la presentación en las Unidades Territoriales, hasta las sesiones de coaching impartidas a los usuarios/os.  Desarrollo de la sesión: - Cuando las parejas mujeres de los usuarios acompañaban en la sesión, ellas aportaban ideas que ayudaban al desarrollo de la capacitación. Se buscaba evitar que participen y se apoderen de la sesión. - Se puede afirmar que la calidad de las sesiones ha sido la misma, ya que las sesiones no se han realizado en horarios seguidos, casi siempre había un lapso de descanso dentro del día. - No se respetó del todo el cronograma de sesiones acordada entre la/el acompañante y usuarias/os, debido a actividades de los propios usuarias/os. - Las sesiones para usuarias/os que hablaban quechua, fueron impartidas en ese idioma. - Algunos usuarias/os mostraban dificultades para el aprendizaje. - Algunos/as usuarios/as no dejaban de realizar otras actividades mientras se les impartía las sesiones	<b>En el Programa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con un perfil de profesional acorde a las labores de capacitaciones y trabajo con población en situación de pobreza y vulnerabilidad.</li> <li>- Focalizar bien sobre quién recae la intervención.</li> <li>- Concretar espacios para compartir saberes en comunidad. Con el fin de reforzar habilidades blandas y de confianza.</li> </ul>
3	Alejandro Diez Hurtado Norma Correa Aste	2018	Economía y desarrollo productivo en comunidades indígenas de la Amazonía Peruana. Implicancias para las políticas de superación de la pobreza	Evidencia MIDIS	Analizó los sistemas económicos indígenas, su efectividad, pertinencia cultural y posibilidades de sostenibilidad de propuestas de intervención orientadas a la inclusión económica en comunidades amazónicas.	Principalmente unidades familiares de 4 comunidades indígenas: awajún, wampis, cocamas, en Amazonas y Loreto	Cualitativa: exploratorio con enfoque etnográfico  Primaria: entrevistas, levantamiento de observación, reporte de ocurrencias.	- Las comunidades tenían poca experiencia previa con proyectos productivos. - Las malas experiencias previas se constituyen como un pasivo para FONCODES. - En las 4 comunidades de estudio, el programa no fue bien recibido debido a la desconfianza de la población. Gracias al personal de FONCODES, se logró la aceptabilidad de las autoridades y comuneros. - La implementación del programa en las comunidades del estudio ha sido débil, irregular; con una serie de deficiencias técnicas y administrativas. - Existe una desconexión entre el modelo de Noa Jayatai y la realidad indígena amazónica.  - El estudio identifica familias con dos tipos de economías: una de subsistencia ligada al autoconsumo, y otra de entre subsistencia y el mercado. - Familias de producción de subsistencia no hay ingresos monetarios, sino eventualmente.	<b>En el Programa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar un modelo de intervención que tome en cuenta las particularidad de las comunidades amazónicas. Ello no significa un divorcio de lo desarrollado por Noa Jayatai sino que, por el contrario, aprovechar su experiencia y complementarlo con los conocimientos propios de la Amazonía peruana.</li> <li>- Necesario priorizar la calidad de la intervención por encima de la cantidad.</li> </ul> <b>En usuarias/os</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades en la gestión de sus emprendimientos, por lo que no tienen continuidad.</li> </ul>

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por las/os autoras/es
4	DGSE, en base a aportes de IPA	2018	Propuesta de intervención para la inclusión económica en zonas de pobreza en Amazonía: Adaptaciones en el Programa Noa Jayatai - Nota Metodológica	Evidencia MIDIS	Brindar una propuesta de intervención innovadora que contribuya a la solución y/o reducción de problemas de pobreza específicos del área amazónica	Jefes de hogar, equipo implementador de FONCODES, Líderes comunales y de ONG's	Cualitativa  Primaria: entrevistas a 27 actores claves en el programa. Visita a 16 comunidades usuarias y no usuarias de Noa Jayatai	- Las comunidades de las cuencas del Ucayali y Marañón enfrentan altos costos de transacción al relacionarse con los mercados locales cercanos. - El factor que explica en mayor medida estos costos es el limitado acceso a vías de comunicación, pues el principal canal de transporte es el fluvial.	<b>En el Programa:</b> - Es importante que las intervenciones como Noa Jayatai incorporen las condiciones climáticas y estacionalidad de los productos para las capacitaciones que dan.  <b>En usuarias/os:</b> - Estrategias para la reducción de los costos de transacción de las comunidades de las cuencas del Ucayali y Marañón. - Altos costos de transporte. - Las familias cuentan con escasa información sobre precios y compradores, debido a la lejanía en la que se encuentran.
5	Apoyo Consultoría	2018	Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal de PP 0118 "Acceso a hogares rurales con economías de subsistencia a mercados locales" y PP 0121 "Mejora de la articulación de los pequeños productores agropecuarios al mercados"	MEF	Analizar aspectos del diseño, implementación y desempeño del programa presupuestal 0118 "Acceso de Hogares Rurales con Economías de Subsistencia a Mercados Locales – Haku Wiñay" (en adelante PP0118) y el programa presupuestal 0121 "Mejora de la Articulación de los Pequeños Productores Agropecuarios a los mercados" (en adelante PP0121).	NE y NEC de San Martín y Puno. Personal de Programa y actores locales	Cualitativo  Enfoque de Gestión por Resultados: estrategia escalonada e integrada.  Fuentes primaria: entrevistas a actores de nivel central y regional, y a beneficiarios de los PP  secundaria: bases de datos de MINAGRI, MIDIS y MEF	- Se encuentra que existe una potencial sinergia entre la entrega de servicios de asistencia técnica para el desarrollo de emprendimientos en el PP0118, con la información de redes empresariales en el PP0121. En primer lugar se considera la consolidación de los emprendimientos a nivel individual y luego se pase a conformar redes empresariales. - El estudio menciona que existe un riesgo latente de filtración en ambos PP, y aún más en el PP 0121. - Gran parte de las unidades agropecuarias cuentan con poca superficie agrícola, por lo cual gran parte de los productores agropecuarios conforman la población potencial de ambos programas.  <b>Intervención en la selva</b> - En el caso de la intervención en la selva, se ha identificado que los elevados costos de transacción serían una especial limitante al acceso a mercados, puesto que no solo dificulta la oferta de bienes y servicios de la intervención, sino que además genera menos incentivos para que los productos sean llevados al mercado. - En términos de diseño, el PP presentaría dificultades para lograr los resultados esperados en selva; debido a que no se estarían considerando las causas indirectas.  <b>Población objetivo:</b> - En cuanto a la población objetivo: no se justifica que se haya tomado en cuenta como umbral para ser considerado como potencial usuaria los 1.3 hectáreas. Además que no se justifica que esta población no tenga acceso al mercado. - En el caso de la selva, pueden haber mayores problemas de cubrir a potenciales usuarias/os, dado que es un hecho que muchas familias cuentan con amplios terrenos, pero aun así son economías de subsistencia. Ello a pesar que algunos centros poblados están considerados por contar con comunidades indígenas.  <b>Resultados específicos:</b> - El estudio considera que el resultado final que propone esta intervención es muy amplio, y depende de factores que encuentran fuera de alcance de la intervención. Ello se comprobó en el trabajo de campo realizado, en el cual se dio cuenta de la mejora en la productividad agrícola del hogar, pero no de las mejoras en el acceso al mercado. - Asimismo, en las entrevistas se ha manifestado que el componente de capacidades financieras no responde a las necesidades del usuario/a, debido a que se la población atendida se encuentra en zonas rurales donde el sistema financiero no está lo suficientemente desarrollado. - En este sentido, recibir las capacitaciones sobre temas financieros no sería prioridad para los usuarias/os en la medida que el Programa no	<b>En el Programa:</b> - Modelo Causal: profundizar el análisis del problema central y de sus causas directas e indirectas para las zonas de selva y de altura. Alto nivel de coordinación intersectorial. - Redefinir los criterios para identificar a la población potencial. Considerar otras dimensiones en las potenciales usuarios/as ya que solo que considera la dimensión de hectáreas con las que cuentan. - Articulación con el MVCS en cuanto al componente de Vivienda Saludable con el fin de evitar duplicidades de funciones, y asignación de recursos eficientes. - Articulación con MINAGRI con el fin de ayudar a los usuarios a pasar a otro nivel de desarrollo de sus emprendimientos, y que su salida de la pobreza sea permanente. Estrategia escalonada. - Mayor involucramiento por parte de las municipalidades y su labor en los ORNE - Se recomienda fortalecer el componente de Educación financiera en CP con acceso a sistema financiero y alta concentración de usuarias/os JUNTOS. - Definir una estrategia de graduación entre los programas de alivio de pobreza, desarrollo de capacidades y de inserción a mercados. - Articulación/Convenios con programas o instituciones que brindan capacitaciones técnicas a hogares con economías de subsistencia. - Escases de personal para puestos de yachachiq - Fortalecer las capacidades técnicas, de gestión y comunicación de las/os yachachiq. - Flexibilizar el número de yachachiq en cada año del proyecto. - Instruir a los proyectistas en cuanto a los Diagnósticos Rurales Participativos y Expedientes Técnicos, con el fin de resaltar su importancia. - Validar con los usuarias/os, los DRP y ET, en talleres participativos. - Redefinir los parámetros para conformar el NE y establecer lineamientos que definan cuándo es recomendable no seguir estrictamente los parámetros. - En el caso de la intervención en la selva, se debe

