



PERÚ

Ministerio de Desarrollo
e Inclusión Social



BICENTENARIO
PERÚ 2021



NECESIDADES Y POSIBLES SOLUCIONES DE INNOVACIÓN

en el Programa Nacional de
Apoyo Directo a los más Pobres
– JUNTOS



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

Manuel Béjar

Cristian Bancayan

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

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 Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres – JUNTOS.. Elaborado por Diego Rossinelli, Manuel Béjar, Cristian Bancayan y Andrea Ponce: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. 109 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 POSIBLES SOLUCIONES DE INNOVACIÓN EN EL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS MÁS POBRES – JUNTOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS¹

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

¹ Este documento ha sido elaborado por Diego Rossinelli, Manuel Béjar, Cristian Bancayan 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 Nacional De Apoyo Directo A Los Más Pobres – JUNTOS por su colaboración y participación en las actividades conducentes a la elaboración de este informe.

Índice

Resumen Ejecutivo	4
1 Introducción	14
2 Ruta metodológica para la identificación de necesidades y soluciones	16
2.1. Ruta metodológica para la identificación de necesidades	16
2.1.1. Revisión de literatura	16
2.1.2. Relevamiento de necesidades – modalidad presencial	16
2.1.3. Triangulación e integración de la información.....	19
2.1.4. Priorización de necesidades	19
2.2. Ruta metodológica para la identificación de soluciones innovadoras.....	21
2.2.1. Establecer hipótesis.....	22
2.2.2. Mapear intervenciones	22
2.2.3. Proponer soluciones	24
3 Descripción del programa JUNTOS	25
3.1 Cobertura.....	25
3.2 Ciclo del Programa	25
3.3 Cadena de valor del programa JUNTOS	29
4 Identificación de necesidades en el programa JUNTOS	31
4.1 Revisión de literatura.....	31
4.2 Recojo de información con funcionarias/os del Programa.....	32
Taller de relevamiento de necesidades	32
4.3 Triangulación e integración de la información	37
4.4 Cartera y análisis de necesidades del programa JUNTOS.....	37
5 Priorización de necesidades en el programa JUNTOS	43
6 Posibles soluciones innovadoras para JUNTOS: listado y análisis	44
7 Próximos pasos en el ciclo de innovación 2020	69
7.1. Recomendaciones para la identificación de ideas alternativas de solución.....	69
7.2. Recomendaciones para la implementación de ideas de solución	71
8 Conclusiones.....	78
9 Recomendaciones.....	79
Referencias	81
Anexos	86

Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen de Guía para Taller de relevamiento de necesidades	17
Tabla 2. Ejemplos de necesidades esperadas	18
Tabla 3. Protocolo de triangulación e integración de información	19
Tabla 4. Contenido del Formulario virtual para la priorización de necesidades (FV-2)	20
Tabla 5. Servicios y cumplimiento de corresponsabilidades.	27
Tabla 6. Tipos de incentivo monetario.....	28
Tabla 7. Documentos incorporados en la revisión de literatura.....	31
Tabla 8. Participantes del programa JUNTOS	33
Tabla 9. Cartera de necesidades del programa JUNTOS	38
Tabla 10. Orden de priorización de necesidades en el programa JUNTOS.....	43
Tabla 11. Insumo para Guía de Mesas temáticas	70
Tabla 12. Insumo para Guía de Mesas temáticas	72
Tabla 13. Contenido Formulario Virtual de Relevamiento de Necesidades (FV – 1).....	87

Índice de Figuras

Figura 1. Primera fase de ciclo de innovación por etapas, insumos y productos	15
Figura 2. Ruta para la identificación de soluciones innovadoras.....	21
Figura 3. Evolución de hogares usuarios del programa JUNTOS	25
Figura 4. Mapa de procesos del Sistema Integrado de Gestión de JUNTOS	26
Figura 5. Cadena de valor del programa JUNTOS, julio 2018	30
Figura 6. ¿Qué piensan los usuarios del programa JUNTOS?	34
Figura 7. ¿Qué sienten los usuarios del programa JUNTOS?	36
Figura 8. ¿Qué piensan las/os usuarias/os del programa JUNTOS?	36
Figura 9. Teoría de cambio de un paquete informativo para miembros objetivo en último año o recién egresadas/os de secundario.....	48
Figura 10. Teoría de cambio de gestor social	49
Figura 11. Transferencias monetarias condicionadas comunitarias, teoría de cambio	54
Figura 12. SMS estratégicamente focalizados para aprendizaje colectivo, teoría de cambio	55
Figura 13. Provisión de información sobre retornos a la educación a través de cartillas, teoría de cambio.....	57
Figura 14. Celular como medio -no bancario- de cobro y pago, teoría de cambio	60
Figura 15. Tarjetas alimentarias y terminales POS, teoría de cambio.....	61
Figura 16. Teoría de cambio para fortalecer el enfoque intercultural en el personal del Programa, a través de una plataforma digital	64
Figura 17. Campañas con <i>storytelling</i> , teoría de cambio	¡Error! Marcador no definido.
Figura 18. Teoría de cambio para la implementación de un sistema de comunicación de respuesta por voz.....	66
Figura 19. Teoría de cambio para el envío de mensajes de texto para reducir condicionalidades informales.....	68
Figura 20. Provisión de información sobre retornos a la educación a través de cartillas, teoría de cambio.....	69

Índice de Anexos

Anexo 1. Formulario Virtual de relevamiento de necesidades (FV-1)	86
Anexo 2. Matriz de sistematización de evidencias	88
Anexo 3. Guía metodológica para el Taller de relevamiento	94
Anexo 4. Listas de participantes del Taller de relevamiento	99
Anexo 5. Servicios identificados en Taller de relevamiento	100
Anexo 6. Objetivos identificados en Taller de relevamiento	100
Anexo 7. Resultados Mapa de Empatía en Taller de relevamiento.....	101
Anexo 8. Necesidades en Taller de relevamiento	102
Anexo 9. Galería fotográfica del taller de relevamiento.....	103
Anexo 10. Listado de participantes de la priorización final de necesidades.....	105

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 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 Programa Nacional de Apoyo a los Más Pobres “JUNTOS”, 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 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 la innovación del AYNI Lab Social, se expone una ruta metodológica que finalmente derivará en dos productos: i) la cartera de necesidades del programa JUNTOS, 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, realizó la revisión de la normativa vigente para cada uno de los programas sociales o instrumento de política del MIDIS que entra al ciclo de innovación, en este caso el del programa JUNTOS; 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) un proceso de revisión de literatura especializada, y ii) identificación de necesidades con el personal de los programas sociales. 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.

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 meta-análisis. 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 presencial

Para el levantamiento de información con gestoras/es del Programa se siguen 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). A continuación, se presentan las fases del desarrollo del taller.

Presentación del AYNI Lab Social

Previo al inicio del recojo de necesidades, el coordinador del AYNI Lab Social realiza una exposición sobre innovación social, en la cual se explican 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 específicos a cada programa social o instrumento de política, y v) próximos pasos en el ciclo de la innovación del MIDIS.

Presentación de participantes

Luego, se sigue con una presentación de cada uno de los participantes, con preguntas comunes como el nombre, cargo y profesión, seguidas de una pregunta que busca crear un ambiente de confort en el participante: "¿Qué servicios del estado le gustaría haber recibido en su niñez, o le gustaría que recibieran sus hijas/os o sobrinas/os?" Esta pregunta tiene la funcionalidad de 'romper el hielo' entre las/os participantes, y que entren en confianza para intervenir activamente durante el taller.

Conociendo el Programa

Los componentes de esta sección tienen como objetivo conocer el Programa o instrumento de política desde la mirada de las/os distintas/os participantes y entender los puntos de consenso sobre el objetivo que el Programa persigue. Se busca generar un objetivo con el cual todas/os las/os participantes se sientan cómodos, independientemente de lo dictado por los documentos normativos del Programa o instrumento de política del MIDIS.

Se inicia con la pregunta: **¿cuáles son los servicios que brindan desde el Programa?**, a lo que se espera que los participantes listen los de su parecer. 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 las/os participantes articulen los servicios con un **objetivo general de su Programa**.

Caracterizando a la/el usuaria/o

Continuando con el recojo de información, y para generar un ambiente en que participantes se ponen en los zapatos de usuarias y usuarios, se realizan preguntas orientadas a construir un Mapa de Empatía.

Se inicia esta parte con una *fase de segmentación*, donde participantes determinan quiénes son usuarias/os del Programa. Seguidamente, en la *fase de empatizar* se solicita a las/os participantes que respondan, sobre cada uno de los/as usuarias/os, *¿qué piensa?*, *¿qué siente?*, y *¿qué hace?*

Como adicional, tras la lluvia de ideas con respecto a usuarias/os, se solicita a las/os participantes responder las mismas preguntas para un actor del programa, señalando en cada idea a qué actor se refieren (podría ser por ejemplo a promotores 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 a la/el usuaria/o alcanzar los resultados que espera el Programa?* Esta es la parte central del taller, en donde se recogen la mayor cantidad de ideas de las/os participantes y es insumo principal para la cartera.

Luego de llevar a cabo ambos procesos (revisión de literatura y recojo con funcionarias/os), 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 necesidades a través de un trabajo en conjunto con el personal de los programas sociales, a través de un proceso denominado *multivoting*, luego de haberles presentado cada una 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 con los puntajes recogidos, se agregan y estandarizan 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 para la identificación de soluciones innovadoras toma las propuestas de Richburg-Hayes et al. (2014), del Departamento de Salud y Servicios Humano 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, 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 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 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 sistémicas) 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 JUNTOS, iniciando con una descripción del mismo.

Descripción del Programa²

El programa JUNTOS, es un Programa de Transferencias Monetarias Condicionada (TMC) que tiene por finalidad contribuir a la reducción de la pobreza y evitar que hijas e hijos mantengan la condición de pobreza que afecta a sus padres, para ello apuesta por la generación de Capital Humano en un marco de corresponsabilidad Hogar-Estado. La estrategia se centra en entregar un incentivo monetario a hogares pobres, condicionado al cumplimiento de compromisos adquiridos, que intentan promover y garantizar el acceso y participación de los hogares en pobreza y pobreza extrema con miembros objetivo -niñas, niñas, adolescentes (hasta los 19 años) y gestantes- en las áreas de salud, nutrición, educación e identidad (RDE N°171-2019-MIDIS/PNADP-DE).

Entre los procesos del Programa está, como primer paso, la afiliación, donde el Programa se preocupa por determinar y empadronar a los hogares con miembros objetivo y clasificados como pobres de acuerdo con el Sistema de Focalización de Hogares, en los distritos que tengan un nivel de pobreza igual o superior a 40%, o sobre los centros poblados con comunidades indígenas de la Amazonía. El segundo es la verificación del cumplimiento de corresponsabilidades que, a través de interoperabilidad con los sectores de salud y educación, así como también con despliegue de trabajo de campo se verifica que gestantes acudan a sus controles pre-natales y tengan tamizajes de hemoglobina, niñas y niños cumplan con sus controles CRED y tamizajes, y asistan sistema educativo en todas las modalidades de educación básica hasta culminarla o cumplir 19 años.

El tercer proceso es la liquidación y transferencia, mediante el cual el Programa gestiona ante una Entidad Pagadora la apertura de una cuenta de ahorros a nombre de la titular del hogar afiliado, determina el monto para cada hogar y solicita la transferencia. Seguidamente, en la entrega del incentivo monetario condicionado se programa y difunde cronogramas de pago, y padrones de abonados y no abonados; y se realiza la entrega en puntos de pago permanentes, (agencias, cajeros automáticos, agentes corresponsales no bancarios) e itinerantes (empresas transportadoras de valores, Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS), Buques de la Armada Peruana). Otros dos procesos permanentes del Programa son el mantenimiento del padrón de hogares, a solicitud de usuarios o de oficio, y acompañamiento familiar, que prioriza las visitas domiciliarias y acciones colectivas a hogares que hayan incumplido sus corresponsabilidades en salud y/o educación

Identificación de necesidades

Revisión de literatura

² La descripción del programa se realizó con la información vigente a abril de 2020

Entre los estudios más rigurosos de corte cualitativo de la revisión de literatura, se encuentran el de Correa y Roopnaraine (2014), y el de Yeckting y Villafuerte elaborado para MIDIS (2016a), estos se centran en población indígena y del VRAEM, respectivamente. Otros dos estudios importantes para este documento, por su amplio trabajo de sistematización son Sánchez y Rodríguez (2016), y Clausen y Trivelli (2015).

En lo que respecta a los estudios cuantitativos, dos han recurrido a información primaria, específica para entender los efectos de JUNTOS, estos son: la evaluación de impacto de JUNTOS de Monge, Seinfeld y Campana para MEF (2017), y la evaluación de impacto de esquemas alternativos de transferencia desarrollado por Sánchez para MIDIS (2017). Otros estudios, entre cualitativos y cuantitativos también son incluidos para fortalecer la revisión.

Taller de relevamiento de necesidades

El 27 de enero de 2020, mediante Oficio N°013-2020-MIDIS/VMPES/DGSE, Director General de Seguimiento y Evaluación (Secretario Técnico del AYNi Lab Social) invitó al Programa Nacional JUNTOS a participar del Taller de relevamiento de necesidades, al mismo tiempo que se solicita la designación de un punto focal para todas las actividades de innovación social. El programa designó a José Luis Paredes, con quién se coordinó la realización del taller para el día 05 de febrero de 2020. La guía metodológica de este taller se puede revisar en el Anexo 3.

Paso previo al taller se realizó una exposición de sensibilización a los seis (06) participantes del Programa, en donde se expuso la importancia de la innovación en la política social y el trabajo del MIDIS, a través del AYNi Lab Social. En lo que respecta al taller propiamente, se inició solicitando a los asistentes que se presenten y que comenten al grupo la respuesta a la pregunta: “¿Qué servicios del Estado le hubiera gustado haber recibido en su niñez, o le gustaría que recibieran sus hijos o sobrinos?”. Ello con el fin de generar un ambiente de participación y comodidad desde el inicio.

El siguiente ejercicio fue solicitar a los grupos que escriban en post it *cuáles son los servicios que brindan* desde el Programa, y en otra etapa, que escriban *para qué brindan estos servicios*. Basado en las respuestas de los participantes, se construye cuál es el objetivo del Programa.

Seguido de ello, para que cada uno de los participantes pueda tener, además de su conocimiento técnico, una visión holística de las necesidades de los usuarios del Programa, se construye un Mapa de Empatía. Para lo cual se segmentan los grupos de usuarios del Programa, en el caso de JUNTOS, se encontró que estos eran:

- Niñas y niños
- Adolescentes y jóvenes hasta 19 años, en educación
- Madres gestantes
- Hogares

Con esto, se solicita a los asistentes que respondan, sobre cada uno de los usuarios, ¿qué piensa?, ¿qué emoción siente? y ¿qué acción desarrolla? En el taller se asignó un color distintivo a cada grupo de usuarios y se van acumulando las ideas en el mapa de empatía.

En el taller se realizó un pequeño recuento del trabajo realizado y sobre la caracterización de los usuarios del Programa. Posteriormente se pide que a partir de problemáticas, hechos o situaciones conocidas por los participantes se pueda responder alguna de las preguntas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué impide al Programa cumplir adecuadamente con su objetivo?
- ¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del Programa?

Tras ofrecer algunos ejemplos de necesidades que se esperaban obtener, se dio 10 minutos para lluvia de ideas y otros 10 para discusión, donde, nuevamente, se da lectura a las necesidades propuestas y se hacen las repreguntas necesarias para entender cada una de ellas. Seguidamente, los moderadores leyeron las ideas de los asistentes y, con su conformidad, se

agruparon en clústeres según la temática que abordan. Las ideas agrupadas en clústeres fueron colocadas en la pared para que sean visualizadas por los participantes.

Priorización de necesidades

La priorización de las necesidades del programa JUNTOS 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.

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 JUNTOS

Orden	Fuente	Necesidad identificada	Puntaje
1°	RL	Generar condiciones para el egreso de JUNTOS	1.00
2°	T+RL	Optimizar revisión oportuna de corresponsabilidades	0.82
3°	T+RL	Aumentar afiliación temprana	0.57
4°	T+RL	Reducir el incumplimiento corresponsabilidades de educación	0.55
5°	T+RL	Aumentar oferta de servicios de educación y salud	0.51
6°	T+RL	Atender problemas intra-hogar	0.50
7°	T+RL	Trabajar en las barreras geográficas (dispersión)	0.49
8°	T	Reducir sobrecarga de actores locales	0.37
9°	RL	Fortalecer enfoque intercultural	0.33
10°	RL	Repensar enfoque de género del Programa	0.19
11°	T	Informar oportunamente estado de afiliación	0.17
12°	RL	Disipar condicionalidades informales	0.00

T para necesidad identificada en Taller de relevamiento, RL para necesidad identificada en 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 el programa JUNTOS, en la Tabla B, se presentan posibles soluciones innovadoras para 9 de las 12 necesidades identificadas. Para el resto, la revisión de literatura fue insuficiente y se recomienda coordinar una nueva sesión de trabajo con el programa JUNTOS para acotarlas como necesidades. Estas alternativas de solución es el resultado de la revisión documentaria siguiendo la metodología explicada en la sección 2.2., del presente documento.

Tabla B. Resumen de soluciones innovadoras propuestas³

Necesidad	Nombre de la propuesta	Descripción
Necesidad N°01: Generar condiciones para el egreso de Juntos	1. Información relevante y sistematizada para estudiantes de quinto año de secundaria y recién egresadas/os	Dado el riesgo que tienen los hogares de perpetuarse en la pobreza tras dejar de ser beneficiarios de JUNTOS y los factores comportamentales que complican a estudiantes de bajos ingresos encaminarse en educación terciaria, se propone proveer un paquete informativo integral y pertinente a estudiantes de quinto año de secundaria y recién egresadas/os; lo cual contribuirá a que puedan decidir continuar con su formación en un nivel terciario.
	2. Gestor social	Dado el riesgo que tienen los hogares de perpetuarse en la pobreza tras dejar de ser beneficiarios de JUNTOS y hay una brecha de intervenciones que buscan incrementar el ingreso autónomo de las familias usuarias, se propone la implementación de un gestor social que, tras diagnosticar al hogar, elabore conjuntamente con él un plan familiar y lo acompañe para el fortalecimiento de habilidades blandas y vincularlo estratégicamente a la oferta de servicios públicos complementarios. Esto contribuiría potencialmente a que los hogares incrementen sus ingresos por varios canales: mejores oportunidades de capacitación, mejores habilidades blandas y mejor uso

³ 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
		de los recursos percibidos por la transferencia monetaria condicionada.
	3. Transferencias monetarias condicionadas extraordinarias por resultados laborales/productivos	Dado el riesgo que tienen los hogares de perpetuarse en la pobreza tras dejar de ser beneficiarios de JUNTOS, se propone un incentivo para que los miembros adultos del hogar busquen activamente posicionarse en el mercado laboral o introducir sus productos a una cadena de valor. Ello permitirá reforzar la posibilidad de que el hogar salga de la pobreza.
Necesidad N°02: Optimizar revisión oportuna de corresponsabilidades	1. Dispositivo no invasivo de registro e Internet de las cosas para verificación de corresponsabilidades	Dado el proceso engorroso de verificación de corresponsabilidades, que demanda una alta participación de los sectores de salud y educación, se propone recurrir a un dispositivo no invasivo que mediante Internet de las cosas permita llevar el registro de cumplimiento de corresponsabilidades; esto permitiría prescindir del cruce de bases de datos y el recojo de información primaria.
Necesidad N°03: Aumentar la afiliación temprana	1. Transferencias monetarias condicionadas comunitarias (TMCC)	Dado que el Programa tiene dificultades para afiliar tempranamente a gestantes (durante el primer trimestre de embarazo) y recién nacidos (antes de los 30 días), se propone un sistema de transferencias monetarias condicionadas a unidades comunitarias que asuman un rol de promotor de buenas prácticas de cuidado pre y neonatal; lo cual permitiría que la misma vigilancia y aprendizaje entre pares motive a revelar oportunamente el estado gestacional.
	2. Mensajes de texto (SMS) estratégicamente focalizados para aprendizaje colectivo	Dado que existe una falta de información para afiliación temprana al Programa, se propone como solución proveer información, un bien público, a través de mensajes de textos focalizados de modo que se tenga la mayor efectividad, lo cual permitirá aprovechar las redes sociales para informar a la comunidad sobre la importancia de revelar estado gestacional y/o nacimiento de nuevos niños.
Necesidad N°04: Reducir el incumplimiento de corresponsabilidades de educación	1. Cartillas informativas sobre retornos a la educación	Dado que existe la necesidad de reducir el incumplimiento de corresponsabilidades en educación se propone como idea innovadora el reparto de cartillas informativas con información sobre retornos e importancia de la educación de niñas y niños, para alinear la percepción que tengan sobre ella con los retornos reales. Sin duda esta iniciativa debe ser llevada a cabo de la mano del Ministerio de Educación.
Necesidad N°07: Vencer las barreras geográficas (dispersión)	1. Celular como medio -no bancario- de cobro y pago	Dado que usuarios siguen requiriendo trasladarse por la necesidad de dinero en efectivo, se propone impulsar – conjuntamente con otros programas sociales- un sistema de transferencias basado en la línea telefónica. Esto, en el mediano plazo, disiparía la necesidad de usuarios de trasladarse para poder disponer del dinero de la transferencia en efectivo.
	2. Tarjetas alimentarias y terminales de captura POS	Dado que las distancias provocan costos de traslado en tiempo o dinero para algunos usuarios, se propone evaluar desde Juntos la posibilidad de sustituir la transferencia monetaria condicionada en efectivo por transferencia de recursos (carga) a una tarjeta (plástico) y promocionar la proliferación de POS. Esto permitiría a usuarios poder utilizar los recursos de la transferencia directamente en sus localidades.