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por las/os autoras/es
								<p>están resolviendo el tema de acceso al sistema financiero. Esto puede ser diferente en localidades con intervención de JUNTOS, como lo visto en Escobal y Ponce (2016)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La asistencia técnica hacia los ganadoras/es de los concursos de emprendimientos se enfoca en la entrega de conocimientos y no en la búsqueda de un mercado potencial de venta.</li> <li>- A nivel de producto, los indicadores propuestos no estarían midiendo el desempeño del programa.</li> </ul> <p><b>Sobre los ET y DRP:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los proyectistas indican que el trabajo de campo para elaborar los DRP es mucho más de lo esperado. Es por ello que no cuentan con mucho tiempo para el análisis y elaboración del documento.</li> <li>- Los ET no son revisados por parte de las/os expertas/os en proyectos de la UT, en muchas oportunidades, debido a la presión de las mismas para aprobarlos de manera rápida.</li> </ul> <p>Las/os beneficiarias/os valoran altamente los servicios recibidos por parte del PP 0118</p>	<p>articular con otros programas con el fin de contar con un mayor impacto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientar las capacitaciones de los ganadores de los concursos hacia la búsqueda de mercados potenciales, y complementarlo con la adquisición de conocimientos.</li> <li>- Establecer alguna forma de monitoreo a las/os proyectistas en el trabajo de campo que realizan, además de evitar que sea las/el misma/o proyectista que realice el informe de compatibilidad.</li> <li>- Excesiva carga laboral al/ a la Coordinador/a NEC, que no le permite desarrollar labores más técnicas que debería.</li> <li>- En un principio las/os usuarias/os tienen mucha desconfianza en la efectividad del programa implementado.</li> <li>- La necesidad de una contrapartida retrasa el avance en implementación de tecnologías en el primer año.</li> <li>- Tanto en la sierra como en la selva se tiene el problema de la dificultad para el traslado de productos y servicios a bajo costo.</li> <li>- Limitado plazo para diseñar y validar el DRP y ET</li> <li>- En la selva, muchos proyectos se caen al no considerar los costos. En ese sentido es primordial fortalecer los DRP.</li> <li>- Fortalecer los informes de compatibilidad, ya que no se están identificando los servicios específicos de cada usuaria/o, sino que se da a todos por igual.</li> <li>- En la selva se debe fomentar más la participación de los apus con el fin de generar una mayor confianza en la comunidad.</li> </ul>
6	Ivonne Villada Elena Caballero Johanna Yancaril	2018	Proyecto Capital Perú : evidencia e incidencia para transitar de una idea política a una política pública	IEP	Generar conocimiento, evidencia y aprendizajes que fueron clave para la expansión del proyecto Capital en la región y que contribuyó a que la idea permaneciera en el tiempo, trascendiendo incluso a cambios en los equipos de gobierno	Usuarios del programa Haku Wiñay	<p>Cualitativa</p> <p>Secundaria: otros estudios de educación financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En conjunto con el I Proyecto Capital se logró el desarrollo de una caja de herramientas de capacitación financiera, hoy en día utilizada en las capacitaciones de este proyecto. Los temas trabajados incluyen conocimientos básicos sobre el ahorro, el crédito responsable, el seguro inclusivo y los canales de atención de servicios financieros. Todos los contenidos fueron diseñados para ser trabajados con una metodología con enfoque constructivista, basada en el recojo de experiencias y saberes propios de la comunidad y de cada familia.</li> <li>- En base a las evaluaciones de impacto y cualitativas realizadas por Grade e IEP, el equipo de FONCODES decide someter a evaluación su propuesta pedagógica de educación financiera y con ayuda del Proyecto Capital (PK) rediseña parte de los contenidos en una nueva propuesta de educación financiera.</li> <li>- El proceso descrito buscaba articular el componente educación financiera con los demás componentes que ofrece Haku Wiñay.</li> <li>- La malla de contenidos derivó en las siguientes líneas temáticas, que son las siguientes: a. La economía en la familia rural, b. Bienestar familiar y gestión de riesgos, y c. Sistema financiero y emprendimientos rurales.</li> </ul>	<p><b>En el Programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las iniciativas de educación financiera de la población excluida deben considerar y tomar en cuenta el contexto de las zonas en donde se implementan.</li> <li>- Dado que aún no se logra la institucionalización de las políticas de inclusión financiera es necesario continuar la sensibilización y capacitación de funcionarias/os específicamente de los que tienen contacto directo con los más vulnerables– para asegurar la correcta aplicación de la misma.</li> </ul>

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por las/os autoras/es
7	DGSE, en base a aportes de IPA	2018	"Propuesta de intervención para la inclusión económica en zonas de pobreza rural andina: Adaptaciones en el Programa Haku Wiñay - Nota Metodológica"	Evidencia MIDIS	Brindar una propuesta de intervención innovadora que contribuya a la solución y/o reducción de problemas de pobreza específicos del área rural	Usuarios del programa Haku Wiñay	Cualitativa Secundaria: revisión de literatura Primaria: entrevistas a funcionarias/os del Programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se identificaron 3 retos importantes para la mejora del programa de desarrollo productivo Haku Wiñay.</li> <li>- El estudio plantea un plan de actividades con el fin de hacer frente a los retos identificados. Este plan incluir realizar estudios de casos exitosos y de fracasos de emprendimientos, realizar adaptaciones a los diagnósticos rurales participativos para incorporar un enfoque entorno al desarrollo de emprendimientos.</li> <li>- Asimismo se plantean 3 tipos de intervenciones. La primera es de asignar de manera no grupal los premios de los emprendimientos, de tal manera que le eliminen los costos de coordinación. El segundo tipo es generar incentivos para reducir los costos de coordinación y alinear intereses en los equipos; mientras que el tercer tipo de intervención es Asignar el premio a una familia y condicionar la entrega del premio a la contratación de otros miembros de la comunidad que no pertenezcan a la familia nuclear.</li> </ul>	<p><b>En el programa</b></p> <p>En relación a los negocios rurales inclusivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidades atendidas por HW se encuentran muy alejadas de centros urbanos, lo que implica un mayor costo de transporte, limitado acceso a servicios públicos y a mercados.</li> <li>- Realizar un mejor diagnóstico participativo para poder identificar quiénes serían las/os usuarias/os en los cuales enfocar el producto 2 del proyecto.</li> <li>- Realizar estudios que validen que los productos desarrollados por los emprendimientos, encontrarán un mercado.</li> <li>- Establecer mecanismos que reduzcan los costos de coordinación entre los usuarios de un mismo grupo al momento de ejecutar los emprendimientos</li> <li>- Dificultades en el proceso de trasmisión de conocimientos basado en la/el yachachiq</li> </ul>
8	Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización - FONCODES-MIDIS	2018	Memoria Anual 2018	FONCODES	Informar sobre las acciones y logros más importantes referidos a la gestión de los proyectos productivos a través del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai; gestión de proyectos de infraestructura a través de los programas Mi Abrigo, Agua Más, Compras a MYPErú, entre otras acciones.	Personal de FONCODES, funcionamiento del programa	Cualitativa Fuente primaria: información del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el Programa Presupuestal 0118 – PP 0118 “Acceso de hogares rurales con economías de subsistencia a mercados locales”, se ha logrado financiar 234 proyectos de desarrollo de capacidades productivas Haku Wiñay/ Noa Jayatai para atender a un total de 38,178 hogares.</li> <li>- El Programa Haku Wiñay/Noa Jayatai ganó en la convocatoria regional 10 mejores Iniciativas Innovadoras y Escalables de Desarrollo Rural Sostenible, promovida por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).</li> <li>- Se logró que FONCODES sea autorizada y registrada como entidad certificadora tramitado ante el Sistema Nacional de Evaluación, acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - SINEACE.</li> <li>- En el marco del Programa Mi Abrigo III Mejoramiento de Viviendas Rurales, se ha logrado atender a 1,081 viviendas rurales con la tecnología del muro “trombe” en el ámbito del Plan Multisectorial ante Heladas y Friaje.</li> <li>- En el marco de la intervención Agua Más 2018, se logró implementar 110 sistemas de agua para atender a 8,993 familias, contribuyendo al acceso a agua segura para las poblaciones en situación de pobreza y pobreza extrema en el ámbito de 17 departamentos, 29 provincias, 32 distritos y 110 centros poblados, con una inversión de S/ 24.5 millones.</li> </ul>	<p><b>En el Programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiente personal en las Unidades Territoriales, principalmente en Cajamarca, Chimbote, Chiclayo, Huancayo, Lima y Trujillo, por limitaciones presupuestales; afecta el desarrollo de las actividades de supervisión a los proyectos del Programa Haku Wiñay/ Noa Jayatai, aumentando la carga de supervisión y el riesgo latente de que la misma no se realice adecuadamente.</li> <li>- Poca fluidez en el proceso de pre liquidaciones y liquidaciones de los proyectos productivos del Programa Haku Wiñay/Noa Jayatai, que retrasan el cumplimiento de metas.</li> <li>- Insuficiente equipamiento logístico (mobiliario, camionetas, etc.) para una mejor labor de supervisión de parte de las Unidades Territoriales.</li> <li>- Presupuesto limitado para la renovación tecnológica y el mantenimiento de los equipos informáticos.</li> <li>- Escasa capacitación en la administración de nuevas tecnologías emergentes.</li> </ul>
9	Juan Pablo Saavedra Rolando Pacheco	2017	Estudio comparativo del mecanismo de gestión de proyectos de infraestructura de FONCODES	Evidencia MIDIS	Analizar la gestión del modelo núcleo ejecutor, en el marco de los proyectos de infraestructura implementados por el FONCODES, desde la influencia de los contextos, las dinámicas sociales, concepciones y lógicas de los distintos actores involucrados localmente en los referidos proyectos	Proyectos de infraestructura de 4 regiones: Cajamarca, Junín, Loreto y Puno	Cualitativa Entrevistas a miembros del ORNE y NE. Jefes de las UT, funcionarias/os de FONCODES y MIDIS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FONCODES ha disminuido las brechas de infraestructura para satisfacer las necesidades básicas de la población.</li> <li>- Para la población los proyectos de infraestructura cuentan con mayor aceptación y son más visibles en relación a los proyectos productivos.</li> <li>- La relación entre el Estado y la población, a través del NE, ha generado apropiación del proyecto por parte de las y los usuarios desde el diseño de la obra, además de contar con una demanda de mano de obra en la zona y la rendición de cuentas pormenorizada a usuarias/os finales.</li> <li>- Se percibe una mayor cohesión social porque la población se involucra más en la organización y participación en la obra.</li> <li>- Los miembros del ORNE tienen el interés de mejorar, obtener o mantener un buen prestigio dentro de su comunidad; además de haber ganado experiencia y capacidades en el manejo del dinero.</li> <li>- Se ha visto cambios en cuanto a la forma de trabajo en las comunidades en las cuales en algunas ya no prevalece el trabajo comunitario debido a los cambios y dinámica de la economía local, como la aparición de empresas extractoras de recursos que pagan jornales diarios a los trabajadores locales.</li> </ul>	<p><b>En el programa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Planes de Desarrollo Comunal no son articulados con la gestión municipal para que tome en cuenta las necesidades de la población.</li> <li>- Los fiscales, representantes del municipio, no se involucran en el desarrollo del proyecto, por lo que se descuida la fiscalización.</li> <li>- Incorporación del enfoque de género en la aplicación de los proyectos.</li> <li>- Considerar la accesibilidad y viabilidad de las zonas de ejecución de los proyectos.</li> <li>- Capacitar al equipo social y técnico y a los agentes en interculturalidad, género, metodologías de acercamiento a poblaciones diversas.</li> </ul> <p><b>En usuarias/os:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesario el fortalecimiento de capacidades en las mujeres para su incorporación en los proyectos.</li> </ul>

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por las/os autoras/es
10	José Alfonso Heredia	2017	Educación Financiera y Hogares Rurales: aporte de evaluaciones sobre resultados del componente de fomento de capacidades financieras del proyecto Haku Wiñay de FONCODES.	IEP	Rescatar los resultados y aprendizajes de su cuarto componente, el de fomento de capacidades financieras	Hogares de distritos en ejecución del proyecto en Cajamarca, Ayacucho y Huánuco	Cualitativo  Fuente primaria: 50 entrevistas a la población usuaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La actitud inicial de las/os usuarias/os frente a la oferta de capacitación del proyecto fue de duda, pues no entendieron su utilidad en el contexto de los demás componentes.</li> <li>- Las dudas e incertidumbres iniciales de las/os usuarias/os sobre la utilidad de esta capacitación se transformaron en abierta satisfacción y agradecimiento cuando aceptaron haber adquirido conocimientos prácticos sobre este tema que nunca antes se les había ofrecido.</li> <li>- Respecto a la preferencia por ahorrar en una entidad financiera, se encontró que el porcentaje de hogares pasó de 14.2% a 33%.</li> <li>- Se identifica la especial utilidad que tiene para los hogares usuarios contar con una cuenta bancaria, vinculada sobre todo a la subvención que reciben del programa Juntos</li> <li>- La apertura de cuentas de ahorro es la práctica más extendida, que se describe como vínculo con el sistema financiero formal, esto es, con todo tipo de entidades financieras formales.</li> </ul>	<p><b>En el Programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomento de la confianza en el sistema financiero formal, a través de instrumentos acorde al público usuario de Haku Wiñay.</li> <li>- Idear una modalidad de acompañamiento sistemático a los hogares que incluya elementos culturales sobre el ahorro y crédito.</li> <li>- Evaluar la pertinencia del desarrollo de productos financieros ad hoc al contexto de las zonas de intervención.</li> </ul>
11	Javier Escobal y Carmen Ponce	2016	Combinando protección social con generación de oportunidades económicas: una evaluación de los avances del programa Haku Wiñay	GRADE	Proporcionar evidencia de Haku Wiñay en espacios en los que ya operaba el programa de transferencias condicionadas Juntos.	Usuarios del programa, personal de NE, NEC, municipalidad y del programa	<p>Cuantitativa/ Cualitativa</p> <p>Fuentes de información: Encuestas a usuarios en el análisis cuantitativo</p> <p>Entrevistas a usuarios, personal de NEC, del gobierno local y del programa</p>	<p>Análisis cuantitativo del impacto de Haku Wiñay</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 7.8% de incremento de los ingresos se puede atribuir directamente a la intervención.</li> <li>- Existen incrementos, estadísticamente significativos, tanto en los ingresos agrícolas producidos en la propia finca como en los ingresos vinculados a las actividades ganaderas.</li> <li>- El 67% de los hogares tratados reconoce que sus ingresos han mejorado durante los últimos dos años; se ha comprobado que ello es atribuible a la intervención.</li> <li>- Solo se puede atribuir a la intervención las mejoras que los hogares revelan respecto al conocimiento de sus negocios y el incremento en la capacidad de negociar.</li> <li>- Se reportan mejoras en el tratamiento del agua y cuidado de la higiene para preparar y consumir alimentos.</li> <li>- Incremento en la producción y venta de hortalizas y verduras por parte de los hogares tratados que es atribuible a la intervención.</li> <li>- Aumento promedio de casi 25% en el acceso a pastos cultivados, además que el 44% de los hogares intervenidos han incrementado su cosecha de pastos y lo han logrado gracias al incremento en productividad.</li> <li>- Reducción del gasto en consumo de alimentos. Además de una dieta alimentaria más diversa.</li> <li>- Se encuentra una mayor preferencia por el uso del sistema financiero por parte de los tratados a comparación del grupo de control.</li> <li>- Se registraron diferencias estadísticamente significativas en grupos que reciben una mayor intensidad del tratamiento (monto asignado) en la mayoría de los indicadores de resultado de la evaluación. Asimismo, se encontró que aquellos que participaron en concursos obtuvieron mejores resultados de ingresos, y a su vez, una percepción de mejora.</li> <li>- En general hay una reacción positiva con el proyecto Haku Wiñay. Lo ven como una oportunidad de mejora.</li> </ul>	<p><b>En el Programa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un método para hacer seguimiento a los grupos de los concursos.</li> <li>- Procedimiento para las/os no concursantes pues muchos de ellos sí quieren pero encuentran dificultades.</li> <li>- Fortalecimiento de capacidades del personal de campo: yachachiqs y de los NEC.</li> <li>- Considerar las características de los medios de producción para el tipo de intervención del programa.</li> <li>- Mejorar la relación con los gobiernos regionales y locales.</li> <li>- No se consideran paquetes (de capacitación) específicos según las características de los hogares.</li> <li>- Se requieren capacidades que no existen en el campo: identificar posibles negocios, calcular el tamaño del mercado, la competencia, el costo-beneficio, las expectativas de crecimiento.</li> <li>- Conocimientos para las/os yachachiqs.</li> </ul> <p><b>En usuarios/as:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incertidumbre e incredulidad por parte de algunos usuarios en cuanto a la entrega de dinero por participar en un concurso. Ello los hacía desistir o querer participar muy tarde.</li> <li>- La conformación de los grupos se daba por un periodo corto de tiempo, los grupos no permanecían, principalmente, por diferencias entre ellos.</li> <li>- Escaso entendimiento por parte de algunos integrantes de los grupos que hacía que el trabajo no sea continuo.</li> <li>- Las/os ganadoras/es de los concursos crían que el premio les sería otorgado al momento de la premiación y no pensaban que era grupal, ni que involucraba un procedimiento administrativo. En muchos casos ello traía desilusión a la hora de iniciar el negocio.</li> <li>- El lugar de los concursos era una limitante para algunos grupos, pues no contaban con los medios para llegar o llegaban tarde. El personal del proyecto los apoyaba con sus propios medios.</li> <li>- Descontento por parte de los que no ganan los</li> </ul>