Necesidad	Nombre de la propuesta	Descripción
Necesidad N°08: Reducir la sobrecarga de actores locales	Ver solución de la Necesidad N°02 “Optimizar la revisión oportuna de corresponsabilidades”	
Necesidad N°09: Fortalecer el enfoque intercultural	1. Plataforma virtual (moodle) para capacitación al personal del programa	Dado que existe la necesidad de fortalecer el enfoque intercultural en el programa Juntos, se plantea como propuesta de solución la implementación de una plataforma digital (moodle) disponible en celulares, tablets o laptops y que sea de uso por el personal del programa, principalmente.
	2. Campaña con storytelling	Dado que existe la necesidad de fortalecer el enfoque intercultural, se propone desarrollar una campaña con storytelling que visibilice la realidad de los usuarios indígenas de JUNTOS, ayude a tener una visión más amplia, y ponga en agenda la necesidad de abordar de manera con una mirada más inclusiva y multidisciplinaria.
Necesidad N°11: Informar oportunamente sobre el estado de afiliación	1. Sistema de comunicación por respuesta de voz para consultas de usuarias/os	Dado que existe la necesidad de informar oportunamente sobre el estado de afiliación de usuarias/os, se plantea como propuesta de solución innovadora implementar un sistema de comunicación mediante una plataforma de respuesta por voz que pueda resolver las dudas y consultas de los hogares.
Necesidad N°12: Disipar condicionalidades informales	1. Envío de mensajes de texto informativos hacia usuarias/os y personal del Programa	Dado que existe el problema de disipar las condicionalidades informales, se plantea como propuesta innovadora el envío de mensajes de textos informativos relacionados a los derechos y condicionalidades que enfrentan los hogares usuarios de JUNTOS. Estos mensajes estarían dirigidos tanto a madres y padres, como al personal del Programa
	2. Cartillas informativas sobre condicionalidades y objetivos del Programa	Dado que existe la necesidad de disipar las condicionalidades informales, se plantea como propuesta de solución innovadora brindar cartillas informativas con información sobre condicionalidades oficiales del Programa y derechos de las/os usuarias/os del Programa.

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social.

Conclusiones

El Programa Nacional de Ayuda Directa a los Más Pobres – JUNTOS, es un Programa de Transferencias Condicionadas que tiene como finalidad romper con la transmisión intergeneracional de la pobreza, fortaleciendo el capital humano y aliviando la pobreza contemporánea. Para fortalecer el capital humano, busca que sus hogares usuarios hagan uso de los servicios educativos y de salud.

Para la mejora en la eficacia de la provisión del servicio se encontró, tanto del taller realizado como de la revisión de la literatura, que JUNTOS cuenta con una cartera de 12 necesidades. De ellas, 2 provienen únicamente del Taller de relevamiento de necesidades, 4 de la revisión de literatura y 6 de ambas fuentes.

Al respecto, en la prestación de sus servicios, JUNTOS encuentra dificultades por la alta dispersión de sus usuarios que, por el lado del Programa, dificulta la entrega del incentivo monetario y, por el lado del hogar, lo mantiene distanciado de los establecimientos de salud y educación. Asimismo, también resulta necesario una mayor integración entre sectores,

salvaguardar la oferta de los servicios de salud y educación, mejorar la interoperabilidad y disipar las condicionalidades informales desde otros representantes del Estado.

De la misma manera, hay oportunidades de mejora para el Programa fortaleciendo los enfoques de interculturalidad y de género, en este último se puede repensar el rol de la mujer para JUNTOS. Asimismo, los problemas intra-hogar (violencia, malas prácticas de cuidado, malas prácticas alimenticias etc.) y una tardía afiliación del Programa, merman los efectos que puede tener el Programa en algunos hogares. Asimismo, la vulnerabilidad de un hogar que deja de percibir la transferencia puede ser considerada por el Programa y evaluar nuevas estrategias de egreso, en articulación con otras intervenciones del Estado.

En cuanto a la priorización de necesidades realizada por el personal del Programa siguiendo la metodología del AYNI Lab Social, se hallaron las siguientes 5 necesidades más urgentes a atender según las/os gestoras/os del Programa: i) generar condiciones para el egreso de JUNTOS, ii) optimizar la revisión oportuna de corresponsabilidades, iii) aumentar la afiliación temprana, iv) reducir el incumplimiento de corresponsabilidades de educación, y v) aumentar la oferta de servicios de educación y salud.

Por otro lado, en cuando a la identificación de posibles soluciones innovadoras, una vez planteado el resultado deseado se 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.

En este sentido, para atender los problemas de dispersión hay que impulsar medios de pago alternativos al dinero en efectivo. La experiencia internacional muestra el uso de celulares básicos, sin respaldo en una cuenta bancaria, para estos fines; así como también la entrega de tarjetas magnéticas que no permitan el retiro de efectivo. Estas innovaciones se presentan como propuestas de solución al problema de la dispersión geográfica en el ámbito de JUNTOS.

Asimismo, aumentar la afiliación temprana, desde un enfoque de demanda, requiere lidiar con sesgos conductuales como procrastinación, modelos mentales incorrectos o la preocupación de la imagen social. Se reconoce la labor de las y los Agentes Comunitarios de Salud para lidiar con estos problemas, y se propone complementariamente la instauración de transferencias monetarias condicionadas comunitarias, para que la misma comunidad contribuya a la adopción de buenas prácticas y, entre ellas, la afiliación temprana.

En el caso de la revisión oportuna de corresponsabilidades, se identifica que la coordinación con otros sectores resulta problemática para todos los programas de transferencia monetarias condicionadas. Se propone una alternativa novedosa como es el uso de sensores no invasivos y aprovechamiento del Internet de las cosas para llevar registro del cumplimiento de corresponsabilidades, recomendando tener muy en consideración las medidas de privacidad y seguridad para el diseño de esta estrategia.

De otro lado, para contribuir al egreso de JUNTOS, se propone evaluar transferencias monetarias extraordinarias, según los resultados laborales de miembros de los hogares JUNTOS, de modo que les dé un mayor incentivo a participar en el mercado laboral, o introducir los productos de su actividad productiva en cadenas de valor. Esto sin perjuicio de optar por la propuesta de gestores sociales (MIDIS, 2015).

Finalmente, existen algunas necesidades para las cuales no se encontraron soluciones, y que podrían resolverse desde la gestión interna del Programa, se tendría que discutir mejor con el personal del Programa para poder acotarlas mejor. Asimismo, cabe mencionar que los problemas encontrados en el documento deben ser ratificados con información primaria y secundaria más reciente.

Recomendaciones

Poner este informe a disposición del programa JUNTOS, 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 del programa JUNTOS. 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.

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 JUNTOS 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 JUNTOS, 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 innovaciones⁴. 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. Al respecto, en el presente informe se detalla el trabajo realizado para la identificación de necesidades y posibles soluciones innovadoras para el programa JUNTOS.

La etapa de identificación y priorización de necesidades, el AYNI Lab Social trabajó en conjunto con el programa JUNTOS 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.

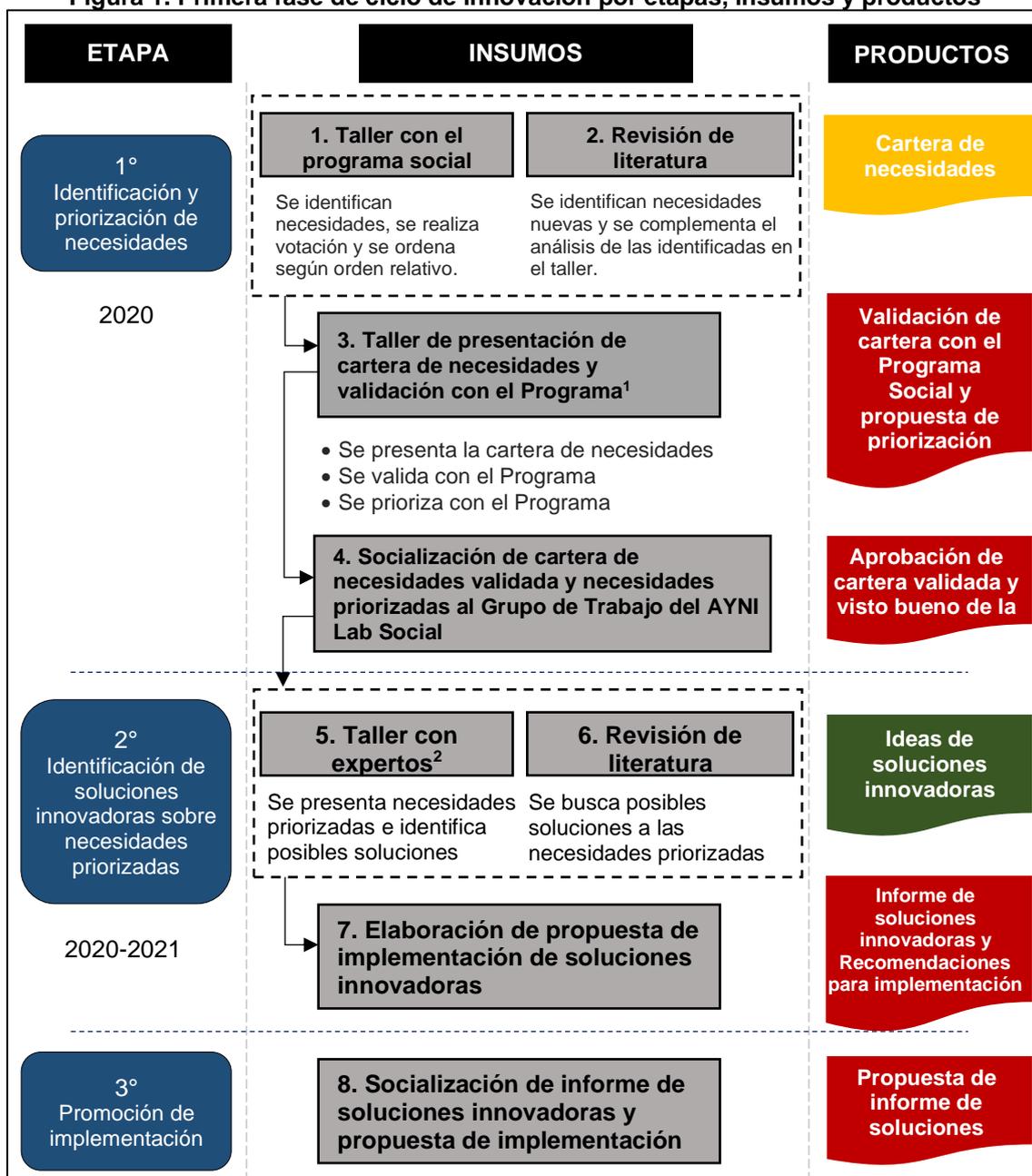
Respecto a la identificación de soluciones innovadoras, esta se centra en buscar alternativas de soluciones (recuadro verde en Figura 1) que puedan atender las necesidades encontradas en la primera etapa del ciclo de innovación. En el presente documento se realiza esta etapa de identificación de alternativas 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 JUNTOS.

De esta manera, en el presente documento se exponer 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 los programas sociales del MIDIS. Luego, se realiza una descripción del programa JUNTOS (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 (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 propone un listado y análisis de posibles soluciones innovadoras (sección 6) para la mayoría de las necesidades del programa JUNTOS. 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 presentan 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.

⁴ Artículo 43° de la Sección Primera del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Figura 1. Primera fase de ciclo de innovación por etapas, insumos y productos



1\ Actividad sin posibilidad de realizarse por el aislamiento social a causa del COVID-19. Fue sustituida por un instrumento virtual. 2\ 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 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, realizó la revisión de 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 distintos autores 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 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 la denominada como '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 meta-análisis. 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, 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 presencial

Para el levantamiento de información con gestoras/es del Programa se siguen 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). A continuación se presenta la ruta metodológica que se siguió para el desarrollo de un Taller de Relevamiento de Necesidades:

A. Actividades previas al Taller

Invitación y designación de punto focal

Mediante Oficio, la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, en su calidad de Secretaría Técnica del AYNI Lab Social, invita a los programas y/o instrumentos de política a participar del Taller de relevamiento de necesidades, al mismo tiempo que se solicita la designación de un punto focal para coordinar todas las actividades de innovación social.

Elaboración de Guía metodológica

Para el desarrollo del taller, el equipo técnico del AYNI Lab Social elabora una guía que contiene el programa, las actividades, tiempos y materiales que darán la pauta a la realización de cada uno de los talleres. En la Tabla 1 se presentan la plantilla base de estas guías.

Tabla 1. Resumen de Guía para Taller de relevamiento de necesidades

Nro.	Etapas	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.

B. Desarrollo del Taller

Para los talleres se cuenta con la participación activa del equipo técnico del AYNI Lab Social. Idealmente, dos personas actuarían como moderadores y otras dos personas como soporte logístico y control de programa. En casos donde hay muchos participantes (más de 12), se opta por separar los participantes en más de un grupo. A continuación, se entra al detalle del desarrollo de estas fases.

Presentación del AYNI Lab Social

Previo al inicio del recojo de necesidades, el coordinador del AYNI Lab Social realiza una exposición sobre innovación social, en la cual se explican 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 específicos a cada programa social o instrumento de política, y v) próximos pasos en el ciclo de la innovación del MIDIS.

Presentación de participantes

Luego, se sigue con una presentación de cada uno de los participantes, con preguntas comunes como el nombre, cargo y profesión, seguidas de una pregunta que busca crear un ambiente de confort en el participante: “¿Qué servicios del estado le gustaría haber recibido en su niñez, o le gustaría que recibieran sus hijas/os o sobrinas/os?” Esta pregunta tiene la funcionalidad de ‘romper el hielo’ entre las/os participantes, y que entren en confianza para intervenir activamente durante el taller.

Conociendo el Programa

Los componentes de esta sección tienen como objetivo conocer el Programa o instrumento de política desde la mirada de las/os distintas/os participantes y entender los puntos de consenso sobre el objetivo que el Programa persigue. Se busca generar un objetivo con el cual todas/os las/os participantes se sientan cómodos, independientemente de lo dictado por los documentos normativos del Programa o instrumento de política del MIDIS.

Se inicia con la pregunta: **¿cuáles son los servicios que brindan desde el Programa?**, a lo que se espera que los participantes listen los de su parecer. 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 las/os participantes articulen los servicios con un **objetivo general de su Programa**. Particularmente, la propuesta metodológica del Taller de relevamiento incluye la redacción de un objetivo entre los participantes mediante consenso.

Caracterizando a la/el usuaria/o

Continuando con el recojo de información, y para generar un ambiente en que participantes se ponen en los zapatos de usuarias y usuarios, se realizan preguntas orientadas a construir un Mapa de Empatía.

Se inicia esta parte con una *fase de segmentación*, donde participantes determinan quiénes 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 las/os participantes que respondan, sobre cada uno de los/as usuarias/os, *¿qué piensa?*, *¿qué siente?*, y *¿qué hace?*

Como adicional, tras la lluvia de ideas con respecto a usuarias/os, se solicita a las/os participantes responder las mismas preguntas para un actor del programa, señalando en cada idea a qué actor se refieren (podría ser por ejemplo a promotores 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 a la/el usuaria/o 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 2.

Tabla 2. Ejemplos de necesidades esperadas

Incorrecto	Correcto
"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"

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

A partir de la lluvia de ideas se procede agrupar las distintas necesidades individuales mencionadas por cada una/o 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. La agrupación resulta de un consenso entre las/os participantes.

De esta manera, los talleres resultan ser herramientas valiosas, porque además de la estructura seguida, se genera un espacio para preguntas y repreguntas, que enriquecieron la identificación de necesidades. Asimismo, permitió que la agrupación de ideas se de en consenso con las/os servidoras/es públicos.

No obstante, cabe señalar que 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, no se pudo continuar desarrollando talleres como el ya explicado. En este sentido, el equipo del AYNI Lab Social elaboró un formulario virtual para el recojo de necesidades (en adelante FV-1) el cual sería utilizado con aquellos Programas Sociales con quienes no se pudo tener un Taller de Relevamiento de Necesidades presencial. El FV-1 se diseñó contemplando el contenido del taller presencial de relevamiento expuesto en líneas anteriores.

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 de 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, permitiéndole al funcionario distribuir sus actividades diarias en conjunto del llenado del formulario virtual.

En ese sentido, en el Anexo 1, se presenta el detalle de este FV-1 y se sugiere su revisión para complementar los hallazgos de esta fase.

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 de involucrar a la mayor cantidad posible de gestores. A continuación, se describe el formulario preparado para dicho propósito.

A. 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, este 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 tomen 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: el 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. 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?
Exposición de cartera	¿Cuál es tu cargo?
	¿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)
	Explicación del sistema de voto
Multivoting	Del 1 al 10 ¿Qué tan relevante consideras ...? (necesidad por necesidad)

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

B. 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 de necesidades. Resultando en una puntuación global por clúster, x_i , y posteriormente se estandarizarán las puntuaciones 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

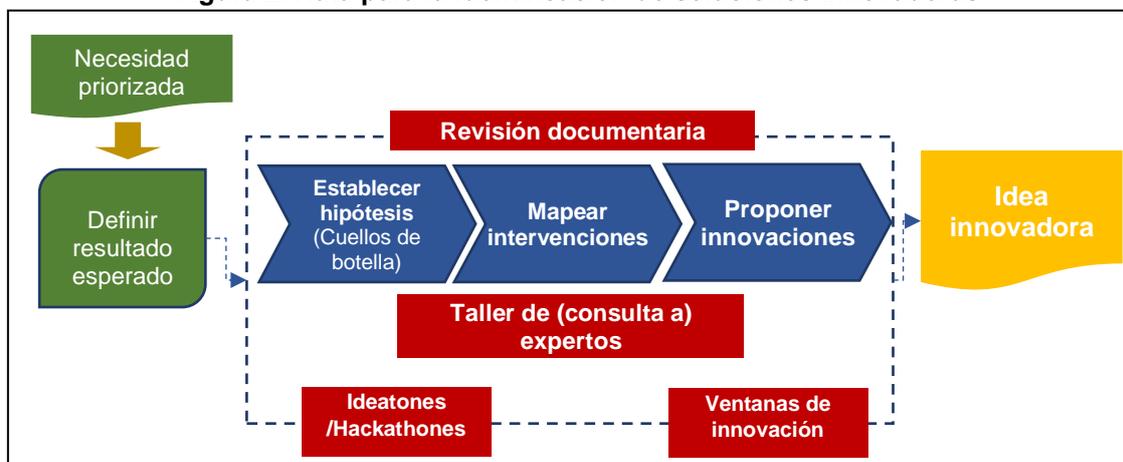
La ruta metodológica a seguir para la identificación de soluciones innovadoras toma las propuestas de Richburg-Hayes et al. (2014), del Departamento de Salud y Servicios Humano de Estados Unidos, y de Hallsworth, M., Halpern et al. (2018) de Behavioural Insights Team (BIT) que se originó en el Gabinete de Reino Unido. Cabe mencionar que ambas fuentes sugieren aplicar ciencias del comportamiento, 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 solo pueden ser atendidos por desarrollo (y acceso a) nuevas 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 es por lo que se proponen pasos no contemplados por Richburg-Hayes et al. (2014) y Hallsworth, M., Halpern et al. (2018), en base a las recomendaciones de Pathways for Prosperity Commission (PPC, 2019) que incorpora recomendaciones 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 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 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 mira de diferentes ángulos sobre el problema y la 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, M., Halpern et al. (2018a), Watkins et al. (2012) y Resolución Ministerial N°248-2016-MIDIS.

De esta manera, 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: 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 deseado⁵. 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 usuarios/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 sistémicas) 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

⁵ Hallsworth et al. (2018a) 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.

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.

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 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 atiende. 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 todos 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.

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 '*Nugde Unit*' (Unidad de Empuje) de Reino Unido, se enfoca en utilizar conceptos conductuales para el diseño de soluciones. Está presente en de 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 JUNTOS⁶

El Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres "JUNTOS", es un Programa de Transferencias Monetarias Condicionada (TMC) que tiene por finalidad contribuir a la reducción de la pobreza y evitar que hijas e hijos mantengan la condición de pobreza que afecta a sus padres, para ello apuesta por la generación de capital humano en un marco de corresponsabilidad Hogar-Estado.

La estrategia se centra en entregar un incentivo monetario a hogares pobres, condicionado al cumplimiento de compromisos adquiridos, que intentan promover y garantizar el acceso y participación de los hogares en pobreza y pobreza extrema con niñas, niños, adolescentes (hasta los 19 años) y gestantes en las áreas de salud, nutrición, educación e identidad. El Programa mantiene un enfoque de restitución de derechos básicos, con la participación organizada y la vigilancia de los dirigentes sociales de la comunidad (RDE N°171-2019-MIDIS/PNADP-DE).

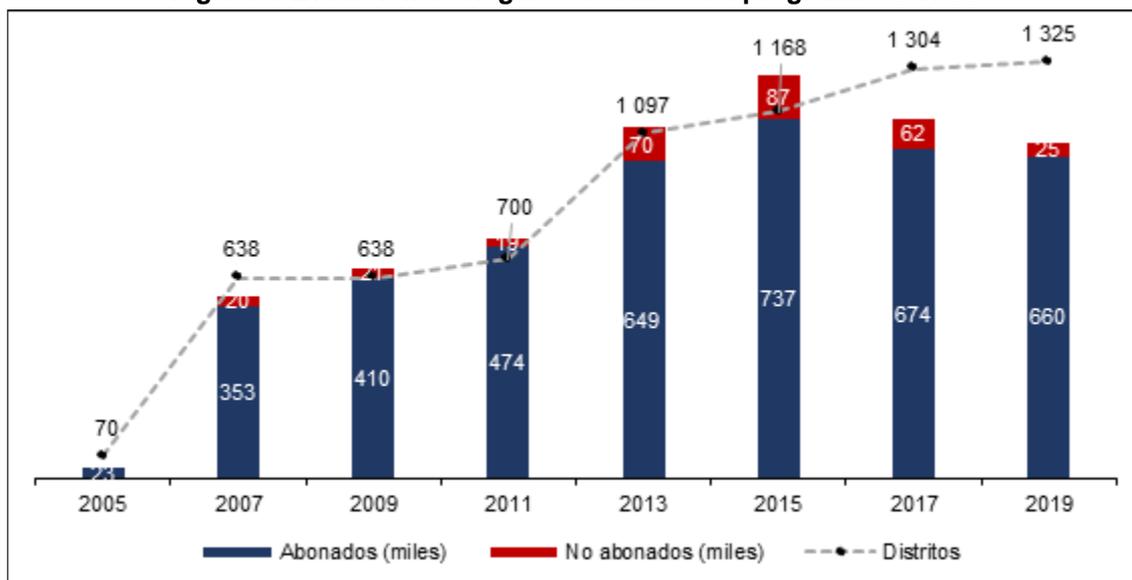
El incentivo monetario que JUNTOS entrega es de S/.200 bimestrales, el cual se brinda a hogares en situación de pobreza y/o pobreza extrema, prioritariamente rurales, cuyas gestantes, hijas e hijos hayan cumplido las corresponsabilidades de salud y educación.

3.1 Cobertura

Este Programa fue creado en abril del año 2005, adscrito a la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM). Inició operaciones en 70 distritos con 23 mil abonados (perceptores del incentivo monetario) (ver Figura 3). A partir de entonces se expande hasta alcanzar los 700 distritos y cerca de 474 mil abonados para el año 2011.

Desde el 2012, cuando la rectoría sobre JUNTOS pasa a manos del MIDIS, el Programa inicia una nueva expansión, llegando a los 1 325 distritos intervenidos y alrededor de 660 mil abonados, para el año 2019.

Figura 3. Evolución de hogares usuarios del programa JUNTOS



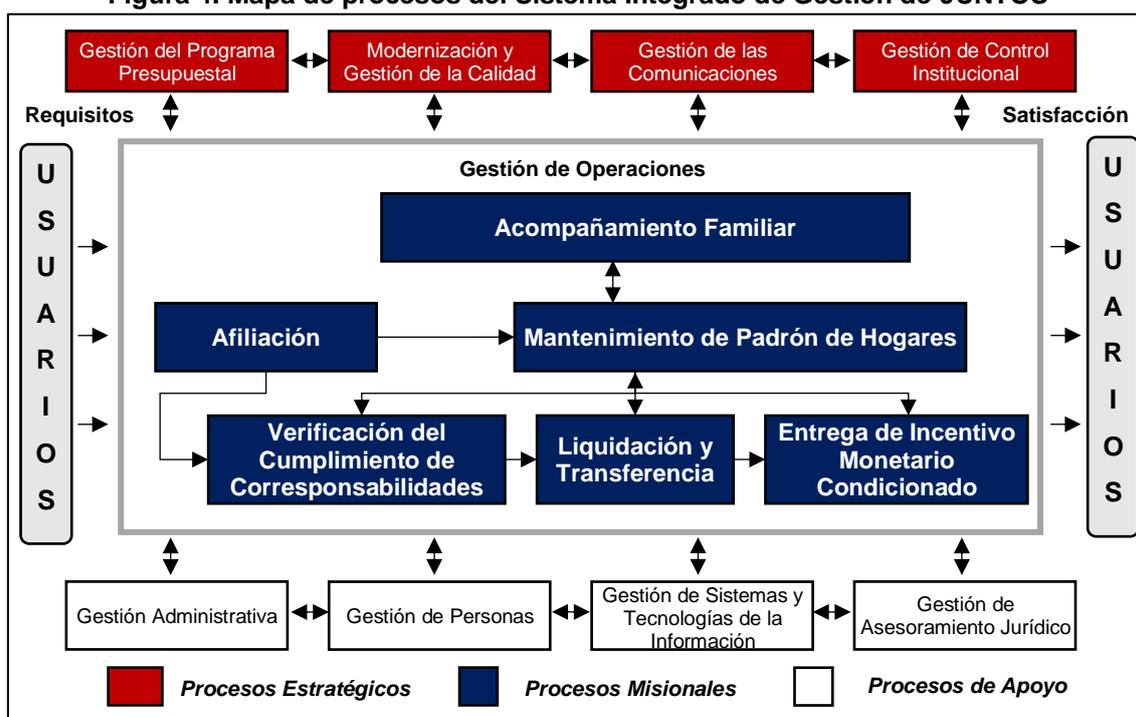
No abonados son los afiliados que no recibieron la transferencia durante el bimestre de referencia por incumplir alguna corresponsabilidad. Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social, sobre la base de InfoMIDIS (s.f.) y MIDIS (2014). Cierre de tercer bimestre en cada año.

3.2 Ciclo del Programa

Desde el año 2015, el Programa tiene delimitados los procesos que guían sus actividades, como se muestra en la Figura 4. Para describir la atención que JUNTOS presta a los hogares usuarios, de aquí en adelante nos concentraremos en describir brevemente los procesos misionales.

⁶ Cabe señalar que la información contenida en la descripción del Programa Juntos corresponde al modelo de intervención e implementación previo al Estado de Emergencia Sanitaria por la pandemia del COVID-19.

Figura 4. Mapa de procesos del Sistema Integrado de Gestión de JUNTOS



Reproducido a partir de la RDE N°171-2019-MIDIS/PNADP-DE.

2.2.1. Afiliación

Para que un hogar sea usuario de JUNTOS debe pasar por dos tipos de criterios (RDE N°210-2017-MIDIS/PANADP-DE). En el primer tipo se encuentran los criterios de **focalización**, que exigen focalizar la intervención sobre los distritos que tengan un nivel de pobreza igual o superior a 40%, o sobre los centros poblados con comunidades indígenas de la Amazonía (aun cuando se encuentren en distritos con menos de 40% de pobreza).

El segundo tipo de criterios son los de **elegibilidad**. El primero es que el hogar cuente con clasificación socioeconómica (CSE) de pobre o pobre extremo de acuerdo la “Metodología para la determinación de la clasificación socioeconómica” (RM N°151-2016-MIDIS), de la que está a cargo el Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH)⁷; y, segundo, que el hogar cuente con un miembro objetivo como lo son gestantes, niñas, niños, adolescentes y jóvenes hasta los 19 años de edad. Para la afiliación de los hogares el Programa realiza las siguientes actividades:

- **Empadronamiento**

El Programa periódicamente analiza brechas existentes. Durante el trabajo de campo, JUNTOS identifica hogares no empadronados con signos evidentes de pobreza, les brinda asistencia en el llenado de los formatos de solicitud de CSE y se ingresen al SISFOH. Un hogar puede solicitar su CSE de propia iniciativa.

- **Determinación de hogares elegibles**

Utilizando el mapa de pobreza vigente del Instituto Nacional de Estadística e Informática y los centros poblados con comunidades nativas reconocidas por el Ministerio de Cultura, el Programa elige a los hogares que cumplan con la CSE de pobre o pobre extremo y cuentan con algún miembro objetivo, siempre que se constate la existencia de oferta de servicios de salud y educación. En distritos donde el nivel de pobreza haya caído por debajo de 40%, por actualización del mapa de pobreza, la intervención continuará sin afiliar a nuevos hogares.

- **Validación de hogares elegibles**

⁷ Gestionado por el MIDIS, a través de la Dirección General de Focalización e Información Social (DGFIS), y las Unidades Locales de Empadronamiento (ULE) de las municipalidades distritales y provinciales

Para los hogares elegibles, se valida el cumplimiento de los criterios de elegibilidad en la Asamblea Comunal de Validación (ACV), reunión que se desarrolla con la participación del conjunto de pobladores de comunidades, autoridades y servidores de JUNTOS (RDE N°013-2018-MIDIS/PNADP-DE) La ACV podrá señalar si un hogar no cuenta con miembros objetivos, tiene características evidentes de no pobreza, no tiene origen en una comunidad nativa (cuando aplique) o si el hogar (ya) no radica en el distrito.

Hogares validados por la ACV, firmarán el Acuerdo de Compromiso, llenarán el Formato de Afiliación y presentarán constancia de tamizaje de hemoglobina por cada miembro objetivo gestante o niña/o entre 4 a 36 meses de edad. Para cada miembro objetivo se identifica el establecimiento educativo o de salud donde se verificará la corresponsabilidad.

- **Reincorporación de hogares**

Hogares que pierden su afiliación pueden volver a solicitarla si se encuentran en un distrito de nivel de pobreza de 40% o más o en centros poblados con comunidades nativas. Debe actualizar su CSE y si han pasado más de 12 meses desde su desafiliación, volver a someterse a la ACV. Hogares desafiados por incumplimiento consecutivo de corresponsabilidades, solo podrán ser reincorporados por única vez, 12 meses después de su desafiliación.

- **Afiliación de hogares y determinación del padrón de hogares afiliados**

Todos los hogares que cuenten con el Formato de Afiliación, Acuerdo de Compromiso, constancias de tamizaje y cuyos miembros objetivo y titular cuenten con DNI (se puede exceptuar temporalmente a menores de 6 meses) pasan al Padrón de Hogares Afiliados (PHA) que registra a miembros objetivos y titulares, por hogar. Si no hay observaciones en la documentación, el hogar recibirá un abono por nuevo hogar afiliado. Cada bimestre el PHA se actualiza con nuevos hogares afiliados, hogares reincorporados y hogares que mantienen los criterios de permanencia.

- **Determinación de hogares en egreso**

Hogares que cambian su CSE de pobre a no pobre son considerados en condición de egreso, o cuando su(s) miembro(s) objetivo(s) dejan de serlo. Otros criterios están pendientes de ser establecidos por el Sistema Nacional de Focalización (Sinafo) (RDE 210-2017-MIDIS/PNADP-DE).

2.2.2. Verificación del Cumplimiento de Corresponsabilidades

Se considera que un hogar ha logrado el cumplimiento de sus corresponsabilidades cuando todos los miembros objetivo han hecho uso de los servicios de educación y salud esperados para su edad, conforme se muestra en la Tabla 5, donde también se muestran la evolución del cambio en las corresponsabilidades exigidas a las/os usuarias/os.

Tabla 5. Servicios y cumplimiento de corresponsabilidades.

Miembro Objetivo	En el 2008 ¹¹	Desde el 2013 ¹²
Gestante	Controles pre y postnatales, esquema completo de vacunación, suplemento de sulfato ferroso y ácido fólico, y asistencia a charlas de nutrición, salud reproductiva y preparación de alimentos.	Acudir al establecimiento de salud para el control prenatal (CPN) mensual y tamizajes de hemoglobina, según normas y protocolos del sector.
Niña/o	De 6 meses a 3 años. Participación en el Programa de Complementación Alimentaria para Grupos en Mayor Riesgo (recepción de papilla y participación de las madres en capacitación). Hasta los 5 años: Esquema completo de vacunación, suplemento de sulfato ferroso, CRED, desparasitación. Salud ambiental: viviendas con agua segura.	De 4 a 36 meses: Ser llevado al establecimiento de salud (EESS) para el tamizaje de hemoglobina, según normas y protocolos del sector De 1 a 3 años: Ser llevado al EESS para los CRED, según normas y protocolos del sector. De no haber oferta de educación inicial, o si cumple 3 años (o 6 años) después del 31 de marzo: continuar verificando salud.

Estudiante	De 6 a 14 años: Exigencia de asistencia al establecimiento educacional a niñas/os que no completaron primaria (al menos el 85% de los días en que se realizan actividades educativas).	De 3 a 19 años: Ser matriculado y permanecer en el sistema educativo en todas las modalidades de Educación Básica, según normas y protocolos del sector hasta culminar o cumplir los 19 años (asistencia a la institución educativa (IIEE) con menos de 4 faltas injustificadas por mes).
------------	--	---

¹¹ Se consideraba como corresponsabilidad obtención de DNI, actualmente este es un requisito de afiliación.

¹² Requisitos de tamizaje incorporados posteriormente, actualmente vigentes.

Elaborado a partir de Sánchez y Rodríguez (2016) y RDE N°210-2017-MIDIS/PNADP-DE.

Para la verificación de corresponsabilidades se toman en cuenta tres fuentes: primero, la interoperabilidad con MINSA (SIS) y MINEDU (SIAGIE); segundo, el registro en el aplicativo SITC Móvil por parte del Gestor Local de JUNTOS con apoyo del responsable del EESS o IIEE; y, tercero, el registro en formatos de salud y educación, también por parte del Gestor Local (GL) de JUNTOS con apoyo del responsable del EESS o IIEE. Las dos últimas fuentes contemplan, además, información relacionada a la dispersión poblacional, escasez de medios de transporte y dificultades climáticas, las mismas que motivan que la verificación y transferencia sea bimestral.

2.2.3. Liquidación y transferencia

JUNTOS gestiona ante la Entidad Pagadora, la apertura de una cuenta de ahorros individual a nombre de la/el titular del hogar afiliado para realizarle la transferencia del incentivo monetario condicionado correspondiente, ver Tabla 6. En el proceso de Liquidación y Transferencia el Programa se encarga de cuantificar el incentivo monetario a cada hogar y determina el monto total a transferir a las cuentas de ahorros de los/las titulares de hogar consignadas en la Entidad Pagadora. El proceso concluye solicitando la transferencia del incentivo monetario a las cuentas de ahorro de los titulares del hogar.

Tabla 6. Tipos de incentivo monetario

Abono	Descripción
Afiliación	Se asigna por única vez al hogar que ha terminado el proceso de afiliación por el valor de S/200.
Por cumplimiento de corresponsabilidad	Por haberse verificado el cumplimiento de las corresponsabilidades en salud y educación de sus miembros objetivos. Por mes de cumplimiento de corresponsabilidad, el hogar recibe S/100 (lo que suma S/200 bimestral).
Complementario	Transferencia por monto que corresponde a los hogares pendientes de liquidación de bimestres anteriores, y producto de las revisiones posteriores.
Extraordinario	Bono VRAEM: Incentivo equivalente de S/. 300 anuales por cada hijo de 14 años o más de los hogares usuarios que haya aprobado el respectivo grado del nivel secundario (S/. 200 anuales adicionales por cada hijo en tercio superior).

Elaborado a partir de RDE N°120-2019-MIDIS/PNADP-DE y DU N° 094-2009.

2.2.4. Entrega del incentivo monetario condicionado

JUNTOS programa y difunde cronogramas de pago, y padrones de abonados y no abonados. La entrega no implica ningún cargo para el hogar usuario. Para ello, el Programa solicita a la Entidad Pagadora los puntos de pago habilitados a nivel nacional, los que incluyen, los permanentes, considerados aquí las agencias, cajeros automáticos, agentes corresponsales no bancarios; e itinerantes, las empresas transportadoras de valores (ETV), Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS), y Buques de la Armada Peruana (BAP). (RDE N°223-2019-MIDIS/PNADP-DE)

2.2.5. Mantenimiento de padrón de hogares

La actualización de información de hogares es transversal a cualquier proceso operativo de JUNTOS. Se puede actualizar el padrón de dos formas:

A solicitud del usuario, atendido a través de la/el GL, mediante campañas de mantenimiento de padrón; o, por la plataforma de atención al usuario; o del seguimiento de la entrega del incentivo monetario en los Puntos de pago.

De Oficio, mediante información obtenida en las IIEE o EESS, durante la verificación de corresponsabilidades, mediante análisis de bases de datos (cruces interinstitucionales y cotejo masivo), o mediante visitas programadas o no programadas a los domicilios.

A partir de los resultados de los procesos de afiliación, de verificación del cumplimiento de corresponsabilidades, y de la actualización de información de hogares, se inicia la generación del Padrón de Hogares Aptos para Liquidación.