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por las/os autoras/es
									<p>concursos, en donde muchas veces se culpaba al personal del proyecto por su derrota.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades para expresarse frente al público, incluso cuando usaban su lengua materna (distinta a castellano) con un traductor al castellano.</li> <li>- Desconocimiento de los demás grupos concursantes.</li> <li>- Pocos negocios llegan a formalizarse</li> </ul> <p>Relación institucional en el proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa participación de representantes de la municipalidad. En muchos casos existen diferencias en cuanto a intervenciones de políticas hacia la población.</li> </ul>

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por las/os autoras/es
12	Alejandro Diez Hurtado Norma Correa Aste	2016	"Estudio integral de procesos operativos del programa social FONCODES en el ámbito Haku Wiñay".	Evidencia MIDIS	Analizar las dinámicas sociales entre los distintos actores sociales en relación a los procesos y gestión del Proyecto Haku Wiñay, sus concepciones, percepciones y prácticas, y la influencia de los contextos territoriales, políticos, sociales y culturales que favorecen o limitan su consolidación y posibilidades de sostenibilidad	NE y NEC de Ayacucho, Huancavelica, Piura y Amazonas (usuarios, autoridades locales y personal de campo del MIDIS)	Cualitativa / Fuente primaria: entrevista a actores, observación directa, conversaciones informales, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haku Wiñay es una intervención muy valorada tanto para las/os usuarias/os como las/os no usuarias/os.</li> <li>- Los contextos rurales donde se implementa el programa HW/NJ experimentan profundos procesos de transformación económica, social y cultural.</li> <li>- No existe propiamente coordinación organizada entre los diversos programas del MIDIS que operan en las mismas zonas.</li> <li>- El componente de producción familiar es el más valorado porque es visible y se percibe que impacta directamente en la calidad de vida de las personas. También se valora el componente de viviendas saludables.</li> <li>- Se percibe que el componente de negocios rurales inclusivos está destinado para personas con mayor cantidad de activos. Suele ocurrir que las/os usuarias/os con mayor educación e ingresos participen y ganen los concursos, siendo estos los menos pobres. Además, la falta de confianza es una limitante latente.</li> <li>- Las/os usuarias/os jóvenes aprovecharon más las capacitaciones del componente de educación financiera.</li> <li>- El trabajo de las/os yachachiqs fue valorado en todos los NE que se visitaron en el estudio.</li> <li>- Los expedientes técnicos son fuente de conflicto en muchas ocasiones debido a que no se realiza un diagnóstico completo de los usuarios.</li> <li>- Los miembros del ORNEC consideran que su labor demanda mucho tiempo como para ser no remunerada y de tanta responsabilidad.</li> <li>- Existe una distinción y tensión entre dos tipos potenciales de usuarios: los que logran ejecutar adecuadamente las tecnologías, pero no logran generar negocios inclusivos, y aquellos que son emprendedores con vocación y orientación al desarrollo de actividades productivas.</li> <li>- En la práctica, las/os yachachiqs son más extensionistas técnicos locales con residencia en la zona que campesinas/os con conocimientos.</li> <li>- El trabajo del programa bien se puede complementar con los planes de desarrollo local con los que cuentan las municipalidades.</li> <li>- Se pueden mencionar algunos efectos negativos que se podrían derivar de la intervención de HW: afectación a la cohesión social, exclusión a los más pobres (menos activos y terrenos), saturación del mercado, y expectativas y dependencia hacia el programa.</li> <li>- Además de efectos indirectos como: dinamización de mercados, oportunidades laborales para técnicos, externalidades en no usuarios.</li> </ul>	<p><b>En el Programa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor coordinación entre FONCODES y los demás programas sociales que operan en un determinado territorio.</li> <li>- Desconfianza y falta de una visión más inclusiva de los Negocios Rurales Inclusivos.</li> <li>- Mejorar en la forma en la que son impartidas las clases de educación financiera. Incorporar el enfoque intercultural, y ser más claros en los mensajes.</li> <li>- Se percibe que la/el yachachiq es poco remunerado para el esfuerzo que desarrolla. Mejorar sus condiciones de trabajo para que sea atractiva.</li> <li>- Alta carga administrativa para los coordinadores técnicos que limita sus posibilidades de cumplir con su labor de supervisión de campo.</li> <li>- Desinformación por parte de los miembros del ORNEC sobre las tareas a realizar.</li> <li>- Mejor focalización y selección de usuarias/os.</li> <li>- Mejorar la elaboración de los expedientes técnicos, para una mejor focalización de los usuarios/os.</li> <li>- Los miembros de NEC mencionan que cuentan con excesiva carga, y las labores solo son desarrolladas por dos personas.</li> <li>- Manejar un lenguaje más comprensible en la rendición de cuentas hacia los NE y usuarios interesados.</li> <li>- En algunos casos, se ha visto que el apoyo municipal para la implementación del proyecto no ha sido el esperado.</li> <li>- Clasificación de usuarias/os en aquellos que buscan mejoras en las condiciones de vida y aquellos con posibilidades de dar un salto económico en la generación de ingresos y tienen más activos.</li> <li>- Contar con mejores protocolos de identificación de usuarios, de tal manera que tome en cuenta aquella población que se desplaza o cuenta con doble residencia.</li> <li>- Coordinación entre el programa y asociaciones locales que den soporte y ayuda en la vigilancia.</li> </ul> <p><b>En usuarias/os</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los miembros de los NE no se sienten partícipes del proyecto pues su labor se limita al primer año de operación del programa.</li> </ul>