2.2.6. Acompañamiento familiar

Se implementa a través de dos componentes: visitas domiciliarias (personalizada) y acciones colectivas (grupales), que permiten informar y sensibilizar a los miembros de los hogares afiliados JUNTOS, dando mensajes que promueven el cumplimiento de las corresponsabilidades y mejoran su acceso a los servicios de salud, nutrición, educación e identidad. El proceso de acompañamiento familiar prioriza las visitas domiciliarias y acciones colectivas a hogares que hayan incumplido sus corresponsabilidades en salud y/o educación, tomando en consideración los enfoques de derechos, género, discapacidad, interculturalidad y territorial. (RDE N°029-2020-MIDIS/PNADP-DE)

3.3 Cadena de valor del programa JUNTOS

Conocer la cadena de valor del Programa es valioso pues permitirá identificar las necesidades que se encuentren en cada una de las etapas para la provisión del servicio, así como oportunidades de mejoras a través de posibles soluciones innovadoras.

Como se observa en la Figura 5, la cadena parte de los insumos indispensables para la prestación del servicio, entre ellos están el Padrón General de Hogares, información provista por SISFOH, las ACV ejecutadas, tecnologías de la información, personal idóneo, presupuesto para la intervención y planificación de las visitas domiciliarias y acciones colectivas.

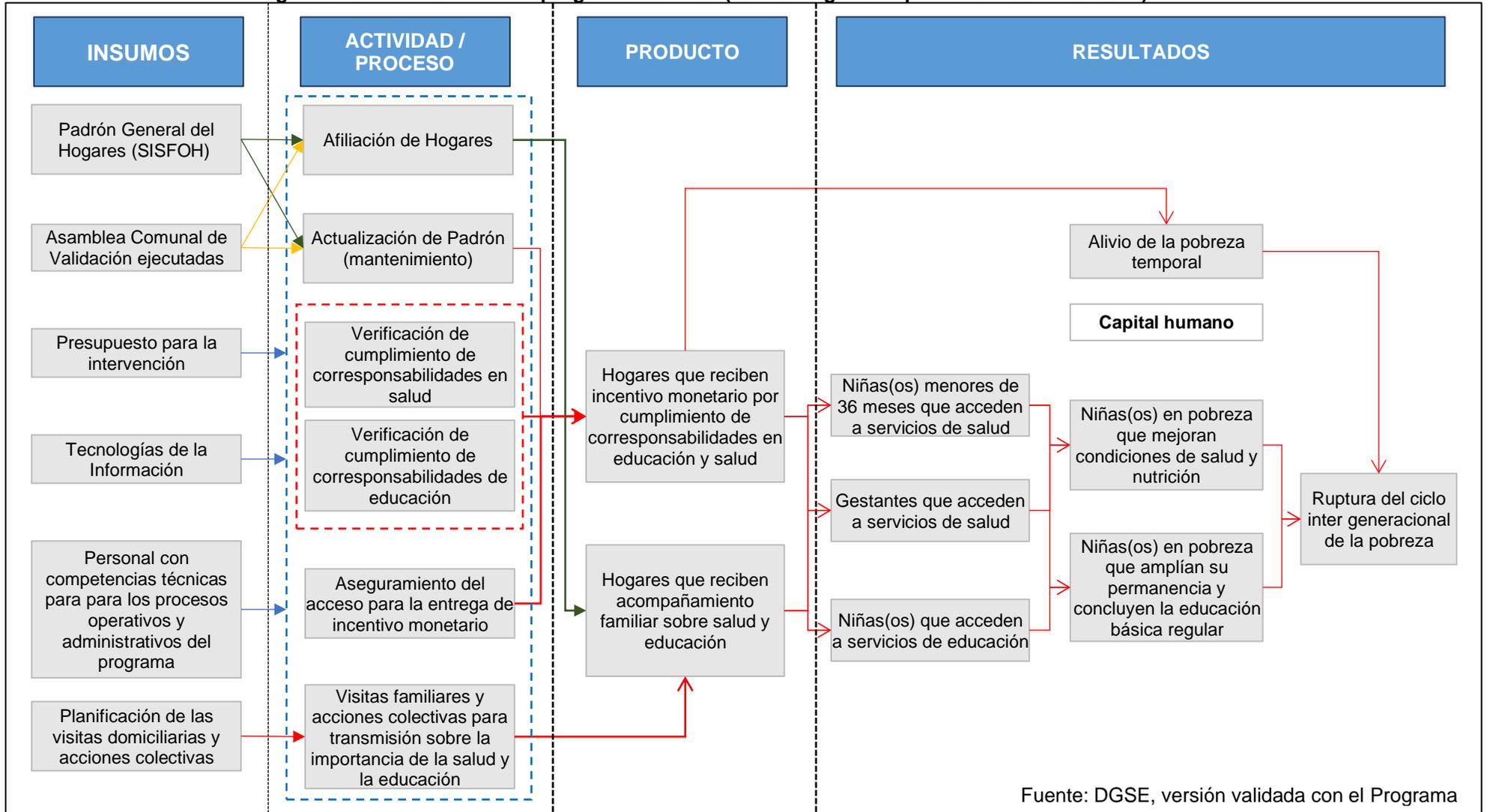
Entre las actividades resaltan la actualización del padrón, la verificación de corresponsabilidades y la entrega del incentivo monetario, que proveen -conjuntamente- el incentivo monetario (producto). Este producto busca incidir sobre i) el capital humano a través de mayor uso de servicios de salud y educación (resultado inmediato) y ii) el nivel de pobreza contemporánea. Actividades de visita a familia y acciones colectivas entregan un producto complementario: acompañamiento familiar sobre salud y educación.

Finalmente, la agregación del mejor capital humano -entendido como mejores condiciones de salud y nutrición, y conclusión de la educación básica regular- y el alivio temporal de la pobreza -resultado directo de la transferencia monetaria- servirán a la ruptura del ciclo intergeneracional de la pobreza, resultado final esperado por JUNTOS.

Cabe resaltar que, dada la imposibilidad de realizar sus actividades regulares durante el periodo de inmovilización social obligatoria durante el segundo y partir del tercer 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, 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.⁸

⁸ La Cadena de Valor vigente a la fecha se puede encontrar en el siguiente link:
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1252335/RDE%20137.pdf>

Figura 5. Cadena de valor del programa JUNTOS (versión vigente al primer trimestre del 2020)



4 Identificación de necesidades en el programa JUNTOS

La descripción del Programa, en la sección anterior, resulta valiosa para poder identificar dónde podrían estar insertadas las necesidades del programa JUNTOS, 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 esta sección sigue la metodología explicada en las secciones 2.1.1., y 2.1.2.

4.1 Revisión de literatura

Entre los estudios más rigurosos de corte cualitativo que se abordaron en la revisión de literatura, se encuentran dos, el de Correa & Roopnaraine (2014), y el de Yeckting y Villafuerte elaborado para MIDIS (2016a). Estos se centran en población indígena y del VRAEM, respectivamente. Otros dos estudios importantes para este documento, por su amplio trabajo de sistematización, son Sánchez & Rodríguez (2016), y Clausen & Trivelli (2015). En lo que respecta a los estudios cuantitativos, dos han recurrido a información primaria, específica para entender los efectos de JUNTOS, estos son: la evaluación de impacto de JUNTOS de Monge, Seinfeld y Campana para MEF (2017), y la evaluación de impacto de esquemas alternativos de transferencia desarrollado por Sánchez para MIDIS (2017).

En cuanto a estudios cuantitativos de información secundaria o administrativa están Gajate-Garrido (2014) que evalúa los efectos diferenciados sobre población indígena; Grey et al. (2018) que reflexiona sobre la graduación del Programa; Díaz & Saldarriaga (2014) que es el estudio que mayor análisis hace sobre los efectos del Programa en recién nacidos y MIDIS (2016b) que explora determinantes del incumplimiento de corresponsabilidades. Finalmente, se incluyeron las tesis de posgrado de Silva (2017) y Benel et al. (2018) por su componente cualitativo y haber tenido asesoría experta.

En la siguiente tabla se listan los documentos revisados.

Tabla 7. Documentos incorporados en la revisión de literatura

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución
1	Correa Aste, Norma; Roopnaraine, Tery	2014	Pueblos indígenas y programas de transferencias condicionadas. Estudio etnográfico sobre la implementación y los efectos socioculturales del Programa JUNTOS en seis comunidades andinas y amazónicas de Perú.	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
2	MIDIS / Yeckting, Fabiola; Villafuerte, Dante	2016	Estudio cualitativo sobre el incentivo monetario del programa JUNTOS al desarrollo de capital humano en el VRAEM	Evidencia MIDIS
3	Sánchez, Alan; Rodríguez, María Gracia	2016	Diez años JUNTOS: un balance de la investigación del impacto del programa de transferencias condicionadas del Perú sobre el capital humano	Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)
4	Clausen, Jhonatan; Trivelli, Carolina	2015	De buenas políticas sociales a políticas articuladas para superar la pobreza: ¿qué necesitamos para iniciar este tránsito?	Instituto de Estudios Peruanos
5	MEF / Monge, Álvaro; Seinfeld, Janice; Campana, Yohnny	2017	Evaluación de Impacto del programa JUNTOS - Resultados finales	Evidencia MIDIS
6	MIDIS / Sánchez, Alan	2017	Evaluación de impacto del Piloto Esquemas Alternativos de Transferencias (EAT) del programa JUNTOS - Resultados finales	Evidencia MIDIS
7	Gajate-Garrido, Gissele	2014	Assessing the Differential Impact of "JUNTOS" Conditional Cash Transfer on Indigenous Peoples	El manuscrito es un entregable para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución
8	Grey, Laís; Campana, Yohnny; Monge, Alvaro	2018	¿Cuándo sería oportuno graduar a las familias de JUNTOS?	Consortio de Investigación Económica y Social (CIES)
9	Díaz, Juan José; Saldarriaga, Víctor	2014	Efectos del Programa de Transferencias Condicionadas JUNTOS en el Peso al Nacer de los Niños	Consortio de Investigación Económica y Social (CIES)
10	MIDIS / Ocampo, Rubén; Guerrero, Elmer; Campos, Miguel; Llanos, Fernando	2016	Determinantes del incumplimiento de corresponsabilidades en educación en hogares afiliados al programa JUNTOS	Evidencia MIDIS
11	Benel, Rosa; Espinoza, Leonor; Misari, Julissa	2018	Prácticas que inciden en la calidad de vida de las familias usuarias del programa JUNTOS en el distrito de Acolla-Jauja	Tesis para obtener el grado de Magíster en Gerencia Social en PUCP Asesora: María Teresa Tovar Samanez
12	Silva Vidal, Inés Nelida	2017	Pobreza extrema y el Programa JUNTOS en la comunidad de Pomabamba, provincia Antonio Raimondi, Ancash	Tesis para obtener el grado de Magíster en Gerencia Social en PUCP Asesora: María Teresa Tovar Samanez
13	Sandoval, Mercy	2015	Proyecto Piloto de desarrollo de competencias para jóvenes de Chumbivilcas	Programa Juntos
14	Juntos	2017	Proyecto Piloto de articulación económica en Vinchos y Chuschi - Ayacucho	Programa Juntos
15	Juntos	2016	Proyecto Piloto para la optimización del proceso de verificación del cumplimiento de las corresponsabilidades mediante el uso de tecnologías de información y comunicación en Ayacucho y Huánuco	Programa Juntos

En el Anexo 2 se presenta una matriz con metodologías, hallazgos y necesidades encontradas por estos estudios. Documentos ordenados en función al aporte en la revisión de literatura.
Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social.

4.2 Recojo de información con funcionarias/os del Programa

Para la identificación de necesidades en el programa JUNTOS, el AYNI Lab Social llevó a cabo un Taller de relevamiento de necesidades. Este pudo llevarse a cabo de manera presencial y contó con la participación de gestoras/os de JUNTOS. En este sentido, a continuación, se brinda detalles del proceso y de los hallazgos.

Taller de relevamiento de necesidades

A. Actividades previas al taller

Invitación

El 27 de enero de 2020, mediante Oficio N°013-2020-MIDIS/VMPES/DGSE, la DGSE, en su calidad de Secretaría Técnica del AYNI Lab Social, invita al programa JUNTOS a participar del Taller de relevamiento de necesidades, al mismo tiempo que se solicita la designación de un punto focal para todas las actividades de innovación social.

El Programa designó a José Luis Paredes como punto focal, con quién se coordinó la realización del taller para el día 05 de febrero del 2020. De acuerdo a lo referido por el punto focal, en el taller asistirían entre 6 y 8 funcionarios del Programa.

Elaboración de Guía metodológica

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 daría la pauta durante la realización del taller (en el Anexo 3 de este documento se adjunta la Guía).

Facilitadores: Para el desarrollo del taller se tuvo previsto la participación activa del equipo técnico del AYNI Lab Social. Dos personas actuaron como moderadores: coordinador y analista del AYNI Lab Social; y otras dos personas como soporte logístico y control de programa: analista del AYNI Lab Social y un locador de servicios.

Sensibilización sobre innovación social

Como se menciona en la sección metodológica del taller presencial, este se inicia con una presentación de sensibilización a las/os presentes sobre temas de innovación social, resaltando su importancia y posibles impactos favorables en su implementación, presentando ejemplos pertinentes para JUNTOS.

B. Actividades realizadas durante el taller

Presentación de participantes

El taller contó con la participación, desde el inicio al final, de 6 personas. Cabe decir que, como se explicó en la ruta metodológica, la primera actividad del taller es la presentación y una dinámica para generar confianza entre las/os participantes.

Tabla 8. Participantes del programa JUNTOS

Unidad / Dependencia – programa JUNTOS	N° Participantes
Coordinación Técnica	1
Especialista	1
Unidad de Cumplimiento de Corresponsabilidades	3
Coordinador	1
Especialistas	2
Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	1
Coordinador	1
Unidad de Operaciones	1
Especialista	1
TOTAL	6

La lista de las/os participantes se encuentra en el Anexo 4.
Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Conociendo el Programa

Las actividades de esta sección tienen como objetivo conocer el programa desde la mirada de los distintos participantes y entender los puntos de consenso sobre el objetivo del programa.

Se inicia con la pregunta: **¿cuáles son los servicios que brindan desde el Programa?**, a lo que se da 5 minutos para una lluvia de ideas en la que las y los asistentes listen en *post-its* los servicios que presta el Programa a sus usuarias y usuarios. Seguidamente, por otros 5 minutos se leen los resultados de la lluvia de ideas y se repregunta sobre aquellos que necesiten una mejor explicación. Los moderadores se preocupan por no caer en ningún espacio de “pensamiento grupal”, donde se centre la discusión en un solo tema en perjuicio de otros.

En el Anexo 5 se puede encontrar la transcripción de los resultados a esta pregunta en el programa JUNTOS. Puntualmente, en esta parte se hizo mención a la transferencia monetaria, al bono VRAEM y el acompañamiento familiar (también como acciones colectivas); los que se pueden ubicar como productos en la cadena de valor del Programa.

Posteriormente se replica con la pregunta: **¿para qué brindan estos servicios?**, concediendo la misma cantidad de tiempo a las y los participantes: 5 minutos para lluvia de ideas y 5 adicionales para discusión.

En el Anexo 6 se muestra la transcripción de todos los objetivos listados por los participantes. Todos coincidieron en que el desarrollo de capital humano, social o de capacidades es un objetivo del Programa. El alivio temporal de la pobreza fue mencionado. Paralelamente se resaltó la promoción del acceso a servicios de salud y elevar el uso de estos servicios entre los hogares usuarios. Como objetivos también se presentaron que la población tome conciencia de sus derechos. Asimismo, no se dejó de mencionar objetivos de largo plazo como romper con la transmisión intergeneracional de la pobreza u objetivos no tan explícitos de JUNTOS, como el desarrollo productivo.

Al término de esta sección se dedican 5 minutos a alcanzar un consenso entre las y los participantes sobre el **objetivo del programa JUNTOS**. Apoyados de una computadora portátil, el equipo del AYNi Lab Social redactó un objetivo para el Programa las veces que fueron necesarias para que todos los participantes respalden el enunciado.

“El programa JUNTOS promueve el acceso a servicios de educación (asistencia a EBR) y salud (controles prenatales, CRED, tamizaje de hemoglobina) a través de incentivos monetarios condicionados con el objetivo de mejorar el desarrollo humano para romper con la transmisión intergeneracional de la pobreza”.

Empatizando con el usuario

Continuando con el taller, y para que cada una y uno de las y los participantes pueda tener, además de su conocimiento técnico, una visión holística de las necesidades de los usuarios del Programa, se construye un Mapa de Empatía. Para ello se inicia con una fase de segmentación, donde agrupamos los tipos de usuarios del Programa. Se encontró que se identificaron los siguientes usuarios:

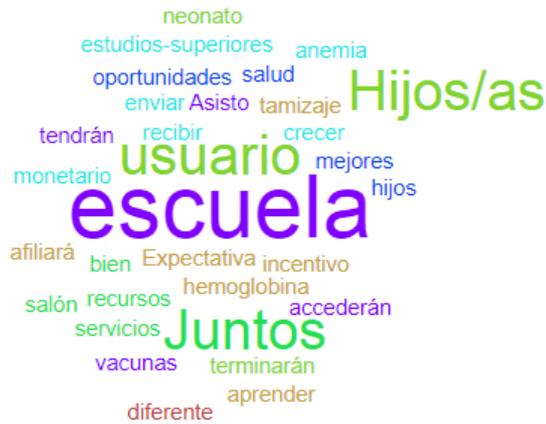
- Niñas y niños
- Adolescentes y jóvenes hasta 19 años, en educación
- Madres gestantes
- Hogares

Seguidamente, en la fase de empatizar se solicita a las y los asistentes que respondan, sobre cada uno de los usuarios, *¿qué piensa?*, *¿qué emoción siente?*, y *¿qué acción desarrolla?* En el taller se asigna un color distintivo a cada grupo de usuarios y se van acumulando las ideas en un Mapa como el que se muestra en el que acompaña la Guía metodológica (Anexo 3).

La información obtenida de este proceso fue analizada y consolidada para que sea presentada en nubes de palabras por cada pregunta y para todos los usuarios identificados previamente. En estas representaciones, las palabras de mayor tamaño son las que aparecen con mayor frecuencia en las respuestas.

En relación a la primera pregunta: *¿qué siente la/el usuaria/o respecto al objetivo del Programa y hacia los servicios que brinda el Programa?*, en general se registraron ideas positivas de los usuarios. Así por ejemplo, se percibe que las niñas, los niños y adolescentes tienen pensamientos positivos como “asisto a la escuela para poder aprender”, o que las madres gestantes tienen expectativa que sus hijas/os tengan mayores oportunidades en la vida. Como se puede ver en la Figura 6, la palabra de mayor tamaño es “escuela” lo cual denota la valoración de la condicionalidad en los hogares usuarios, y la preocupación constante en el futuro de sus hijas e hijos.

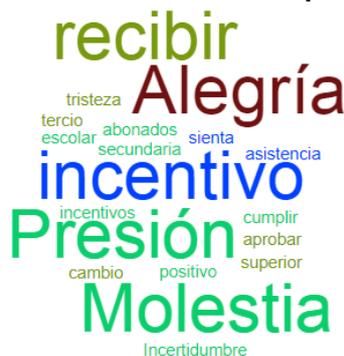
Figura 6. ¿Qué piensan los usuarios del programa JUNTOS?



Se presentan los resultados sin diferenciar por el tipo de usuaria/o dado el número reducido de respuestas.
Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

En cuanto a la pregunta *¿qué siente respecto al objetivo y servicios que brinda el Programa?*, se recogió algunos sentimientos negativos de las niñas, los niños y adolescentes como es que sientan presión por cumplir con la asistencia escolar, y en el caso de aquellas y aquellos que viven en el VRAEM, presión por ubicarse en el tercio superior en mérito académico. Asimismo, los hogares sentirían molestia e incertidumbre al no saber si fueron abonados o no, y al no poder hacer el seguimiento a su estado de afiliación en tiempo real. Por otro lado, respecto a sentimientos positivos, las y los gestores del Programa indicaron que los usuarios sienten principalmente alegría cuando reciben el incentivo monetario. En la Figura 7 se puede visualizar la nube de palabras de esta pregunta:

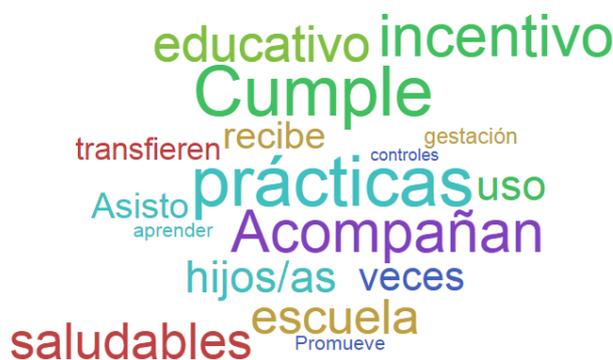
Figura 7. ¿Qué sienten los usuarios del programa JUNTOS?



Se presentan los resultados sin diferenciar por el tipo de usuaria/o dado el número reducido de respuestas.
Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Por último, en cuanto a la pregunta *¿qué hacen las/os usuarias/os para acceder a los servicios del Programa?*, se registró que promueven prácticas saludables, cumplen con sus controles pre natales en el caso de las gestantes y acompañan a sus hijas e hijos a los servicios educativos. Asimismo, se encontró que los hogares reclaman porque en ciertas ocasiones no les transfieren el incentivo por múltiples motivos. En este sentido, las acciones que se mencionaron están relacionadas con el cumplimiento de las corresponsabilidades de parte de los hogares usuarios. La siguiente imagen resume los resultados en una nube de palabras:

Figura 8. ¿Qué piensan las/os usuarias/os del programa JUNTOS?



Se presentan los resultados sin diferenciar por el tipo de usuaria/o dado el número reducido de respuestas.
Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

En el Anexo 7 se han transcrito los pensamientos, sentimientos y acciones que fueron manifestados por los participantes del taller. Esta parte del taller se extiende por aproximadamente 30 minutos y permite una mayor masa de ideas en la identificación de necesidades, que es la sección siguiente.

Identificando necesidades

En esta sección se dieron 10 minutos para la lluvia de ideas y otros 10 para discusión, donde, nuevamente se da lectura a las necesidades propuestas y se hacen las repreguntas necesarias para entender cada una de ellas. Los moderadores también pueden referirse a los ejercicios anteriores (conociendo el Programa o empatizando con el usuario) para promover la identificación de necesidades entre las/os participantes.

El resultado de este proceso, se complementa con el que se describirá a continuación y será plasmado en la Tabla 9 de la sección 4.4., señalado como “T” de taller. Asimismo, estas necesidades pueden verse en el Anexo 8

C. Sistematización de las experiencias del taller

Una vez concluido el taller, el equipo técnico del AYNI Lab Social, sistematizó cada una de las fases del taller en un trabajo de gabinete, para tener una memoria de los puntos discutidos y las ideas que surgieron, usando todo el material utilizado en el taller (post it, papelógrafos y registro fotográfico (Anexo 9)). Cruzando la información obtenida de este proceso con los resultados de la revisión de literatura, se construye la cartera de necesidades que posteriormente fue socializada con el Programa mediante Informe N°26-2020-MIDIS/VMPES/DGSE.

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 la cual se consolida la información del proceso de recojo de información con gestoras/os del programa JUNTOS y del de revisión de literatura.

4.4 Cartera y análisis de necesidades del programa JUNTOS

Se presenta una lista de necesidades en la Tabla 9, donde también se presenta un análisis desde la información recaba en el taller y la encontrada en la revisión de literatura.

Se agregan temas encontrados de la revisión de literatura que no fueron discutidos en el Taller de relevamiento, pero que pueden presentar oportunidades de mejora para alcanzar los objetivos del programa JUNTOS. Se han identificado 12 necesidades. De ellas, 2 provienen únicamente del Taller de relevamiento de necesidades, 4 de la revisión de literatura y 6 de ambas fuentes.

En la columna [2] de la Tabla 9 se hace referencia a la fuente en la que fue identificada la necesidad, si se encontró en el taller lleva "T", si se encontró en la revisión de literatura, "RL"; mientras que, si es común a ambas, se colocó "T + RL"

Tabla 9. Cartera de necesidades del programa JUNTOS

N°	Necesidad [1]	Fuente [2]	Análisis / Descripción [3]																												
1	Trabajar en las barreras geográficas (dispersión)	T + RL	<p>En el taller se manifestó la dificultad que tiene el Programa para llegar a los hogares en el área rural dispersa, especialmente en dos frentes: entrega del incentivo monetario (puntos de pago) y el acompañamiento familiar.</p> <p>Solo 817 distritos JUNTOS cuentan con al menos un punto de pago (61.70% del total). En total, JUNTOS cuenta con 1 349 puntos de pago (349 agencias, 680, agentes corresponsales no bancarios, 87 corresponden a PIAS/BAP y 233 son cubiertos por ETV). JUNTOS está expandiendo sus puntos de pago a través de agentes corresponsales no bancarios, queda pendiente evaluar cuál es el máximo potencial de este tipo de puntos de pago⁹.</p> <p>Correa & Roopnaraine (2014) reportan que, en algunas comunidades de su estudio, el traslado hasta los lugares de pago puede costar entre 16 y 18 soles, y es usual que usuarias prefieran desplazarse caminando entre cuatro y seis horas para ahorrar este costo.</p> <p>En cuando al acompañamiento familiar, recientemente el Programa cambió su Directiva de Proceso de Acompañamiento Familiar (RDE N°029-2020-MIDIS/PNADP-DE), en ella se tiene como criterio de priorización, para las visitas domiciliarias y acciones colectivas, a hogares que hayan incumplido sus corresponsabilidades en salud y/o educación. Otros criterios como mayores niveles de ruralidad o mayores niveles de anemia y desnutrición han sido retirados respecto a la versión anterior de la Directiva (RDE N°177-2016-MIDIS/PNADP-DE), quedando la dispersión como un problema todavía no resuelto. Correa y Roopnaraine (2014) también narran las amplias distancias que tienen que recorrer los gestores del Programa, además que 'dependen de medios de desplazamiento precarios que existen en las zonas rurales'.</p> <p>Una rápida revisión al tamaño de los centros poblados de los distritos JUNTOS puede darnos una noción de la magnitud del problema. El 44% de la población censada en 2017 en distritos JUNTOS reside en un centro poblado de 500 o menos habitantes, un crítico 20% en algún centro poblado con 150 o menos. Los costos en que se incurren para abrir un punto de pago no se justifican cuando no hay una masa crítica de hogares usuarios.</p> <p style="text-align: center;">Tabla A. Población en censada en 2017 que reside en un distrito JUNTOS.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Tamaño del centro poblado, en habitantes</th> <th>Centros Poblados</th> <th>Habitantes</th> <th>Proporción de habitantes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Más de 60 000</td> <td>10</td> <td>1 102 981</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Entre 5 001 y 60 000</td> <td>150</td> <td>2 108 696</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>Entre 501 y 5 000</td> <td>1 915</td> <td>2 185 660</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Entre 151 y 500</td> <td>9 033</td> <td>2 292 160</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>150 o menos</td> <td>53 637</td> <td>1 953 628</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>64 745</td> <td>9 643 125</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Elaboración sobre la base del CPV 2017 y distritos JUNTOS al cierre del primer semestre 2019.</p>	Tamaño del centro poblado, en habitantes	Centros Poblados	Habitantes	Proporción de habitantes	Más de 60 000	10	1 102 981	11%	Entre 5 001 y 60 000	150	2 108 696	22%	Entre 501 y 5 000	1 915	2 185 660	23%	Entre 151 y 500	9 033	2 292 160	24%	150 o menos	53 637	1 953 628	20%	Total	64 745	9 643 125	100%
Tamaño del centro poblado, en habitantes	Centros Poblados	Habitantes	Proporción de habitantes																												
Más de 60 000	10	1 102 981	11%																												
Entre 5 001 y 60 000	150	2 108 696	22%																												
Entre 501 y 5 000	1 915	2 185 660	23%																												
Entre 151 y 500	9 033	2 292 160	24%																												
150 o menos	53 637	1 953 628	20%																												
Total	64 745	9 643 125	100%																												
2	Optimizar revisión oportuna de corresponsabilidades	T + RL	<p>En el taller se puso énfasis en la necesidad de alternativas para la verificación de corresponsabilidades, que actualmente depende en gran medida del registro e intercambio de información proveniente de los sectores de salud y educación, sin que haya una normativa que favorezca los intereses de JUNTOS. Como se señaló en la descripción del Programa, existen tres formas de verificar las corresponsabilidades: i) interoperabilidad, ii) formato digital y iii) formato físico; estas dos últimas son exhaustivas en trabajo de campo.</p> <p>Primero, la interoperabilidad con sectores de salud y educación, de quienes se recibe información de asistencia a control prenatal, CRED, tamizaje de hemoglobina (gestantes y niñas/os) en lo que respecta a salud; y asistencia, matrícula, notas y situación final en lo que respecta a educación. Cifras del cierre de 2018 (bimestre VI de verificación de corresponsabilidad) señalan que solo se alcanzó el 80% de la interoperabilidad para educación, 63% para los controles CRED y 43% sobre controles prenatales, en el resto de bimestres de ese año la interoperabilidad fue menor¹⁰ (recién se estaban analizando el primer intercambio de información sobre tamizaje).</p>																												

⁹ Informe de Gestión del programa Juntos, 3 de octubre de 2019.

¹⁰ Informe de Gestión del programa Juntos, 11 de marzo de 2019.

N°	Necesidad [1]	Fuente [2]	Análisis / Descripción [3]
----	---------------	------------	----------------------------

Para las corresponsabilidades que no pueden ser verificadas a partir de la interoperabilidad se ejecuta el **trabajo de campo**. En el tercer bimestre de 2019, esta modalidad de verificación exigió cubrir 59 373 instituciones educativas y 5 807 establecimientos de salud con un despliegue de más de mil personas entre Gestores Locales y Coordinadores Técnicos Zonales, quienes tienen que ir directamente hasta las instituciones educativas o establecimientos de salud, para levantar la información miembro objetivo por miembro objetivo, sobre el cumplimiento de la corresponsabilidad. Este proceso es costoso si se compara con la interoperabilidad, que, por ejemplo, en el caso de información proveniente de SIS tarda apenas tres horas⁹, en cruzar toda la base de datos.

Figura A. Miembros objetivo verificados por interoperabilidad promedio anual.



Fuente: Informe de Gestión del programa JUNTOS, 11 de marzo de 2019.

Desde la literatura que estudia JUNTOS, MEF (2017) sugiere estudiar a profundidad el proceso de verificación de cumplimiento de corresponsabilidades (especialmente en salud), porque resultados finales podrían ser bajos porque la verificación es muy laxa. Entre los años 2014 y 2015, en algunas IE y EESS de las regiones de Ayacucho, y Huánuco se implementó un piloto para la mejora de la verificación del cumplimiento de corresponsabilidades, que evidenció mejoras en tiempos de trabajo y en errores de registro (Juntos, 2016). Esta iniciativa merece ser evaluada mejor y consideraba para optimizar el trabajo de los gestores locales del programa.

3	Informar oportunamente estado de afiliación	T	<p>Un problema para los hogares usuarios, señalado en el taller por los funcionarios del Programa, es que no manejan una buena información de su estado en el Programa. Usualmente desconocen cuándo vence el estado de su CSE, lo que no les es comunicado oportunamente.</p> <p>Más de un participante refirió conocer de casos en que la titular del hogar se traslada hasta el punto de pago, para recién en ese punto darse por enterado que han sido desafiliadas o, según el Programa, no han cumplido con una corresponsabilidad, y no les corresponde cobrar la transferencia ese mes/bimestre.</p>
4	Aumentar oferta de servicios de educación y salud	T + RL	<p>Aunque escapa al campo de operación de JUNTOS, los participantes del Taller señalaron que la limitada oferta de servicios de educación y salud obstaculiza que el Programa mejore el capital humano en su población objetivo, dificultando el cumplimiento de corresponsabilidades.</p> <p>Particularmente, la literatura advierte que la oferta es especialmente restrictiva para la educación secundaria, donde jóvenes tienen que enfrentarse a nuevos costos asociados con el transporte, la adaptación a la lengua y distintas exigencias académicas (Gajate-Garrido, 2014). Para las mujeres estos puede ser más problemático, pues tanto el traslado como la misma escuela pueden amenazar su seguridad. Pendiente evaluar la relación entre la oferta de educación secundaria y el incumplimiento de corresponsabilidades.</p> <p>Otros estudios revisados, también resaltan la necesidad de una mayor articulación del Programa con los sectores de educación y salud. Primero, para salvaguardar la calidad y el acceso de los servicios de salud. La evidencia advierte que JUNTOS ha funcionado para mejorar la demanda por</p>

N°	Necesidad [1]	Fuente [2]	Análisis / Descripción [3]
----	---------------	------------	----------------------------

servicios de salud y educación, pero que esto no necesariamente se traduciría en mejores resultados de largo plazo porque, entre otras cosas, la calidad de los servicios no siempre es pertinente y de calidad (Sánchez & Rodríguez, 2016).

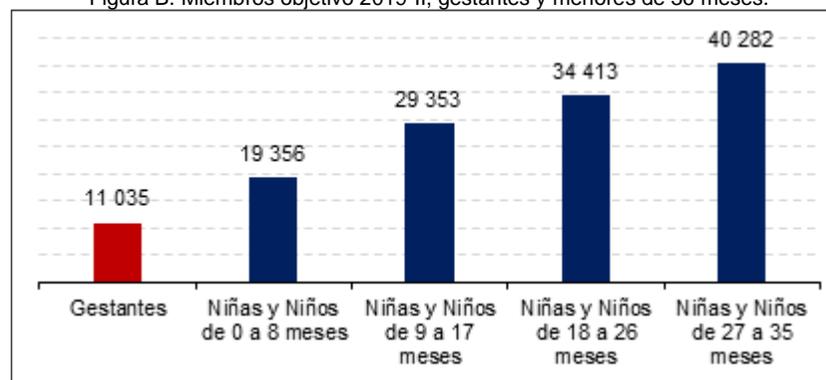
En el taller se refirió que el Programa tiene dificultades para tomar conocimiento del estado gestacional de hogares o potencialmente usuarios. Esto resulta evidente al revisar sus registros administrativos como se observa en la Figura B.

En la literatura, además, se encuentra que JUNTOS, aunque logra una mejora de las prácticas de cuidado prenatal, no tiene efectos sobre variables de salud neonatales como bajo peso al nacer o talla al nacer (Díaz & Saldarriaga, 2014). La afiliación temprana de gestantes y darles mensajes claves resultan necesarios, de modo que tengan un mayor tiempo de exposición.

Cabe señalar que entre los hallazgos de MIDIS (2017) se reporta que, bajo el esquema básico de transferencia (una por familia), se motiva a que los hogares sub-reporten sus miembros objetivo, para incurrir en menos costos de cumplir con la corresponsabilidad (tiempo, desplazamiento). En ese sentido, hogares que ya son usuarios, por hijas e hijos mayores, no tendrían un incentivo para reportar el estado gestacional de alguna de las mujeres dentro del hogar.

5 Aumentar afiliación temprana T + RL

Figura B. Miembros objetivo 2019-II, gestantes y menores de 36 meses.



Fuente: Padrón de Hogares Afiliados (PHA) 2019-II.

Por un lado, en el taller se reporta que problemas familiares dentro del hogar dificultan el cumplimiento de corresponsabilidades. En este sentido, se tienen problemas al interior del hogar como violencia familiar, escasas prácticas de cuidado, poca información sobre temas importantes para la/el menor, entre otros.

A ello, a partir de estudios revisados, con trabajo intensivo de campo, sugieren que las prácticas alimenticias y de cuidado de los hogares podrían trabajar mejores resultados de la intervención de JUNTOS (Benel et al., 2018; Silva, 2017), al enfocarse en otros temas que reforzaría el cumplimiento de corresponsabilidades.

6 Atender problemas intra-hogar T + RL

Respecto a la información con la que cuenta el hogar y con ella la decisión de gasto; de estudios cuantitativos, se conoce que el incremento de gasto en los hogares, aunque se diese en alimentos, no está necesariamente relacionado con una mejor ingesta de proteínas. Pese a que usuarios tienen alimentos ricos a su disposición, los destinan a comercialización y no los priorizan en sus dietas (Benel et al., 2018; Silva, 2017). Si bien se ha evidenciado un mayor gasto en alimentos, queda pendiente evaluar su impacto sobre **prácticas alimenticias** (Sánchez & Rodríguez, 2016).

La experiencia de Gestores Locales y el proceso de acompañamiento familiar durante 2018 y 2019 del Programa resultan fundamentales para ahondar en la gravedad (o levedad) de estos problemas. De igual manera, en Sandoval (2015) se menciona que es muy importante a los padres en las iniciativas del Programa, y no solo para brindarles información y fomentar que sus hijos asistan al programa, sino también involucrarlos en formar parte de la solución de las problemáticas que aborda Juntos.