N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por las/os autoras/es
13	Equipo Técnico del PACC Perú	2016	Estudio cualitativo de los indicios de valor adicional en los NEC Cotaruse y Ocongate en el marco de la intervención Haku Wiñay - PACC	Programa de Adaptación al Cambio Climático	Brindar un análisis de los indicios de valor adicional de la incorporación de criterios adaptativos en tecnologías productivas que promociona el proyecto Haku Wiñay	Familias y yachachiqs de los NEC Ocongate en Cusco y Cotaruse en Apurímac	Cualitativo Primario: entrevistas a familias (21) y yachachiqs (9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se corroboran indicios de valor adicional al observar que se ha logrado que las familias reconozcan los beneficios de los criterios de la Acción Contra el Cambio Climático en el marco de Haku Wiñay.</li> <li>- Las familias usuarias muestran conciencia y preocupación por el cambio de temperatura y el impacto de eventos climáticos extremos sobre sus medios de vida.</li> <li>- Las familias usuarias señalan que las tecnologías priorizadas con criterios de ACC les reportan beneficios directos como aumento en la calidad y producción agrícola, así como mejora en su economía local.</li> <li>- Los indicios de beneficios intangibles que obtienen las familias usuarias como el empoderamiento, pensamiento estratégico para planificar su futuro.</li> <li>- El enfoque intercultural se hizo presente a lo largo del proyecto a través de una transmisión de conocimientos</li> <li>- Se observó un empoderamiento de las familias usuarias y una actitud de resiliencia al cambio climático.</li> </ul>	<p><b>En el Programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar incorporar los efectos del cambio climático en las capacitaciones y aplicación de tecnología que está presente en Haku Wiñay. Se puede tomar como base el trabajo realizado por PACC Perú.</li> </ul>
14	Equipo ETC Andes	2016	Estudio de sistematización de la experiencia de ejecución de proyectos "Haky Wiñay/Noa Jayatai"	FONCODES	Describir y analizar la ejecución de los proyectos que son parte de "Mi Chacra Emprendedora-Haku Wiñay/Noa Jayatai", e identificar lecciones y recomendaciones que sirvan de inspiración o guía en el marco de la estrategia nacional "Incluir para Crecer".	Usuarios del programa Haku Wiñay	Cualitativo Fuente secundaria: de talleres y entrevistas con usuarios	<p>Algunos de los hallazgos fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de producción familiar, se ha logrado el cambio en el manejo tecnológico de los cultivos y crianzas, esto ha repercutido en una mejor producción que ha permitido abastecer de alimentos para la familia que contribuyen a la disminución de la desnutrición infantil.</li> <li>- En Mejora de la Vivienda Saludable, las tecnologías han logrado en las/os usuarias/os una mejora en su salud y cuidado del medio ambiente.</li> <li>- En la Promoción de Negocios Rurales Inclusivos, los negocios en marcha se encuentran generando ingresos económicos y proporcionan una fuente de empleo que es valorada por los socios. Dinámica familiar de mutuo apoyo.</li> <li>- El porcentaje de usuarias/os que han logrado ahorrar es muy bajo, no obstante, es reconocible que muchos de ellos valoran la importancia de hacerlo y quienes lo han puesto en práctica, se sienten confiados en su decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidar los mejores negocios rurales inclusivos a través de la formalización, dándoles un apoyo económico mínimo en insumos y no en bienes de capital.</li> <li>- Sensibilizar a los gobiernos locales, sobre todo aquellos que a lo largo del proyecto han tenido un limitado involucramiento y compromiso, para que tomen la posta según lo planteado en el convenio tripartito.</li> <li>- Generar mecanismos que permitan involucrar de manera más efectiva y continua a los gobiernos locales de la zona.</li> <li>- Afinar las propuestas tecnológicas de acuerdo a la realidad amazónica.</li> <li>- Promoción de alianzas estratégicas con instituciones públicas y/o privadas para que ciertos proyectos sean sostenibles.</li> <li>- Generar mayor coordinación entre los programas sociales del MIDIS que intervienen en una misma zonas pues en algunas ocasiones se genera confusión.</li> </ul>
15	Álvaro Espinoza Steve Wiggins	2016	La articulación entre programas de desarrollo agropecuario y protección social: estudio de caso en Perú	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO	Entender mejor cómo se pueden fomentar las sinergias y complementariedades entre el desarrollo agropecuario y la protección social	Personal a cargo de la ejecución de los programas a nivel nacional, regional, provincial y distrital.  En específico se analizó el departamento de Apurímac	Cualitativa Primaria: entrevistas al personal encargado del programa y autoridades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se observa mucha coordinación entre el programa Juntos y Haku Wiñay. Así también ni con los programas de desarrollo agrícola de otros sectores.</li> <li>- Haku Wiñay se ha nutrido de la experiencia de anteriores programas como Sierra Sur, Sierra Productiva, entre otros.</li> <li>- Debido a restricciones presupuestales, la cobertura de Haku Wiñay al interior de los distritos atendidos no ha sido completa, dejando sin atención a los centros poblados menos accesibles de cada ámbito de intervención.</li> <li>- En la actualidad Haku Wiñay se viene implementando sin hacer ninguna referencia a la posible graduación de Juntos, a pesar que en un principio fue esa la consigna.</li> <li>- Durante la observación de campo en el distrito de San Antonio de Cachi, Andahuaylas, se pudo apreciar que varias de las tecnologías y prácticas promovidas por el programa han sido plenamente adoptadas por un número apreciable de familias (30% - 40%).</li> <li>- Las tecnologías más exitosas habrían sido el riego por aspersión, la cría de cuyes y la elaboración de fertilizantes y pesticidas orgánicos.</li> <li>- La educación financiera ha tenido efectos limitados, por ejemplo, son pocas las personas que han abierto una cuenta en el banco debido a que no cuentan con ahorros, y no existe una agencia bancaria cerca.</li> <li>- Da la impresión de que Haku Wiñay tiende a generar mayores impactos entre los beneficiarios que cuentan con mayores activos, mejores actitudes respecto a la adopción de innovaciones, y mayores capacidades de organización.</li> </ul>	<p><b>En el Programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la coordinación con otros sectores/programas como JUNTOS y de desarrollo agrícola del MINAGRI.</li> <li>- Ahondar en la educación financiera brindada. Además de complementarlo con un mayor acceso al sistema financiero.</li> <li>- Diseñar una estrategia para evitar dejar fuera de la intervención a usuarias/os que no cuentan con muchos activos, o no muestran predisposición a la innovación.</li> </ul>

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por las/os autoras/es
16	Sara Benites	2015	Evaluación del impacto del programa Haku Wiñay: a un año de intervención	Evidencia MIDIS	Realizar el seguimiento de los indicadores del marco lógico para el grupo de usuarios antes y después del inicio del Programa Haku Wiñay / Noa Jayatai y evaluar cuáles son los principales efectos que el Programa ha tenido en los hogares tratados en su primer año de implementación.	Hogares de centros poblados identificados por el programa para ser intervenidos en el 2014.	Cuantitativa: Seguimiento a indicadores y cuasi-experimental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay evidencia clara de que los indicadores de propósito y fin se hayan incrementado, debido principalmente a que se trata de indicadores de más largo alcance y que probablemente requieran que el programa se asiente un mayor tiempo para hacer evidente sus cambios.</li> <li>- Incremento significativo del ratio del valor bruto de producción destinada al autoconsumo, lo cual es evidencia de que las transferencias tecnológicas están permitiendo un aumento de la productividad.</li> <li>- La tecnificación de la actividad agrícola se ha visto beneficiada gracias a un mayor uso del riego tecnificado y al empleo de semilla certificada en los cultivos.</li> <li>- Se visualiza un incremento en el número de hogares que vendería su producción.</li> <li>- Existen indicios de una mayor asociatividad. Asimismo, las/os usuarias/os usarían en mayor medida la información agropecuaria para la toma de sus decisiones.</li> </ul>	<p><b>En el Programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar estudios que evidencien porqué los hogares se retiran del programa, y los temas conexos sobre este tema.</li> <li>- En las investigaciones a futuro, incluir preguntas de investigación sobre el producto 2, gestión de emprendimientos rurales, pues aún no se encuentra asentado en los hogares usuarios.</li> </ul>

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

## Anexo 5. Listado de participantes de recojo de necesidades mediante el instrumento virtual

Nombres	Rango de edad	Profesión	Sede	UT / Dependencia Sede Central	Cargo	Mes de inicio de labores en el Programa	
Augusto Roberto Inmenso Gonzales	Más de 65 años	Economista	Sede central	UGPE	Jefe	Octubre	2015
Carlos Antonio Figueroa Hinostroza	De 46 a 65 años	Ingeniería industrial	Sede central	UGPP	Jefe de Unidad	Agosto	2019
German Salvador Martinelli Chuchon	De 46 a 65 años	Arquitecto	UT	UT Ayacucho	Jefe de UT	Setiembre	2019
Herbert Edson Paredes Aliaga	De 30 a 45 años	Abogado	UT	UT Abancay	Jefe(e) de UT	Julio	2019
Hernán Lázaro Cabello	De 46 a 65 años	Economista	Sede central	UGPP	Coordinador	Junio	2002
José Luis Arangüena Rojas	De 46 a 65 años	Ingeniero economista	Sede central	UGPP	Coordinador de proyectos	Octubre	2015
José Raúl Delgado Clavo	Más de 65 años	Ingeniero civil	UT	UT Trujillo	Jefe(e) de UT	Junio	1993
Justo Alejandro Pozo Zárate	De 46 a 65 años	Economista	UT	UT Iquitos	Jefe de UT	Diciembre	2012
Luis Alberto Torres Vásquez	De 46 a 65 años	Ingeniero civil	UT	UT Chachapoyas	Jefe (e)	Agosto	2001
Luis Antonio Huaman Jurado	De 46 a 65 años	Ingeniero Agrícola	UT	Huancavelica	Especialista territorial	Agosto	2015
Marisol Rengifo Nakama	De 46 a 65 años	Economista	Sede central	UPPM	Jefe	Junio	1995
Max Ortiz Soto	De 46 a 65 años	Ingeniería civil	Sede central	UGPI	Jefe de unidad	Enero	2020
Nadia Qasem Malek	De 46 a 65 años	Ingeniero, civil	UT	UT Lima	Evaluadora de UT	Setiembre	2003
Nestor Hugo Eyzaguirre Reinoso	Más de 65 años	Contador público	UT	UT Tacna	Jefe de UT	Marzo	2003
Juan Pablo Ochoa Acuña	De 46 a 65 años	Ingeniero agrícola	UT	UT Ayacucho	Evaluador territorial	Agosto	2010
Oswaldo Acosta Santisteban	De 46 a 65 años	Ingeniero civil	UT	UT Chiclayo	Evaluador de UT	Agosto	1997
Pedro Juan Valdivia Sanchez	de 46 a 65 años	Docente Física y Química	UT	UT Moquegua	Analista de desarrollo de capacidades	Julio	2019
Roger Dennis Aguilar Vela	De 30 a 45 años	Ingeniero	UT	UT Iquitos	Especialista territorial	Junio	2019
Roger Melanio Castillo Bazán	Más de 65 años	Economista	Sede Central	UPPM	Especialista	Febrero	1996
Ronald Rodrigo Quispe Galarza	de 46 a 65 años	Abogado	UT	UT Lima	Jefe(e) de UT	Diciembre	2010
Teófilo P. Alata San Miguel	de 46 a 65 años	Ingeniero Agrónomo	UT	UT Chachapoyas	Coordinador de Proyectos	Octubre	2005
Ulderico Figueroa Torre	de 46 a 65 años	Arquitecto	UT	UT Chimbote	Jefe de UT	Julio	2005
Víctor Manuel Chávez García	de 46 a 65 años	Ingeniero	UT	UT Piura	Jefe de UT	Junio	1997
Walter Eugenio Cachay Cachay	de 46 a 65 años	Ingeniero civil	UT	UT Huánuco	JEFE DE LA UNIDAD	Agosto	2013
Wilfredo Mendoza Galindo	de 46 a 65 años	Ingeniero en industrias alimentarias	UT	UT Huancavelica	Especialista Territorial	Junio	2015

\* UT: Unidad Territorial, UPPM: Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, UGPI: Unidad de Gestión de Proyectos de Infraestructura, UGPP: Unidad de Gestión de Proyectos Productivos.

Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social

## Anexo 6. Servicios identificados por funcionarias/os de FONCODES

Clúster	¿Cuáles son los servicios que brindan desde el Programa?
<b>Fortalecimiento de capacidades productivas</b>	Transferencia y fortalecimiento de capacidades productivas
	Promover el desarrollo de capacidades productivas
	Para el desarrollo de capacidades productivas
	Mejoramiento de las capacidades para el fortalecimiento de los sistemas de producción familiar
	Fortalecimiento de capacidades técnicas y de emprendimientos - Asistencia técnica -social y capacitación especializada
	Fortalecimiento de capacidades de los usuarios mediante prácticas de enseñanza de campesino a campesino
	Desarrollo de capacidades productivas y gestión de emprendimientos a hogares en pobreza
	Desarrollo de Capacidades Productivas en el Programa Haku Wiñay
	Desarrollo de capacidades para la producción familiar
	Desarrollo de capacidades a poblaciones rurales de agricultura familiar de subsistencia
	Desarrollo de capacidades a agentes de proyectos
	Desarrollar capacidades productivas en hogares rurales
	Desarrollar capacidades de gestión de negocios en hogares rurales
Desarrollo de capacidades	
<b>Seguimiento y evaluación de proyectos</b>	Sensibilización de actores antes, ejecución y post ejecución de proyectos
	Seguimiento y supervisión de proyectos
	Seguimiento y evaluación
	Rectoría y supervisión en la gestión de núcleos ejecutores de infraestructura bajo el marco normativo de la Ley N° 31015; ley que faculta a toda entidad a utilizar núcleos ejecutores
<b>Formulación y gestión de proyectos productivos, especiales, de infraestructura</b>	Proyectos que corresponden al área de infraestructura
	Proyectos productivos rurales
	Proyectos Productivos
	Proyectos especiales (compras a MyPeru)
	Proyectos especiales
	Proyectos de Infraestructura - Residencias Estudiantiles
	Proyectos de Infraestructura
	Proyectos de Desarrollo Productivo
	Gestiona programas y proyectos de desarrollo productivos
Formulación de proyectos de desarrollo	
<b>Favorecer la inclusión económica</b>	Promueve Inclusión Económica de hogares Rurales con negocios.
	Oportunidades Económicas en zonas urbano marginales a usuarias de comedores populares y comités de Vaso de Leche
	Fortalece la economía familiar generando oportunidades económicas mediante los Emprendimientos Rurales Inclusivos
	Generación de oportunidades económicas para los hogares pobres y extremos pobres
	Generación de oportunidades económicas
	Generación de mayores oportunidades económicas
	A través de los proyectos productivos promueve la generación de oportunidades económicas (inclusión económica)
<b>Generación de empleo local</b>	Generación de Empleo Temporal
	Generación de empleo local y regional
	Estimula la actividad económica y la generación de empleo
<b>Mejora de las condiciones de vida</b>	Lucha contra la Pobreza
	Inversión social
	Mejoramiento de las condiciones de vida de la población vulnerable
	Acceso a vivienda saludable
<b>Mejora en la provisión de servicios básicos</b>	Mejoramiento de sus servicios básicos
	Dotar de Agua Clorada a la Población Rural
	Acceso a agua segura para las poblaciones rurales pobres y de extrema pobreza -Agua Mas
<b>Provisión de infraestructura social, económica y productiva</b>	Infraestructura social, económica y productiva
	Facilitamos el acceso a los hogares a los servicios de infraestructura económica productiva para mejorar su productividad
	Dotar de Infraestructura social y económica
	Acceso a los servicios de infraestructura económica para la población pobre y pobre extrema
<b>Fomento de la participación comunitaria</b>	Para pobladores y autoridades de zonas rurales: oportunidad de concretar proyectos demandados con participación directa de ciudadanos (NE) y gobierno local.
	Promoción del uso de la modalidad de núcleo ejecutor de infraestructura desde las unidades territoriales
	Formación de nuevos líderes comunales o locales mediante el fortalecimiento de capacidades de los miembros de Núcleos Ejecutores
	Brindar asistencia técnica y soporte en la gestión de núcleos ejecutores que implementen en el marco de la Ley 31015
	Apoyo a Núcleos Ejecutores
	Proteger contra las heladas a familias vulnerables de las Zonas Alto andinas.

Clúster	¿Cuáles son los servicios que brindan desde el Programa?
<b>Proveer protección ante heladas</b>	Acondicionamiento de viviendas a las familias Alto Andinas en el programa MI ABRIGO
<b>Financiar proyectos productivos, de infraestructura y especiales</b>	Compras MyPerú
	Financiar Proyectos especiales Compras a MyPerú
	Financiar ejecución de proyectos de infraestructura. Por Núcleo Ejecutor
	Financiamiento por encargo de Proyectos de Infraestructura social
	Financiamiento de Proyectos Productivos
	Financiamiento de proyectos productivos
	Financiamiento de proyectos de infraestructura por encargo
	Financiamiento de proyectos de desarrollo rural
	Financia y Gestiona proyectos orientados a la generación de oportunidades económicas sostenibles para los hogares rurales en situación de pobreza y pobreza extrema.
	Financia proyectos productivos para su ejecución a través de núcleos ejecutores
	Financia proyectos de infraestructura para su ejecución a través de núcleos ejecutores
	Financia proyecto mediante Núcleos Ejecutores
	De financiamiento de Proyectos para generación de mayores oportunidades económicas sostenibles de los hogares rurales pobres extremos
Búsqueda de presupuesto para la sobrevivencia de las unidades de infraestructura y proyectos especiales	
<b>Desarrollar tecnologías productivas y emprendimientos</b>	Desarrollo de tecnologías productivas
	Dotación de activos productivos agropecuarios y de emprendimientos rurales
	Desarrollo de emprendimientos rurales
	Desarrollo de emprendimientos
<b>Articulación con los gobiernos locales, y con otros sectores</b>	Promover y gestionar intervenciones articuladas localmente bajo el concepto de Desarrollo e Inclusión Social (rompiendo la intervención aislada y "especializada" de la visión sectorial que no logra impactos reales de desarrollo social)
	Coordinación permanente con autoridades públicas y privadas
	Apoya en la mejora de las capacidades de gestión de los gobiernos locales
	Articulación intersectorial para lograr los objetivos y metas institucionales y de los proyectos.
	Orientación de proyectos que no ejecuta FONCODES
<b>Capacitar en temas de vivienda y financieros</b>	Capacitación para la gestión de emprendimientos
	Capacitación en vivienda saludable
	Capacitación en educación financiera
	Capacitación a socias de comedores populares en Mi Emprendimiento
	Brindar información del sistema financiero en hogares rurales
<b>Articulación con el mercado</b>	Articulación al mercado
	Articulación a mercados para la venta de sus productos
	Inserción en el mercado local

Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social

## Anexo 7. Objetivos identificados por funcionarias/os de FONCODES

Nivel de la cadena de valor	Clúster	Objetivo propuesto
Insumo	<b>Financiar proyectos e infraestructura productiva</b>	Financiamiento de infraestructura social y productiva
		Financiar proyectos de desarrollo rural, conforme a la demandas de los pobladores rurales en situación de pobreza y pobreza extrema, mediante la modalidad de Núcleo Ejecutor.
		Financiar proyectos de Infraestructura económica y social
		Financiar proyectos productivos
		Financiar proyectos especiales para MYPES
	<b>Trabajar de forma articulada con gobiernos locales</b>	Fortalecer la participación de los Gobiernos Locales y promover mayor participación de los Gobiernos Regionales.
		Mejorar la participación de actores locales para contribuir a la generación de oportunidades económicas y al desarrollo social, como la articulación con otros sectores
		Mejorar la participación de los actores locales para contribuir a la generación de oportunidades económicas y al desarrollo social
		Promover articulación interinstitucional orientado a generar oportunidades económicas sostenibles
		Ejecución de dichos programar con enfoque territorial
Buscar establecer alianzas con terceros para mejorar la intervención en una zona determinada y alcanzar objetivos conjuntos		
Actividades	<b>Desarrollar de infraestructura productiva, económica y social</b>	Desarrollar la infraestructura social, económica y productiva
		Desarrollar la infraestructura social, económica y productiva, orientada a facilitar la generación de oportunidades económicas y al desarrollo social
		Desarrollo de infraestructura social, económica y productiva que faciliten la generación de oportunidades económicas
		Desarrollo de tecnologías productivas
		En infraestructura, regresar a ejecutar obras
		En zonas rurales Implementar infraestructura básica social y productiva.
		Mejorar su infraestructura productiva para que generen mayores ingresos
		Promover el acceso a infraestructura económica productiva
		Reducir el déficit cualitativo de infraestructura para brindar servicios
	<b>Brindar asistencia técnica y capacitación productiva</b>	Gestionar programas y proyectos de desarrollo productivo, infraestructura económica y social, orientados hacia la población en situación de pobreza y pobreza extrema
		Apoyar a las poblaciones rurales en situación de pobreza a que desarrollen sus capacidades, principalmente productivas
		Apoyar con asesoramiento, capacitación y asistencia técnica y financiera a poblaciones constituidas en núcleos ejecutores
		Brindar capacitación y asistencia técnica para el emprendimiento rural
		Brindar capacitación y asistencia técnica para la producción familiar
	<b>Proveer activos productivos</b>	Brindar capacitación y asistencia técnica productiva a la población rural en situación de pobreza.
	<b>Contribuir a la mejora de la vivienda de los hogares</b>	Apoyo con activos y bienes de capital a poblaciones constituidas en núcleos ejecutores
		Mejora de la vivienda con cocina mejorada, manejo de residuos sólidos y lavado de manos con capacitación continua
	<b>Promover la inclusión financiera</b>	Mejoramiento de la vivienda familiar y sus servicio
Inserción en el mercado financiero		
Producto	<b>Desarrollar capacidades productivas y de gestión de emprendimientos</b>	Capacitación en gestión financiera
		Contribuir a la inclusión económica de los hogares rurales en condición de pobreza y extrema pobreza a través de servicios de desarrollo de capacidades en un periodo de tres años
		Desarrolla capacidades productivas y de gestión de emprendimientos en hogares en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad o exclusión.
		Desarrollar capacidades para el fortalecimiento de sistemas de producción familiar y emprendimientos
		Desarrollar capacidades productivas para mejorar sus sistemas productivos para lograr mayores ingresos que permita elevar el nivel de vida del poblador rural
		Desarrollar capacidades productivas y de gestión de emprendimientos en hogares en situación de pobreza
		Desarrollar las capacidades de las personas que se encuentran en las zonas rurales de extrema pobreza para insertarse en el mercado local
		Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de los sistemas de producción familiar
		Fortalecer capacidades con tecnologías básicas
Fortalecer las capacidades de los usuarios mediante prácticas ancestrales de campesinos a campesino		

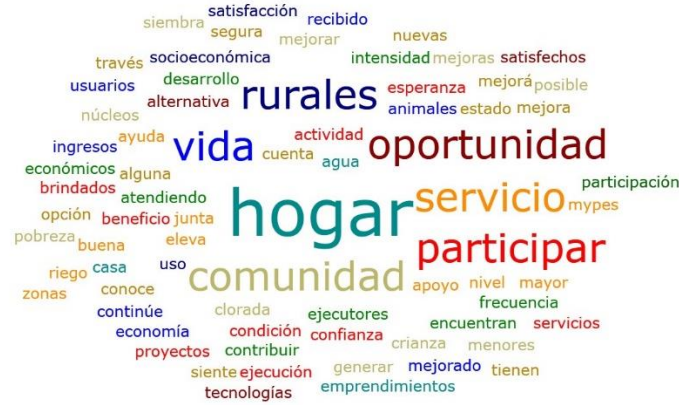
Nivel de la cadena de valor	Clúster	Objetivo propuesto	
		Fortalecer su capacidades productivas	
		Fortalecimiento de capacidades productivas	
		Fortalecimiento de capacidades productivas a la población en extrema pobreza y pobres.	
		Fortalecer las capacidades productivas y de emprendimientos de los hogares rurales en situación de pobreza y pobreza extrema.	
		Hogares rurales en condición de pobreza y extrema pobreza reciben capacitación y asistencia técnica para fortalecer sus capacidades técnica productivas a fin de mejorar sus niveles de producción y productividad	
		Mejorar los procesos de cambio técnico de la agricultura familiar de subsistencia	
		<b>Promover emprendimientos rurales</b>	Conformación de grupos de emprendimiento
			Emprendimientos rurales
			Mejorar los ingresos, mediante los Emprendimientos Rurales Inclusivos
			Promoción de emprendimientos rurales para la producción de bienes y servicios rurales orientados a los mercados locales y regionales
Resultado intermedio	<b>Contribuir a la mejora de la seguridad alimentaria</b>	Contribuir con la seguridad alimentaria de las zonas de intervención a través del acceso a alimentos para asegurar su autoconsumo	
		<b>Generar un mayor acceso a mercados</b>	Acceder a mercados locales y regionales con productos con valor agregado
	Acceso a los mercados locales y regionales de los usuarios		
	Apoyar a que los usuarios del proyecto mejoren su integración al mercado		
	Resultado final	<b>Generar de mayores oportunidades económicas</b>	Darles facilidades a nuestros usuarios para que tengan mayor oportunidad de ofrecer sus productos en el mercado luego de nuestra intervención
Generar dinámica económica sostenible en las zonas de intervención articulando a los usuarios al mercado			
<b>Mejorar la calidad de vida de la población en situación de pobreza</b>			Brindar bienestar y mejoras económicas a las poblaciones Rurales en pobreza y extrema pobreza
			Brindar oportunidades económicas y elevar el nivel de vida de los pobres y extremo pobres
			Brindarle la posibilidad de que a través de nuestra intervención puedan generar mayores oportunidades económicas para que puedan salir de la pobreza
			Contribuir a la generación de mayores oportunidades económicas de los hogares rurales en situación de pobreza y pobreza extrema mediante el desarrollo de capacidades productiva y de emprendimientos rurales.
			Contribuir a la generación de mayores oportunidades económicas y al desarrollo social
			Generación de oportunidades económicas sostenibles para los hogares rurales en situación de pobreza y pobreza extrema
			Generación de oportunidades económicas
			Generar mayores oportunidades económicas (inclusión económica) sostenibles para familias en situación de vulnerabilidad
			Generar oportunidades económicas sostenibles
			Incluir a las familias vulnerables para su Desarrollo Social y Económico.
			Inclusión social y económica
		Oportunidades para grupos vulnerables	
		Participar activamente en la estrategia de desarrollo e inclusión social	
		Promueve la autonomía económica sostenible y el desarrollo social de la población en situación de pobreza, pobreza extrema en el ámbito rural y urbano, mediante la generación de oportunidades económicas a través de proyectos de desarrollo productivo, infraestructura y proyectos especiales en alianza con los actores públicos y privados.	
		<b>Fortalecer el desarrollo rural</b>	Reducir la vulnerabilidad de los hogares en situación de pobreza y extrema pobreza frente a las heladas
			Mejorar la calidad de vida de la población pobre
			Mejorar las condiciones de vida a nuestros compatriotas que viene en la zonas rurales
Mejorar los niveles de vida de poblaciones en situación de pobreza y pobreza extrema			
Tratar reducido ir brecha sociales			
Contribuir en la reducción de la pobreza de la población en las zonas rurales.			
Intervención en zonas Urbanas en situación de pobreza			
Disminución de la vulnerabilidad de las familias en extrema pobreza y pobres			
Lucha contra la Pobreza			
Desarrollo rural de familias de la agricultura familiar de subsistencia			

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

## Anexo 8. Nubes de palabras: mapa de empatía de usuarias/os de FONCODES

### Usuario: comunidad rural

#### ¿Qué piensa con respecto a los servicios entregados por el Programa?



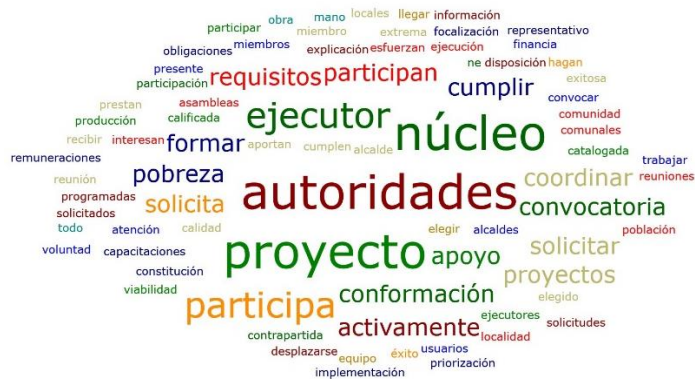
Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

#### ¿Qué siente con respecto a los servicios entregados por el Programa?



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

#### ¿Qué hacer para acceder a los servicios entregados por el Programa?



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social



Usuario: agricultor/a

*¿Qué piensa con respecto a los servicios entregados por el Programa?*



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

*¿Qué siente con respecto a los servicios entregados por el Programa?*



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

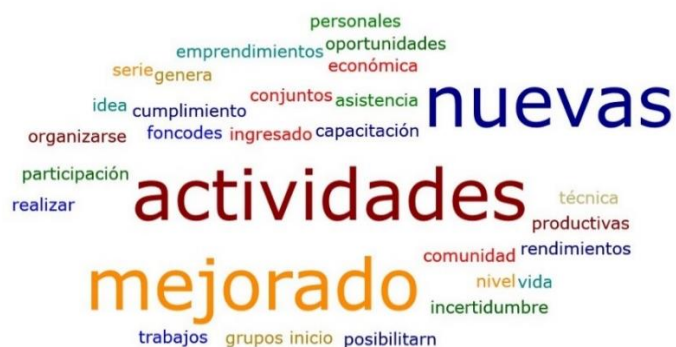
*¿Qué hace para acceder a los servicios entregados por el Programa?*



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

Usuario: jefes de hogar

*¿Qué piensa con respecto a los servicios entregados por el Programa?*



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

*¿Qué siente con respecto a los servicios entregados por el Programa?*



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

*¿Qué hace para acceder a los servicios entregados por el Programa?*



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

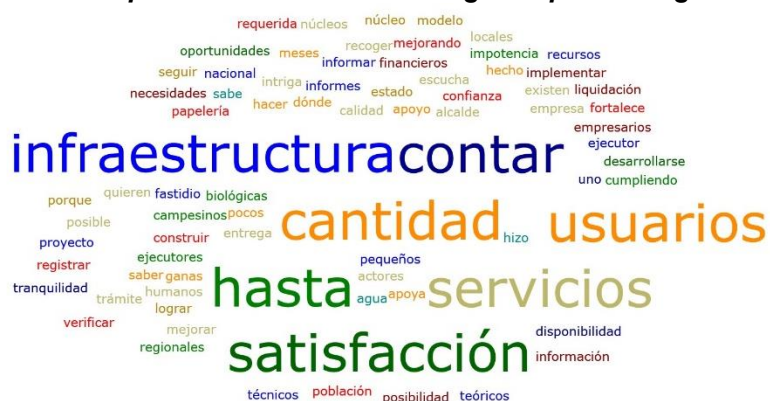
**Usuario: autoridades locales y comunales**

*¿Qué piensa con respecto a los servicios entregados por el Programa?*



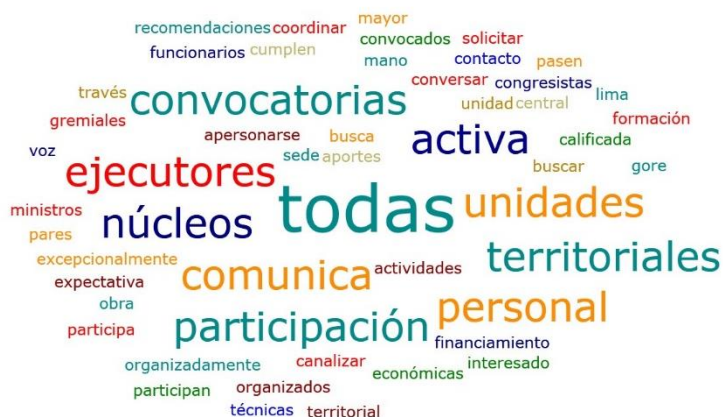
Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

*¿Qué siente con respecto a los servicios entregados por el Programa?*



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

*¿Qué hace para acceder a los servicios entregados por el Programa?*



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

**Usuario: otros usuarios (microempresarios, adultos mayores, madres solteras, madres rurales, e instituciones educativas)**

*¿Qué piensa con respecto a los servicios entregados por el Programa?*



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

*¿Qué siente con respecto a los servicios entregados por el Programa?*



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

*¿Qué hace para acceder a los servicios entregados por el Programa?*



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

## Anexo 9. Nubes de palabras: mapa de empatía de actores clave de FONCODES

### **Actor/a clave: coordinador/a de proyectos\***

\* En el caso de la pregunta ¿qué siente?, no se obtuvieron suficientes respuestas como para obtener una nube de palabras.

**¿Qué piensa este/a actor/a respecto a los servicios entregados por el Programa?**



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social

**¿Qué hace este/a actor/a para brindar los servicios entregados por el Programa?**



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social

**Actor clave: representantes del NEC**

\* En el caso de la pregunta ¿qué siente?, no se obtuvieron suficiente respuestas como para obtener una nube de palabras.

*¿Qué piensa este/a actor/a respecto a los servicios entregados por el Programa?*



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

*¿Qué hace este/a actor/a para brindar los servicios entregados por el Programa?*



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

**Actor clave: personal de las UT**

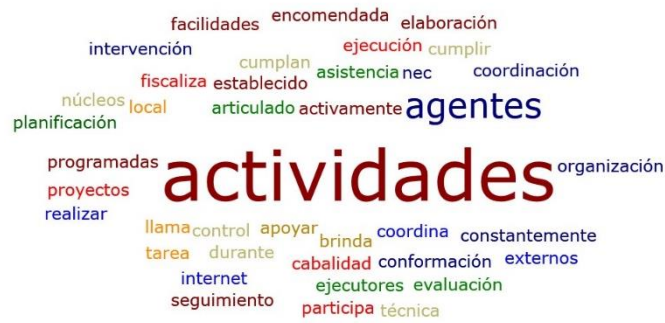
\* En el caso de la pregunta ¿qué siente?, no se obtuvieron suficiente respuestas como para obtener una nube de palabras.

*¿Qué piensa este/a actor/a respecto a los servicios entregados por el Programa?*



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

**¿Qué hace este/a actor/a para brindar los servicios entregados por el Programa?**

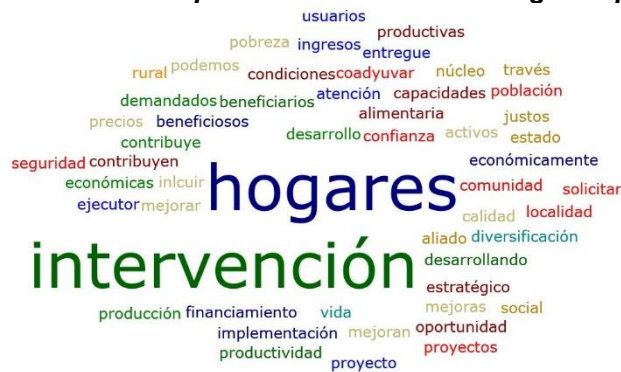


Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

**Actor clave: gobierno local**

\* En el caso de la pregunta ¿qué siente?, no se obtuvieron suficiente respuestas como para obtener una nube de palabras.

**¿Qué piensa este/a actor/a respecto a los servicios entregados por el Programa?**



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

**¿Qué hace este/a actor/a para brindar los servicios entregados por el Programa?**



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

## Anexo 10. Lista de participantes del cuestionario virtual de priorización de necesidades

Nombres	Rango de edad	Profesión	Sede	UT / Dependencia Sede Central	Cargo	Mes de inicio de labores en el Programa
David Oswaldo Valdez Gutierrez	de 46 a 65 años	Lic. Sociología	UT	UT Puno	Jefe de UT	Noviembre 2006
Luis Alberto Torres Vásquez	de 46 a 65 años	Ingeniero civil	UT	UT Chachapoyas	Jefe(e) de UT	Agosto 2001
Luis Antonio Huaman Jurado	de 46 a 65 años	Ingeniero Agrícola	UT	UT Huancavelica	Especialista territorial de proyectos productivos	Agosto 2015
Max Ortiz Soto	de 46 a 65 años	Ingeniería Civil	Sede Central	Unidad de Gestión de Proyectos de Infraestructura	Jefe de UT	Enero 2020
Nadia Qasem Malek	de 46 a 65 años	Ingeniería Civil	UT	UT Lima	Evaluadora de la UT Lima	Setiembre 2003
Juan Pablo Ochoa Acuña	de 46 a 65 años	Ingeniería Agrícola	UT	UT Ayacucho	Evaluador territorial	Agosto 2002
Oswaldo Acosta Santisteban	de 46 a 65 años	Ingeniería Civil	UT	UT Chiclayo	Evaluador de UT	Agosto 1997
Pedro Ernesto Romero Urviola	de 46 a 65 años	Ingeniería Civil	UT	UT Cusco	Jefe de UT	Abril 2019
Pedro Juan Valdivia Sanchez	de 46 a 65 años	Física y química	UT	UT Moquegua	Jefe(e) de UT	Julio 2019
Roger Melanio Castillo Bazán	de 46 a 65 años	Economista	Sede Central	Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	Especialista	Febrero 1996
Ronald Rodrigo Quispe Galarza	de 46 a 65 años	Abogado	UT	UT Lima	Jefe(e) y Asesor Legal	Diciembre 2010
Teófilo P. Alata San Miguel	de 46 a 65 años	Ingeniero Agrónomo	UT	UT Chachapoyas	Coordinador de Proyectos Productivos	Octubre 2005
Ulderico Figueroa Torre	de 46 a 65 años	Arquitecto	UT	UT Chimbote	Jefe de UT	Julio 2005
Herbert Edson Paredes Aliaga	De 30 a 45 años	Abogado	UT	UT Abancay	Jefe (e)	Julio 2019
Walter Begazo Puente	Más de 65 años	Ingeniería industrial	Sede Central	Coordinación técnica	Coordinador técnico	Febrero 2002

Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social.