N°	Necesidad [1]	Fuente [2]	Análisis / Descripción [3]
7	Reducir el incumplimiento corresponsabilidades de educación	T + RL	<p>En el taller se hizo énfasis en que la mayor fuente de incumplimiento de corresponsabilidades se da en lo que respecta a la asistencia a educación secundaria (especialmente selva).</p> <p>La literatura, lo señala también, pues una edad crítica para la permanencia en el Programa es el tramo de edad entre 11 y 14 años, donde jóvenes tienen que enfrentarse a nuevos costos asociados con el transporte, la adaptación a la lengua y distintas exigencias académicas (particularmente en las mujeres, tanto el traslado como la misma escuela pueden amenazar su seguridad) (Gajate-Garrido, 2014). A ello, se añade que hay un mayor costo de oportunidad de dejar de participar en otras actividades remunerativas (Sánchez & Rodríguez, 2016).</p>
8	Reducir sobrecarga de actores locales	T	<p>Funcionarias/os del Programa manifestaron en el Taller que la sobrecarga de labores en las/os Gestoras/es Locales y Coordinadoras/es Técnicas/os Zonales, dificultaba la adecuada operación del Programa, en especial en los bimestres que por baja interoperabilidad se necesita un gran despliegue de trabajo de campo para verificar las corresponsabilidades. Requerimientos de otras instancias del MIDIS, como SISFOH, no debieran requerir trabajo adicional de personal de las UT de JUNTOS, si es que no se tiene una adecuada planificación y horizonte temporal adecuado. En Juntos (2016) me describe el piloto del uso de TIC para la mejora de la verificación del cumplimiento de corresponsabilidades en el programa, en este se pudo apreciar hallazgos positivos en ahorro de tiempo.</p>
9	Disipar condicionalidades informales	RL	<p>Estudios de corte cualitativo documentan la presencia de condicionalidades informales, o extraoficiales, que se les imponen a los hogares beneficiarios (Correa & Roopnaraine, 2014; Gajate-Garrido, 2014; MIDIS, 2016a). Entre ellos: prácticas de salud no previstas por JUNTOS (casos anticonceptivos), donación a instituciones educativas, trabajo colectivo, asistencia a eventos cívicos, etc. Estas representan un costo más, impuesto principalmente sobre familias indígenas o con menor acceso a información.</p> <p>Mismos autores señalan que otros actores del estado, como profesoras/es, directoras/es, personal de la posta, pagadores del banco, etc. no conocen que JUNTOS es un programa de difusión de deberes y derechos con objetivos determinados. Débil estrategia comunicacional entre JUNTOS y usuarios, así como otros actores que están en contacto con los usuarios.</p>
10	Fortalecer enfoque intercultural	RL	<p>Correa & Roopnaraine (2014) encontraron desconocimiento y escasa valoración de la identidad y prácticas culturales la población indígena por parte del personal de JUNTOS, de instituciones educativas y establecimientos de salud. Esto puede provocar rezagos en los logros de la población indígena respecto al usuario promedio de JUNTOS. Por ejemplo, la evidencia indica que la población indígena usuaria no demanda servicios de salud adicionales a las condicionalidades, lo que sí sucede con la población usuaria no indígena (Gajate-Garrido, 2014).</p> <p>Promotores del Programa y otros actores locales caen en el facilismo de culpar a los usuarios de sus malos hábitos de cuidado, nutrición y/o salubridad (Silva, 2017); sin entender sus contextos y/o motivaciones.</p>
11	Generar condiciones para el egreso de JUNTOS	RL	<p>Si bien JUNTOS ha logrado mejorar los resultados inmediatos en uso de los servicios educativos y de salud, la falta de oportunidades para insertarse en el mercado laboral o seguir educación terciaria merman las oportunidades de jóvenes usuarios que podrían no alcanzar mejores retornos tras dejar de percibir la transferencia monetaria (MIDIS, 2016a). Asimismo, perder la CSE, o que un miembro objetivo supere la edad considerada por el Programa, coloca al hogar en riesgo de volver a caer en la pobreza (Clausen & Trivelli, 2015; Grey et al., 2018).</p> <p>La falta de oportunidades para mejorar el autoempleo, insertarse en el mercado laboral o continuar en educación terciaria merman las oportunidades de jóvenes usuarios que podrían no alcanzar mejores retornos tras dejar de percibir la transferencia monetaria (MIDIS, 2016a).</p> <p>Como advierte la literatura (Clausen & Trivelli, 2015) la incidencia de JUNTOS mejoraría si el servicio se presta en conjunto con otras intervenciones orientadas a fortalecer las capacidades productivas y/o habilidades blandas de los usuarios. La literatura sugiere articular JUNTOS con otras fases del desarrollo y no solo 'centrarse en los niños' (Benel et al., 2018; Silva, 2017). En esta línea, en el 2013 y 2014 se desarrolló un piloto para el desarrollo de competencias en adolescentes que se encuentran en quinto de secundaria de 3 escuelas en la provincia de Chumbivilcas en Cusco. Si bien es cierto que la iniciativa fue reconocida y valorada por los padres de familia y adolescentes participantes, no se cuenta con una evaluación de impacto que mida sus potenciales efectos (Sandoval, 2015); no obstante, los participantes expresaron mejorías en el desempeño de los involucrados.</p> <p>Entre los años 2013 y 2015, el programa Juntos llevó a cabo un piloto de articulación con el programa Mi Chacra Emprendedora de Foncodes, en el cual se buscaba generar las condiciones para el egreso sostenido de Juntos, a través de la generación de ingresos autónomos con las acciones de</p>

N°	Necesidad [1]	Fuente [2]	Análisis / Descripción [3]
			<p>Mi Chacra Emprendedora (Juntos, 2017). Esta iniciativa incentivaba la participación de los usuarios en proceso de graduación de Juntos, con un incentivo monetario. Asimismo, un piloto de fortalecimiento de habilidades blandas en el marco de Haku Wiñay implementado en el 2019 busca medir i) el efecto de la intervención de Haku Wiñay en los hogares usuarios de JUNTOS y ii) el efecto de sesiones de fortalecimiento de habilidades blandas en hogares usuarios de JUNTOS y Haku Wiñay (MIDIS, 2015). La evaluación de este piloto podrá dar luces sobre la sinergia de dos programas sociales del MIDIS para romper con la transmisión intergeneracional de la pobreza.</p>
12	Repensar enfoque de género del Programa	RL	<p>Por un lado, en cuanto a los resultados esperados por el Programa, estudios de corte cuantitativo han evidenciado que los efectos son más fuertes sobre los varones, particularmente en resultados educativos (MEF, 2017).</p> <p>Estudios cualitativos, por su parte, confirman que ante una ausencia de la transferencia monetaria los hogares priorizarían invertir en los hijos varones, con la creencia que ellos tienen más posibilidades de generar ingresos en el futuro (Correa & Roopnaraine, 2014).</p> <p>Si bien hay evidencia que JUNTOS tiene un impacto favorable en el empoderamiento de la mujer (aprendizaje de trámites, actividad política, mejora de autoestima), este efecto se puede diluir con el tiempo si no hay objetivos relacionados con la redefinición del papel de la mujer en el interior de la familia. Sandoval (2015) en el estudio sobre un piloto de desarrollo de capacidades en adolescentes de quinto de primaria de Chumbivilcas en Cusco, menciona que es muy importante fortalecer el enfoque de género, lo cual permitiría, entre otros, a explicar y atender el egreso de adolescentes mujeres.</p> <p>El formato actual de JUNTOS responsabiliza a la madre por la salud y educación de sus hijos, eximiendo de esta tarea al padre (Clausen & Trivelli, 2015; Correa & Roopnaraine, 2014; Benel et al., 2018).</p>

Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social. Necesidad lleva 'T' si se discutió en el taller de relevamiento, 'RL' si se encontró referencias en la revisión bibliográfica.

5 Priorización de necesidades en el programa JUNTOS

Como se mencionó previamente, dado que no se pudo realizar la socialización de las necesidades encontradas en el taller y revisión de literatura, se construyó un cuestionario virtual 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 funcionarios del Programa.

En este sentido, en el mes de junio del año 2020, el equipo técnico del AYNi Lab Social remitió al punto focal de programa JUNTOS el cuestionario virtual con las 12 necesidades identificadas en el taller y en la revisión de literatura para que sean enviadas tanto a funcionarios de Sede Central como de Unidades Territoriales. El programa usado para este recojo de información fue Qualtrics.

El cuestionario fue completado por 51 funcionarias/os, de las/os cuales 11 fueron de Sede Central, y 40 de las Unidades Territoriales (UT). De las/os 11 participantes de Sede Central, solo 2 habían sido parte del taller de necesidades llevado a cabo en febrero del 2020. En cuanto al personal de las UT, todos eran de distintas localidades, y en su mayoría, eran jefas/es de UT o coordinadores técnicos. El detalle de los participantes se encuentra en el Anexo 10 de este documento. Por otro lado, el tiempo promedio de llenado del cuestionario virtual fue de 21 minutos (aproximadamente 1 251 segundos).

Respecto a la estructura del cuestionario virtual, este empieza con la descripción del objetivo y se solicita el compromiso del o de la participante al momento de responder a las preguntas. También se pide que se tomen el tiempo necesario para revisar las necesidades identificadas y comprenderlas bien. El recojo de información de esta parte permite caracterizar al personal del programa que participa de este cuestionario, para ello se realizan preguntas como: el 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 el taller de necesidades con el personal del Programa. Asimismo, en cada necesidad se indica si esta fue identificada en la revisión de literatura o a través del recojo con funcionarias y funcionarios del Programa.

En la última parte de este cuestionario, se les solicitó las y los participantes que califiquen la importancia de cada uno de los 12 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 la ruta metodológica, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 10. Orden de priorización de necesidades en el programa JUNTOS

Orden	Fuente	Necesidad identificada	Puntaje
1°	RL	Generar condiciones para el egreso de JUNTOS	1.00
2°	T+RL	Optimizar revisión oportuna de corresponsabilidades	0.82
3°	T+RL	Aumentar afiliación temprana	0.57
4°	T+RL	Reducir el incumplimiento corresponsabilidades de educación	0.55
5°	T+RL	Aumentar oferta de servicios de educación y salud	0.51
6°	T+RL	Atender problemas intra-hogar	0.50
7°	T+RL	Trabajar en las barreras geográficas (dispersión)	0.49
8°	T	Reducir sobrecarga de actores locales	0.37
9°	RL	Fortalecer enfoque intercultural	0.33
10°	RL	Repensar enfoque de género del Programa	0.19
11°	T	Informar oportunamente estado de afiliación	0.17
12°	RL	Disipar condicionalidades informales	0.00

T para necesidad identificada en Taller de relevamiento, RL para necesidad identificada en revisión de literatura
Elaboración MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

De esta manera, el segundo orden de priorización incorpora la mirada de funcionarias/os de UT, lo cual es muy valioso para reflejar a una instancia del Programa más cerca de usuarias/os, y que en un principio no se tenía. En este sentido, este el orden de priorización de necesidades es insumo para el proceso de búsqueda de soluciones innovadoras que las puedan atender.

Aportes adicionales del programa Juntos

Durante el primer semestre del año 2021, el equipo del AYNi Lab Social recogió comentarios del programa Juntos sobre el proceso realizado en la identificación de necesidades y posibles soluciones innovadoras que las atiendan. En este sentido, a continuación, se describen algunas necesidades adicionales que se pudo encontrar de los documentos adicionales recomendados por el programa Juntos, estas necesidades se desarrollarán en mayor detalle en una siguiente actualización del presente documento:

- a. *Fortalecer y establecer alianzas con instituciones del sector salud y educación del sector público y privado*
Sandoval (2015) en el estudio del piloto de fortalecimiento de capacidades de adolescentes en Chumbivilcas, menciona que es importante que el Programa establezca alianzas a nivel local con el fin de llevar a cabo algunos proyectos que fortalezcan su intervención. Estas alianzas pueden ser tanto con el sector privado como con el público. Cabe decir que el fortalecimiento de la articulación con entidades intersectoriales e intra sectoriales fue una necesidad presente en la identificación de los otros programas sociales.
- b. *Concientizar y sensibilizar tanto al personal del programa como a usuarias/os del Programa sobre la relevancia de la generación de ingresos autónomos*
En Juntos (2017) en donde se relata el piloto de articulación entre el programa de desarrollo productivo Mi Chacra Emprendedora (hoy Haku Wiñay) y Juntos se recomienda ahondar en la concientización y sensibilización de la importancia de la generación de ingresos autónomos por parte de usuarios de Juntos; con la finalidad de una salida o graduación permanente y sostenida de la pobreza. Asimismo, en el mismo estudio se menciona que es prudente promover desde el inicio acciones que las vinculen a la estrategia de egreso del Programa.
- c. *Capacitación al personal en uso de TIC*
En Juntos (2016) se menciona que es importante fortalecer las capacidades de los gestores locales sobre el uso de TICs, más aún cuando existe un proceso de mejora de las herramientas del Programa para la verificación del cumplimiento de corresponsabilidades.

De igual manera, existen iniciativas de pilotos llevados a cabo por el programa Juntos que merecen tomarse en cuenta para afinarse

6 Posibles soluciones innovadoras para JUNTOS: listado y análisis¹¹

En esta sección se realiza el mapeo de ideas innovadoras que puedan solucionar las necesidades de CONTIGO. El orden de presentación de las necesidades y propuesta de solución del presente documento no sigue un orden de priorización. Por tanto, se ha procurado identificar posibles soluciones innovadoras para cada una de las necesidades o cuellos de botella mostradas en la Tabla 10, 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 como, en este caso, es la necesidad de aumentar la oferta de servicios de educación y salud.

Necesidad N° 01. Generar condiciones para el egreso de Juntos

¹¹ Cabe señalar que algunas de las propuestas identificadas pueden ya estar siendo implementadas por el programa como parte de sus procesos de mejora continua.

Fuente en etapa de identificación: Revisión de literatura.

Problema y resultado esperado

Si bien JUNTOS ha logrado mejorar los resultados inmediatos en uso de los servicios educativos y de salud, la falta de oportunidades para insertarse en el mercado laboral o seguir educación terciaria merman las oportunidades de jóvenes usuarios que podrían no alcanzar mejores retornos tras dejar de percibir la transferencia monetaria (MIDIS, 2016). Asimismo, perder la CSE, o que un miembro objetivo supere la edad considerada por el Programa, coloca al hogar en riesgo de volver a caer en la pobreza (Clausen & Trivelli, 2015; Grey et al., 2018).

Se espera encontrar alguna alternativa que contribuya a garantizar la ruptura intergeneracional de pobreza, en complemento al desarrollo de capital humano que motiva las corresponsabilidades del Programa.

Hipótesis

Si bien JUNTOS tiene un enfoque de fortalecimiento de capital humano, como son la educación y salud, sus resultados sobre la pobreza recién pueden ser evaluados en el largo plazo. No obstante, JUNTOS no busca activamente que un hogar salga de la pobreza mientras recibe la intervención

Un primer frente por el que se falla en romper con la transmisión intergeneracional de la pobreza, como se ha dicho, podría presentarse el caso que no se presenten las condiciones y oportunidades para que los miembros objetivo continúen educación terciaria, una vez que superan la edad cubierta por el Programa. Es muy probable que esto se explique en gran parte por falta de recursos entre los hogares para seguir una educación técnica o profesional, donde además de las pensiones hay que incurrir en costos de traslados. Dicho eso, también se ha propuesto desde la literatura de la economía del comportamiento factores que influye en la postulación y elección a educación post-secundaria (Gandy et al., 2016).

Yendo al detalle, podría presentarse un sesgo del presente, justamente porque los mayores costos inmediatos se comparan con ganancias de empleo inciertas, difíciles de imaginar y lejanas en el tiempo; tendiendo a subestimar la brecha en los ingresos entre aquellos con educación secundaria y aquellos con grados terciarios (Usher, 1998). También se presenta una mayor carga cognitiva, pues los procesos de postulación y el esfuerzo de encontrar información confiable sobre costos y opciones asequibles y valiosas, conllevan una complejidad que puede agotar cognitivamente, particularmente para hogares de bajos ingresos donde acceder a la información es más difícil (Gandy et al. 2016). Lo último se ve agravado cuando hay una proliferación de opciones, tanto de programas como de instituciones (Chernev et al., 2015). Asimismo, se puede manifestar un problema de autoeficacia, en que jóvenes no creen que puedan completar los estudios terciarios, por lo que por sí mismos optan por no continuar su formación (Elliot, 2018).

En el contexto peruano Castro et al. (2016) estudian los determinantes de la brecha de acceso a educación superior entre estudiantes de altos y bajos ingresos. Los autores encuentran que, además del ingreso familiar, las habilidades cognitivas y otros antecedentes familiares juegan un rol importante en explicar la brecha. Contrario a lo que puede ocurrir en otros países, las habilidades blandas todavía no jugarían un rol importante para el acceso a educación superior. Lo interesante de sus hallazgos, es la preponderancia de antecedentes familiares, esto sugiere presencia de sesgo de *status quo*, un factor comportamental que puede ser cambiado por las intervenciones que atienden problemas de alta carga cognitiva.

Un segundo frente por el que se fracasaría en romper con la ruptura intergeneracional de la pobreza es que JUNTOS, como está diseñado, se preocupa por 'centrarse en las/os niñas/os' (Benel et al., 2018; Silva, 2017) y no presta otros medios que promuevan incremento de ingresos para el hogar. Ingresos que se mantendrían post-JUNTOS.

Mapeo de intervenciones

Una intervención conocida para atenuar el sesgo del presente, es un experimento que tuvo lugar en República Dominicana, en el cual se dotó a estudiantes de secundaria con información sobre la diferencia de ingresos entre personas del mismo grupo de edad, pero que alcanzaron niveles de educación distintos. Al cabo de cuatro años los estudiantes que recibieron la información habían acumulado 0.2 años más de escolaridad que sus pares que no recibieron la información. Este experimento que da una idea del rol de la información, también da luces sobre las mayores barreras que enfrentan las/os estudiantes de bajos ingresos. Desagregando los efectos por nivel de ingresos, en las/os estudiantes no pobres el incremento llegó a ser 0.33 años, mientras que para las/os estudiantes más pobres la intervención no tuvo efectos (Jensen, 2011).

En Gandy et al. (2016) se pueden encontrar una serie de intervenciones orientadas a combatir los factores conductuales que dificultan la decisión y elección de una formación post-secundaria en contextos de escasez. Uno de ellos es un experimento de asistencia personalizada para el llenado de formularios requeridos en Norteamérica para acceder a ayuda estatal para pagar las pensiones en una institución de educación terciaria. Bettinger et al. (2012) encuentran efectos significativos tanto en la matrícula como en la permanencia en estudios terciarios. Otro estudio es el de Hoxby & Turner (2015) que exploran los efectos de proveer a estudiantes de secundaria de bajos ingresos, a través de correo electrónico, información personalizada que facilite la comparación de los procesos de solicitud de ingreso a la universidad, los costos netos y las tasas de graduación (información que suele proveer un asesor experto), además de exenciones de tarifas y papeleo de postulación en algunas instituciones de educación superior. Los estudiantes en el grupo de tratamiento presentaron un 48% más de solicitudes y postularon a universidades mejores tasas de graduación. Según los autores, \$ 10 gastados en el programa se traducirían en ingresos de las/os estudiantes entre \$ 222,990 y \$ 567,821 durante su vida. Otra intervención de esta índole es la provisión de mensajes de texto. Un experimento en Estados Unidos que enviaba 10 mensajes a modo de recordatorios para llenar formularios de postulación a tiempo (por un costo total de \$7) incrementó la matrícula en formación post-secundaria en 5%, y en el subgrupo de estudiantes de bajos ingresos fue de 9% (Castleman & Page, 2016).

Una intervención que aprovecha las redes sociales fue conducida por BIT (2015), en esta se mostraban videos motivacionales de exalumnas/os, quienes describían los beneficios de ir a la universidad. Se encontró una mayor intención de asistir a la universidad entre el grupo expuesto a este tratamiento, mientras que otro que fue expuesto a cartillas informativas sobre los costos y beneficios de ir a la universidad tuvo efectos adversos.

En cuanto a estrategias complementarias que pretenden aumentar el ingreso autónomo de los hogares usuarios de programas de TMC, Medellín et al. (2015) prepararon un informe para el BID sobre las estrategias de salida para beneficiarios de los programas de transferencias monetarias condicionadas de la región. En ella se presentan las estrategias que siguen los países, a ese momento. Perú se ubica entre los países cuyo programa de TMC contempla la permanencia indeterminada de los beneficiarios, pero que sí presenta estrategias alternativas, como en ese entonces lo era el piloto Chacra Productiva, escalado hoy al programa social Haku Wiñay (HW) de FONCODES, gracias a sus buenos resultados en incremento de ingresos (Escobal & Ponce, 2016).

Al propósito, también hay un piloto de fortalecimiento de habilidades blandas en el marco de HW busca medir i) el efecto de la intervención de HW en los hogares usuarios de Juntos y ii) el efecto de sesiones de fortalecimiento de habilidades blandas en hogares usuarios de Juntos y HW (MIDIS, 2018b). La evaluación de este piloto podrá dar mayores luces sobre la sinergia de dos programas sociales del MIDIS para romper con la transmisión intergeneracional de la pobreza, además de la agregación de un componente de habilidades blandas. El piloto se motiva en el “modelo de graduación” según el cual estrategias complementarias de provisión de servicios básicos, soporte al consumo (JUNTOS), transferencia de activos (HW), entrenamiento (HW), promoción de ahorro (HW-Juntos) y acompañamiento familiar (piloto de habilidades blandas) sería efectivo para salir de la pobreza (Banerjee et al., 2015). Además, esta intervención cobra particular relevancia en el contexto peruano donde se ha encontrado que los ingresos laborales se explican parcialmente por habilidades cognitivas y parcialmente por habilidades no cognitivas (autoeficacia y autoestima), teniendo los mismos coeficientes de acuerdo al estudio de Yamada et al., (2014).

Sin perjuicio de lo anterior, Medellín et al. (2015) encuentra que las intervenciones dirigidas a la generación de ingresos a partir de activos tienen baja cobertura. Lo que se cumple con Haku Wiñay que desde 2015 a abril de 2020 ha intervenido en 115 mil hogares, mientras que JUNTOS cuenta con más de 724 mil hogares, sin contar los que ya egresaron por dejar de tener miembros objetivo (InfoMIDIS). Otras estrategias utilizadas en la región orientadas a articular a los usuarios de los programas de TMC con oportunidades para incrementar sus ingresos son i) acuerdos institucionales, ii) gestores sociales, e iii) incentivos financieros para promover la participación en el mercado laboral.

Los acuerdos institucionales implican el intercambio de listas de beneficiarios de los programas de TMC, a fin de que accedan con prioridad o mediante cuotas a otras intervenciones de generación de ingresos (formación técnica, intermediación laboral). Pocos programas de TMC llegan a obtener efectivamente cuotas para sus usuarios (Medellín et al., 2015). La figura de gestor social ya ha sido propuesta desde el AYNÍ Lab Social como una alternativa interesante para la superación de la pobreza en áreas urbanas, caracterizada por ser multidimensional y heterogéneo tanto en necesidades como en capacidades de los hogares (MIDIS, 2019c). Finalmente, los incentivos financieros (“*pay-for-success*”, “*work-first*”) consisten en utilizar incentivos y sanciones financieras a fin de promover la participación en esquemas de activación laboral inmediata, esto no es muy común en América Latina, mientras que en países de ingresos altos son componentes centrales de los esquemas “*welfare-to-work*”¹² (WTW).

La experiencia de las evaluaciones al WTW de los países de ingresos altos encuentran que los programas componentes de capacitación tienen efectos sobre el empleo, pero no sobre el incremento de los ingresos. Contraintuitivamente, los programas *work-first* tienen mejores resultados sobre los ingresos (Medellín et al., 2015 y sus referencias). Cabe mencionar que estos programas ponen la responsabilidad de encontrar un trabajo sobre los mismos usuarios, lo que los diferencia de programas de intervención laboral.

En línea con lo mencionado, existe una experiencia de un piloto de desarrollo de competencias para jóvenes de la provincia de Chumbivilcas en Cusco con usuarios del programa Juntos. Esta iniciativa se llevó a cabo en el 2013 y 2014, y tuvo como objetivo mejorar la transición entre la educación secundaria y la inserción de los jóvenes al mundo productivo. Fue llevada a cabo en alianza con la empresa Hudbay Perú y el programa Juntos. Si bien esta intervención no contó con un diseño de evaluación desde el inicio, exploración cualitativa con padres y personal de campo da cuenta de beneficios en los jóvenes participantes en la participación en el programa y deserción escolar.

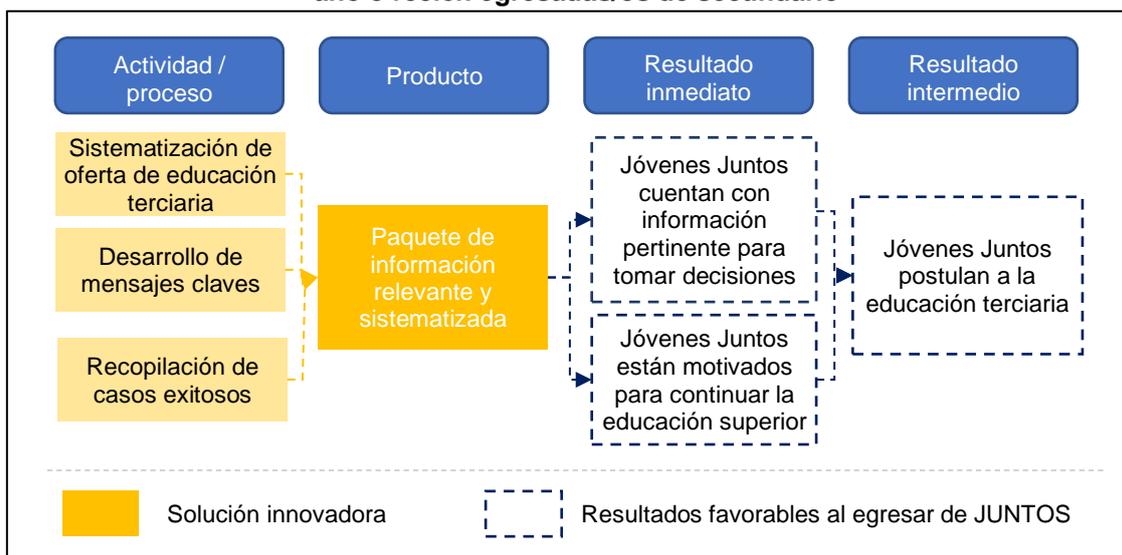
Idea innovadora propuesta N°1: Información relevante y sistematizada para estudiantes de quinto año de secundaria y recién egresadas/os

Dado el riesgo que tienen los hogares de perpetuarse en la pobreza tras dejar de ser beneficiarios de JUNTOS y los factores comportamentales que complican a estudiantes de bajos ingresos encaminarse en educación terciaria, se propone proveer un paquete informativo integral y pertinente a estudiantes de quinto año de secundaria y recién egresadas/os; lo cual contribuirá a que puedan decidir continuar con su formación en un nivel terciario.

A partir de las múltiples intervenciones señaladas en el párrafo anterior (Jensen, 2011; Bettinger et al., 2012; Hoxby & Turner, 2015; Castleman & Page, 2016; BIT 2015), se recomienda preparar un paquete personalizado de información. Idealmente este contendría información sobre: i) beneficios tangibles de mayor escolaridad, ii) oferta de programas técnicos/profesionales relevantes y al alcance de los estudiantes y iii) instrucciones prácticas para postulación. Esta información puede ser brindada mediante mensajería de texto, cartas o cartillas. Podría complementarse con componentes motivacionales como, por ejemplo, exalumnos de la misma comunidad compartiendo la experiencia e importancia de la educación terciaria.

¹² Eso último es la articulación de programas de subsidios (típicamente seguros de desempleo), programas de activación laboral (intermediación o capacitación de habilidades técnicas y/o socioemocionales) e intervenciones de *work-first*.

Figura 9. Teoría de cambio de un paquete informativo para miembros objetivo en último año o recién egresadas/os de secundario



Elaboración: MDIS – DGSE – AYNI Lab Social.

Idea innovadora propuesta N°2: Gestor social

Dado el riesgo que tienen los hogares de perpetuarse en la pobreza tras dejar de ser beneficiarios de JUNTOS y hay una brecha de intervenciones que buscan incrementar el ingreso autónomo de las familias usuarias, se propone la implementación de un gestor social que, tras diagnosticar al hogar, elabore conjuntamente con él un plan familiar y lo acompañe para el fortalecimiento de habilidades blandas y vincularlo estratégicamente a la oferta de servicios públicos complementarios. Esto contribuiría potencialmente a que los hogares incrementen sus ingresos por varios canales: mejores oportunidades de capacitación, mejores habilidades blandas y mejor uso de los recursos percibidos por la transferencia monetaria condicionada.

Esta propuesta, que parte de MIDIS (2019c) encuentra sus raíces en los programas de transferencias monetarias de Chile y Colombia, e intervenciones piloto en México y Haití. En el documento se puede encontrar un diagnóstico, a partir de data administrativa, que sustenta esta intervención en áreas urbanas. No obstante, la experiencia de países extranjeros, que motivan esta innovación, también se enfoca en el ámbito rural. En estas áreas la intervención podría articularse con el Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social – PAIS, que cuenta con actores en el territorio cercanos a la comunidad, además que cuenta con amplia experiencia en articulación, insumo clave para esta intervención.

Figura 10. Teoría de cambio de gestor social



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

Idea innovadora propuesta N°3: Transferencias monetarias condicionadas extraordinarias por resultados laborales/productivos

Dado el riesgo que tienen los hogares de perpetuarse en la pobreza tras dejar de ser beneficiarios de JUNTOS, se propone un incentivo para que los miembros adultos del hogar busquen activamente posicionarse en el mercado laboral o introducir sus productos a una cadena de valor. Ello permitirá reforzar la posibilidad de que el hogar salga de la pobreza.

La propuesta final de este documento no es otra que explorar un esquema *work-first* para los usuarios de JUNTOS, que contemplen transferencias extraordinarias cuando miembros adultos del hogar usuario consiguen trabajos remunerados o, y esta sería una adecuación para evaluar en el contexto peruano, introducen sus productos en una cadena de valor formal.

Se cuenta con un piloto de articulación económica entre Juntos y el programa de desarrollo productivo Mi Chacra Emprendedora (actualmente Haku Wiñay), en la cual se brindó un incentivo monetario condicionado a la participación en el programa productivo. De esta experiencia no se tiene una evaluación causal rigurosa que dé cuenta de sus efectos; no obstante, es un buen punto de partida, para explorar esta solución (Juntos, 2017).

De esta manera, no hay evidencia de la adopción de estos esquemas en países en desarrollo, lo que da lugar a contribuir a una literatura, por ahora, ausente. El éxito de esta intervención está condicionado a un crecimiento sostenido de la economía que promueva la creación de empleo y generación de nuevas cadenas de valor.

Necesidad N° 02. Optimizar revisión oportuna de corresponsabilidades

Fuente en etapa de identificación: Taller de relevamiento de necesidades y revisión de literatura.

Problema y resultado esperado

Existen tres formas de verificar las corresponsabilidades: i) interoperabilidad, ii) formato digital y iii) formato físico; estas dos últimas son exhaustivas en trabajo de campo. En cualquiera de ellas se depende en gran medida del registro e intercambio de información proveniente de los sectores de salud y educación, sin que haya una normativa que favorezca los intereses de JUNTOS.

Según el Tablero de Control de JUNTOS (REDinforma), los miembros objetivo verificados en salud a través de interoperabilidad alcanzó el 66% en el quinto bimestre del 2019 del total de verificaciones, misma proporción que alcanzó en el quinto bimestre de 2018. Y aunque es parece ser que en los últimos años la interoperabilidad alcanza esa cifra, hay bimestres en la

interoperabilidad en salud puede caer por debajo del 30%. En cuanto a educación, hay bimestres que la interoperabilidad puede alcanzar un grueso de 90%; sin embargo, esto solo ocurre en el bimestre dos (inicio de año escolar) y en el bimestre seis (fin del año escolar). El resto de bimestres la interoperabilidad alcanza aproximadamente un 10%.

Para las corresponsabilidades que no pueden ser verificadas a partir de la interoperabilidad se ejecuta el trabajo de campo. Por ejemplo, en el tercer bimestre de 2019, esta modalidad de verificación exigió cubrir 59 373 instituciones educativas y 5 807 establecimientos de salud con un despliegue de más de mil personas entre Gestores Locales y Coordinadores Técnicos Zonales¹³, quienes tienen que ir directamente hasta las instituciones educativas o establecimientos de salud, para levantar la información primaria para alimentar el Sistema de Información de Transferencias Condicionadas.

El objetivo en este problema es encontrar una alternativa idónea para verificar las corresponsabilidades en educación, asistencia en los bimestres II-VI y permanencia en sistema educativo (todas las modalidades de educación básica); y en salud, controles prenatales, tamizajes de hemoglobina en gestantes y niños, y controles CRED. Sobre esta propuesta es valioso revisar la experiencia de Juntos (2016)

Hipótesis

Ibarrarán et al. (2017) al evaluar distintos programas de transferencias monetarias condicionadas (PTMC) en Latinoamérica y el Caribe, identifica que el registro del cumplimiento de las condicionalidades se da en los centros de salud y en las escuelas, en toda la región. En ambos casos los proveedores de servicios cuentan con mecanismos para tal efecto: los expedientes de salud y las listas de asistencia en las escuelas. A partir de ello, todos los PTMC dependen de la coordinación con los respectivos sectores, de quienes la participación activa para la verificación de las condicionalidades es un desafío cotidiano en la operación de los PTMC. Los mismos autores encuentran que las experiencias exitosas son pocas y no están debidamente documentadas. Por ello, aunque por ahí se pueda presentar una serie de cuellos de botella, no se tomará como ruta de atención para resolver el problema en este documento.

El espíritu de este documento es buscar una opción diferente a los medios de verificación actualmente utilizados, interoperabilidad y recojo de información en los mismos establecimientos de salud e instituciones educativas¹⁴.

Mapeo de intervenciones

Se presenta una situación en que, a partir de una apuesta tecnológica, se puede probar una innovación completamente original para los PTMC desde JUNTOS. Al respecto se inició por seguir las referencias de “La hoja de ruta digital” (PPC, 2019), una iniciativa de la Escuela de Gobierno de la Universidad de Oxford que tras dos años de trabajo que congregó a líderes de gobierno, sector privado y academia, elaboró el documento en mención con perspectivas, ideas y evidencia para promover el crecimiento inclusivo en una era de disrupción tecnológica.

“La hoja de ruta digital” nos ha dirigido a una publicación de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT organismo especializado de las Naciones Unidas para las tecnologías de la información y la comunicación – TIC) del 2019 que presta un marco referencial de inversión digital para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este se presentan tres casos imprescindibles para el desarrollo para los que se presentan mapas de procesos detallados que contribuyan a su adopción y aplicación por distintos gobiernos. Uno de ellos es el caso de la salud materno-infantil, para el cual UIT contempla actividades desde reconocimiento de la comunidad hasta el pago del incentivo, previa verificación de compromisos.

La ruta propuesta que proponen incorpora en su mayoría operaciones del sector salud, como es el caso de un sistema de seguimiento a la salud materno-infantil, plataformas de *e-learning* para capacitar a las madres, sistema de programación de visitas, etc. y operaciones del sector de

¹³ Informe de Gestión del programa JUNTOS, 3 de octubre de 2019.

¹⁴ Según el Procedimiento para la programación y ejecución del proceso de Verificación de Corresponsabilidades (Resolución de Dirección Ejecutiva N°007-2019-MIDIS/PNADP-DE).

identificación como facilitar la autenticación de identidad. La novedad, de la que puede apropiarse Juntos, es que en el conjunto de insumos digitales del sistema de monitoreo mapeado por UIT se encuentra una tarjeta de seguimiento con código de barras que lleva el tracking de los encuentros entre el establecimiento de salud y la madre o niñas/niño mediante Un dispositivo para llevar control de los encuentros entre usuarios y proveedores de servicios es el que, en el modelo de UIT, determina finalmente el pago de la transferencia monetaria condicionada.

Cabe mencionar que el Programa ha tenido avances en materia de inclusión de elementos digitales para el registro de los usuarios que significó un ahorro significativo del tiempo de las y los funcionarios. Así se relata en MIDIS (2016c) con la experiencia de implementación del piloto para la optimización del proceso de verificación del cumplimiento de las corresponsabilidades mediante el uso de tecnologías de información y comunicación en Ayacucho y Huánuco. De esta manera, una de las recomendaciones del informe es la replicabilidad y expansión de la experiencia, tomando en cuenta las lecciones aprendidas.

Idea innovadora propuesta N°1: Dispositivo no invasivo de registro e Internet de las cosas para verificación de corresponsabilidades

Dado el proceso engorroso de verificación de corresponsabilidades, que demanda una alta participación de los sectores de salud y educación, se propone recurrir a un dispositivo no invasivo que mediante Internet de las cosas permita llevar el registro de cumplimiento de corresponsabilidades; esto permitiría prescindir del cruce de bases de datos y el recojo de información primaria.

La propuesta de UIT señala una tarjeta con código de barras, pero una rápida búsqueda de otras opciones expone la existencia de otros mecanismos como bandas magnéticas, sistemas biométricos y/o sistemas de reconocimiento facial, que representan una ventaja sobre el código de barras, el cual podría ser duplicado por impresión (Dedy et al., 2018). En lo que respecta a tarjetas, hay materiales alternativos que pueden cargar las 'etiquetas' como llaves electrónicas o pulseras que, además de usar mecanismos de identificación individual pueden hacer uso de radiofrecuencias para captar presencia en áreas específicas, si este último canal es el utilizado se necesitan incrustaciones que pueden medir lo mismo que un grano de arroz. Estos dispositivos pueden ser tan poco invasivos como ser incrustado en papel, lo que sería conveniente para adherirlos a los carné de gestante, carné CRED o agendas escolares.

El sistema de tracking por medio de estos dispositivos puede ser complementario al utilizado por los sectores de salud y educación, y en lugar de requerir reportes individuales que requieren un tiempo de digitalización e ingreso manual al sistema de información de los respectivos sectores, pueden recurrir al Internet de las cosas (IoT¹⁵, por su abreviación en inglés) para transferir menor cantidad de datos entre dispositivos y sistemas de recopilación de datos en la nube, para avances y retos en el uso de IoT se recomienda recurrir a Banco Mundial (2017).

Un punto muy importante a tomar en cuenta en el diseño de estrategias que utilicen IoT es el conjunto medidas de privacidad y seguridad que tienen que tomarse en consideración para no atentar contra información sensible de las/os usuarias/os ni sirva para ser un sistema de vigilancia que exceda los límites de lo conocido y permitido por los usuarios, que conllevarían a una pérdida de confianza. Varias consideraciones a tomar en este frente se pueden encontrar en Abomhara & Køien (2014).

El desarrollo de esta innovación podría optimizar la entrega del producto de acompañamiento en el futuro en tanto que liberaría carga de trabajo en los gestores locales, así como también los proveería de información con mayor inmediatez para hacer un seguimiento temprano a los casos que caigan en incumplimiento. Asimismo, la información también podría ser puesta a disposición de hogares para evitar las sorpresas que se presentan el día de pago cuando el hogar recién toma conocimiento que ese bimestre tiene la categoría de no abonado por incumplimiento.

Necesidad N° 03. Aumentar la afiliación temprana

¹⁵ IoT se refiere a sistemas conectados que intercambian información, conectándose con el internet o redes locales, realizan análisis y (en algunos casos) adaptan respuestas basadas en la información de la red (Banco Mundial, 2017).

Fuente en etapa de identificación: Taller de relevamiento de necesidades y revisión de literatura.

Problema y resultado esperado

Según el Tablero de Control de JUNTOS (REDinforma), al cuarto bimestre de 2019 solo el 55.1% de gestantes de hogares del Programa Juntos habían sido registradas durante su primer trimestre de embarazo y solo el 55.9% de niñas y niños menores de un año habían sido registrados antes de cumplir los 30 días de edad.

Siendo el estado de salud de la recién o del recién nacido uno de los factores priorizados por los Lineamientos “Primero la Infancia”, el cuidado prenatal se posiciona implícitamente como un determinante clave para el desarrollo, entre las políticas del MIDIS. Por ello, se busca proponer una solución innovadora para promover la afiliación temprana de hogares del programa JUNTOS, y así aumentar el tiempo de exposición de sus miembros objetivos (gestantes, niñas y niños) a la intervención.

Hipótesis

En la prestación de los servicios de salud y de registro interactúan paralelamente factores de oferta y demanda. En este documento no abarcaremos los factores de oferta en tanto son agenda del Programa Presupuestal 002: Salud materno neonatal y del Programa Presupuestal: Acceso de la población a la identidad. Además, en el caso de este último, durante el año 2020 se han aprobado modificaciones presupuestales en favor de RENIEC por S/.17 millones para la identificación oportuna de menores de 3 años edad, previo cumplimiento de compromisos y metas aprobó y estableció el MIDIS mediante la Resolución Ministerial N°00-2020-MIDIS.

Por otro lado, son precisamente los factores de demanda en los que se concentra el quehacer de JUNTOS, los que busca promover principalmente a través del incentivo familiar y reforzar mediante el acompañamiento.

En tradición de Kremer et al. (2019) se puede señalar que no se toman las decisiones óptimas en salud particularmente por varios motivos. Uno de ellos sería el sesgo de presente (cortoplacismo en la terminología de Martínez et al. (2020)) que se manifiesta por procrastinación o restricciones de liquidez. Cualquiera fuera el caso, esta dimensión debiera ser resultado directamente con el incentivo de JUNTOS. Sin embargo, en la evaluación impacto al Programa (MEF, 2017) se sugiere que bajos efectos sobre la nutrición podrían explicarse porque para las madres gestantes el costo de traslado de movilizarse para cumplir controles pre-natales, excede a los incentivos del programa.

Otro motivo son los modelos mentales incorrectos, donde Kremer et al. (2019) posicionan a las creencias en teorías o enfermedades mágicas (maldiciones, supersticiones) restringen a los individuos a tomar decisiones causalmente relevantes. Acá podría presentarse casos en que, por ejemplo, la gestante puede creer que va perder el bebé si revela prontamente su embarazo, lo que se ha documentado en otros países (Banco Mundial, 2015).

Finalmente, está lo que los mismos autores señalan como la preocupación por la imagen social (o normas sociales prescriptivas en la terminología de Martínez et al. (2020)), según este factor comportamental, individuos optan por postergar acciones que no vayan en línea con lo socialmente aceptado como correcto. Acá podrían comprenderse a las mujeres no casadas que no quieren revelar la tenencia de un embarazo no planeado, sea por su edad o por recién estar terminado el periodo de lactancia de un embarazo anterior.

Mapeo de intervenciones

La principal estrategia en Perú para atender los problemas señalados, es el o la Agente Comunitario de Salud (ACS), para lo que hay más de 35 mil voluntarias y voluntarios a nivel nacional. Los y las ACS son un puente entre las necesidades de salud que tiene su población y los servicios de salud local, además que disponen de capacidades para asumir una tarea educadora a los demás ciudadanas/os, contribuyendo al desarrollo de prácticas saludables¹⁶.

¹⁶ Ley N°30825, Ley que fortalece la labor de los agentes comunitarios de salud.

La estrategia de ACS atiende los problemas de procrastinación o modelos mentales incorrectos, proveyendo de información pertinente a la comunidad. Sin embargo, los resultados en afiliación temprana sugieren que esto no es suficiente, por lo que además de la información, se busca alguna alternativa que actúen a través de la presión social, de modo que se pueda atender el problema de preocupación por la imagen social.

Para identificar potenciales soluciones innovadoras en materia de salud, un buen punto de partida es el Fondo Fiduciario para la Innovación en Resultados de Salud. De este fondo, que ha implementado proyectos para ser evaluados por un monto equivalente a los \$ 500 millones, se puede identificar un conjunto de estrategias para promover la salud materno-infantil:

- Incentivos desde de la oferta (dirigidos a prestadores del servicio de salud)
- Incentivos a la demanda (entre los que se ubican las transferencias monetarias condicionadas
- Incentivos comunitarios
- Incentivos por la calidad de cuidado
- Incentivos en hospitales
- Financiamiento adicional
- Fortalecimiento de monitoreo y evaluación
- Entrenamiento a proveedores
- Incentivos negativos (sanciones)

De todos ellos, hay un instrumento que resulta atractivo para atacar los cuellos de botella propuestos en la hipótesis, que todavía no son atendidos por ningún sector. Es el de incentivos comunitarios. Particularmente un proyecto en Gambia: “Estimulando resultados en salud y nutrición materno-infantil” busca proveer incentivos para movilizar y empoderar a mujeres y comunidades para tomar acción en sus resultados de salud.

Esta intervención, en su dimensión de promoción de la demanda interactúa transferencias monetarias condicionadas individuales con transferencias monetarias condicionadas comunitarias a través de las que se contrata a las mismas comunidades para impartir información básica respecto a salud materno-infantil, promover cambios de comportamiento y referir a gestantes a los establecimientos de salud. La transferencia a la comunidad es pagada trimestralmente siempre que se alcancen logros en determinados indicadores, entre los cuales está que un determinado porcentaje de mujeres en edad fértil, (15 a 49 años) pueden citar al menos tres factores de riesgo durante gestación. Los resultados son monitoreados mediante visitas y un sistema de muestreo. La entidad comunitaria encargada del cobro es, en traducción, el Comité Comunitario de Desarrollo.

Esta intervención que se trata de un piloto financiado enteramente por el Banco Mundial y ejecutado entre 2014 y diciembre de 2019, todavía no dispone de una línea de salida y/o informe de evaluación que acredite sus resultados. Sin embargo, de entre los 36 proyectos financiados por el Fondo Fiduciario para la Innovación de Resultados del Banco Mundial, resalta por tener un enfoque holístico para la promoción de la demanda de servicios de salud.

Ahora bien, una alternativa menos costosa, que también podrían perseguir cambios conductuales está en la mensajería de texto que ha demostrado tener capacidad para algunos resultados relacionados con la revelación del estado gestacional o la inscripción de la niña o el niño en programas de desarrollo infantil temprano. Por ejemplo, evaluando intervenciones basadas en mensajes de texto, Wanew et al. (2018) encuentran incrementos en las visitas prenatales y Jiang et al. (2014) detectan aumentos significativos de la duración media de la lactancia materna. Una recopilación más exhaustiva tanto en salud como en otras áreas de desarrollo se puede encontrar en MIDIS (2019a).

Idea innovadora propuesta N°1: Transferencias monetarias condicionadas comunitarias (TMCC)

Dado que el Programa tiene dificultades para afiliar tempranamente a gestantes (durante el primer trimestre de embarazo) y recién nacidos (antes de los 30 días), se propone un sistema de transferencias monetarias condicionadas a unidades comunitarias que asuman un rol de

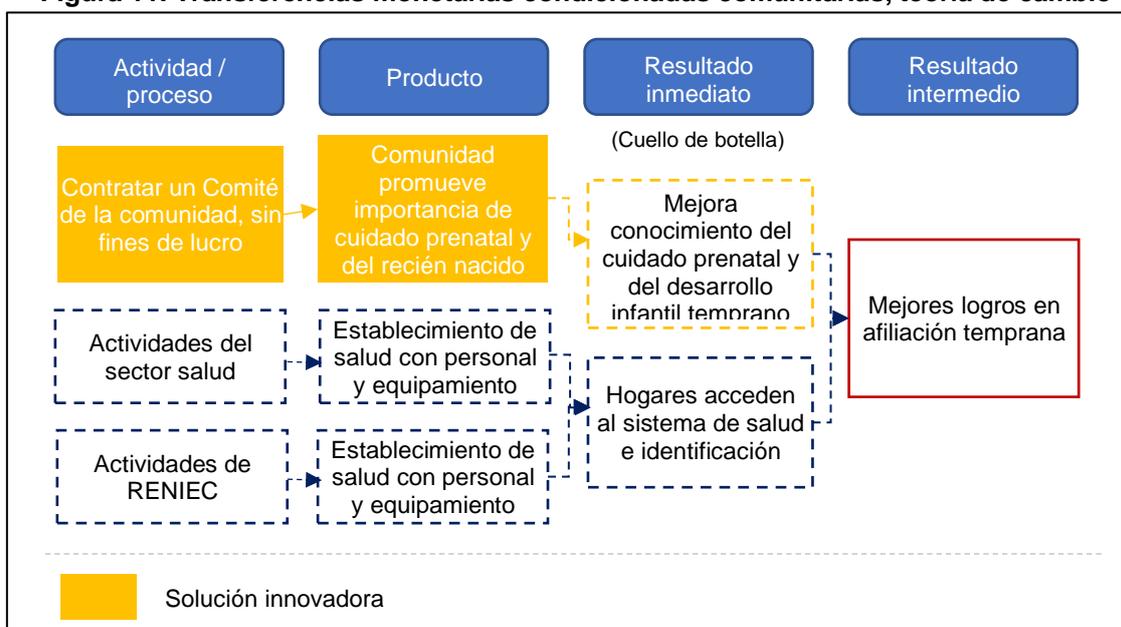
promotor de buenas prácticas de cuidado pre y neonatal; lo cual permitiría que la misma vigilancia y aprendizaje entre pares motive a revelar oportunamente el estado gestacional.

Como se señaló en la hipótesis, la demanda de información entre pares podría verse limitada por preocupación de la imagen social (Kremer et al., 2019), la misma que puede provocar postergar el revelamiento de un embarazo. Este problema de imagen social, puede ser revertido cuando es la misma comunidad la que 'premia' el revelamiento oportuno de una gestación. Además, esta unidad comunitaria, promovida por el programa JUNTOS, también podría ser capacitada para trasladar mensajes empoderadores hacia las mujeres.

Si bien, con la información disponible no es posible determinar a cuánto debería ascender este monto. Este bien podría seguir un proceso de focalización, previa identificación de las áreas con menor afiliación oportuna.

Un símil a la unidad comunitaria propuesta puede encontrarse en los comités de vigilancia o consejos de vigilancia del programa Cuna Más, quienes reciben estipendios para correr con gastos operativos. Se sugiere considerar la posibilidad de articular con Cuna Más para fortalecer estos actores locales para que sean los promotores de desarrollo local y reciban transferencias en base a resultados.

Figura 11. Transferencias monetarias condicionadas comunitarias, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Socia, en base a Banco Mundial (2015).

Idea innovadora propuesta N°2: Mensajes de texto (SMS) estratégicamente focalizados para aprendizaje colectivo

Dado que existe una falta de información para afiliación temprana al Programa, se propone como solución proveer información, un bien público, a través de mensajes de textos focalizados de modo que se tenga la mayor efectividad, lo cual permitirá aprovechar las redes sociales para informar a la comunidad sobre la importancia de revelar estado gestacional y/o nacimiento de nuevos niños.

Desde el AYNI Lab Social ya hay una propuesta avanzada para implementar un piloto de mensajería de texto que busca resultados en reducción de anemia (MIDIS, 2019a), además en el contexto peruano ya hace un par de años una iniciativa del sector privado, Programa MAMA, ha utilizado la mensajería de texto para mejorar la salud en áreas especialmente rurales.

Un reto de esta intervención, frente a las dos anteriormente mencionadas, es que no se conoce quiénes serán gestantes *a priori*. Por lo que se tiene que recurrir a mecanismos de transferencia

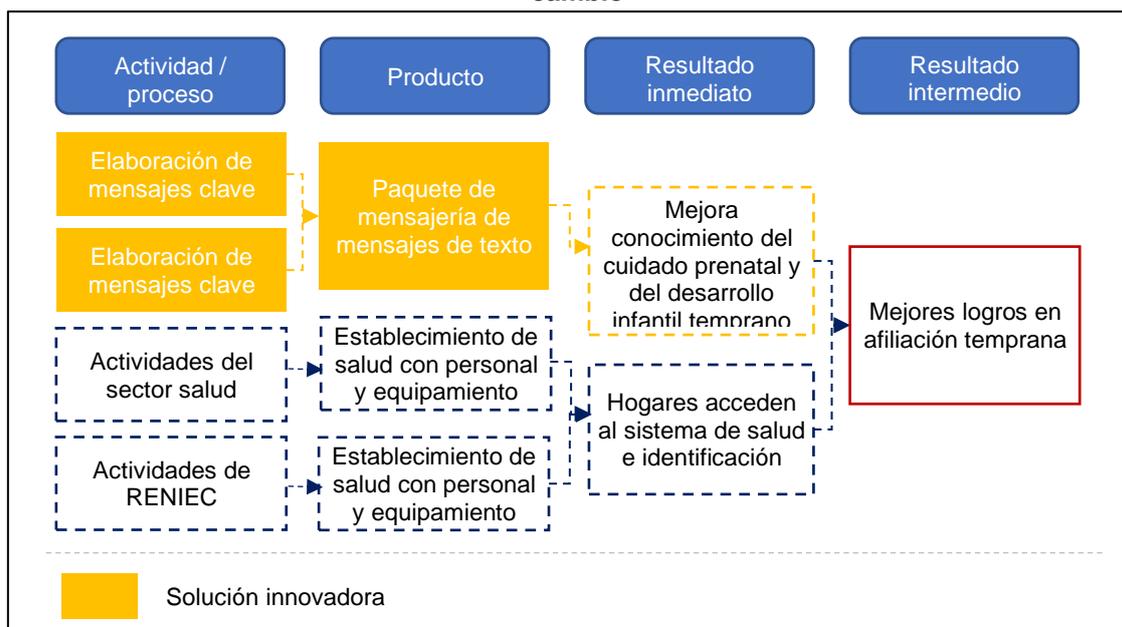
de información a nivel de comunidad. Para ello es importante utilizar la evidencia más reciente en cuanto a aprendizaje colectivo y disseminación de información.

Al respecto, Banerjee et al. (2019) realizan una revisión de literatura exhaustiva sobre la forma más efectiva de “sembrar” información para un proceso de difusión exitoso. Sorpresivamente, proxis obvios (liderazgo o algún status especial, ubicación geográfica, múltiples amistades) para escoger a los individuos centrales en una determinada red social pueden fallar para producir difusión. Lo que sucede es que una difusión exitosa requiere de personas que son centrales de acuerdo a medidas específicas, sin embargo esto puede ser muy costo y requerir de mucho tiempo (ver referencias de Banerjee et al. para mayor detalle). Los mismos autores prueban una estrategia muy simple: preguntar a unas cuantas personas de la comunidad quiénes consideran que podrían disseminar mejor la información. A la luz de sus resultados, es una estrategia costo-efectiva.

En el experimento de Banerjee et al. (2019) se envía información a través de llamadas y mensajes de texto a las personas centrales, nominadas como las mejores para disseminar la información sobre inmunización. En tratamientos alternativos, que no tuvieron efectos significativos, estaban comunidades en que se nominó a las personas que más impartían confianza y comunidades en que se nominó a personas que impartían confianza y eran buenas para disseminar la información, en el control los puntos centrales eran escogidos aleatoriamente. Parte de la efectividad del tratamiento se encuentra en que, según otro experimento expuesto en el mismo estudio, el ranking que una persona construye si lleva la cuenta de las veces que escuchó que alguien es una fuente de un rumor en la comunidad, converge hacia el verdadero ranking de centralidad en una red.

Pueden tomarse los resultados de aquel estudio o, con el espíritu de aportar a la literatura de estrategias de difusión, probar mecanismos alternativos donde se aproveche el posicionamiento que tienen los promotores locales de JUNTOS o los promotoras/es del Programa MAMA.

Figura 12. SMS estratégicamente focalizados para aprendizaje colectivo, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social.

Necesidad N° 04. Reducir el incumplimiento de corresponsabilidades de educación

Fuente en etapa de identificación: Taller de relevamiento de necesidades y revisión de literatura

Problema y resultado esperado

En el taller de relevamiento de necesidades se mencionó que el incumplimiento de corresponsabilidades más recurrente de los hogares usuarios era el de la asistencia en la educación secundaria, sobre todo en ámbitos de selva. Esta preocupación también ha sido encontrada en la literatura, pues se señala que una edad crítica para la permanencia en el Programa es el tramo de edad entre 11 y 14 años, donde jóvenes tienen que enfrentarse a nuevos costos asociados con el transporte, la adaptación a la lengua y distintas exigencias académicas, además se añade que hay un mayor costo de oportunidad de dejar de participar en otras actividades remunerativas (Sánchez & Rodríguez, 2016).

En este sentido, se espera las soluciones innovadoras apunten a generar incentivos de permanencia en la educación secundaria, sobre todo en ámbitos de selva.

Hipótesis

Gajate-Garrido (2014) encuentran que los resultados de reducción de la asistencia escolar, pérdida y repetición del año escolar es mayor para las/os niñas/os de entre 12 y 14 años. La primera explicación que ofrece la autora es que la transferencia realizada solo representa el 15% del consumo promedio mensual del hogar, así como el costo de oportunidad de dejar de recibir ingresos por actividades laborales, sumadas a los costos asociados al acceso a la educación en ámbitos rurales. En este sentido, al ser la educación una inversión para los padres (pues ven beneficios a futuro), es fundamental tener en consideración los costos que enfrentan; así como también los retornos que obtendrán.

Asimismo, punto importante a tomar en cuenta son las percepciones de los padres sobre sus hijas/os y cómo influye ello en la inversión en educación. Dizon-Ross (2014) en una evaluación experimental en Malawi encuentra que brindarles información a los padres tiene impactos significativos en la inversión en educación de sus hijas/os. La autora menciona que en padres en situación de pobreza y menos educados, tienen una percepción menos precisa sobre los logros académicos de sus hijos; y que son estos lo que actualizan mejor sus creencias cuando se les provee de información nueva.

Mapeo de intervenciones

En este sentido, el mapeo de intervenciones irá en línea con lo mencionado en la hipótesis que identifica cuellos de botella. Principalmente este se centrará en posible no alineamiento de percepción que tengan los padres respecto de la performance de sus hijos en la escuela; o de una mala o escasa valoración de los retornos a la educación, lo cual contribuiría a incumplimiento de la corresponsabilidad en educación.

En línea con ello, Gallego et al. (2018) realizaron una intervención para proveer información a través de videos y aplicaciones en tablets en escuelas de zonas urbanas, y en algunas de zonas rurales en el Perú. La campaña consistió en la presentación de una serie de videos al estilo de telenovelas cuya trama transmitía mensajes sobre el valor social de la educación, información de retornos económicos para diferentes niveles educativos y profesiones, así como también de opciones para financiar la educación superior. Los resultados de la evaluación mostraron que las/os estudiantes y padres mejoraron sus creencias sobre los beneficios económicos de la educación. El retorno esperado de los estudiantes a la educación universitaria aumentó en un 8 por ciento con respecto al grupo de comparación. En las zonas rurales, la campaña con videos no cambió las percepciones de los retornos financieros a la educación.

La campaña con videos redujo la tasa de deserción durante el primer año tanto en áreas rurales como urbanas. En ambas áreas, el efecto es mayor en niños, y en las áreas urbanas, fue mayor para los estudiantes de 5° y 6°. El piloto tuvo impactos aún mayores en la tasa de deserción a mediano plazo (dos años después del programa) para todos los grupos, tanto en áreas urbanas como rurales, todos los cuales fueron significativos.

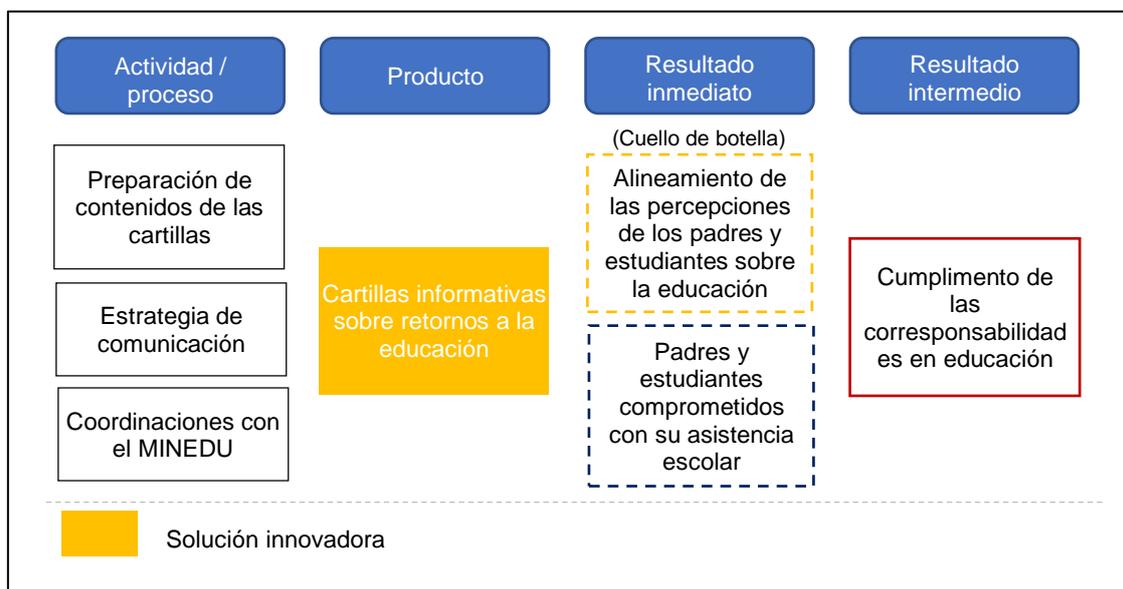
Idea innovadora propuesta N°1: Cartillas informativas sobre retornos a la educación

Dado que existe la necesidad de reducir el incumplimiento de corresponsabilidades en educación se propone como idea innovadora el reparto de cartillas informativas con información sobre

retornos e importancia de la educación de niñas y niños, para alinear la percepción que tengan sobre ella con los retornos reales. Sin duda esta iniciativa debe ser llevada a cabo de la mano del Ministerio de Educación.

Basado en la experiencia de Gallego et al. (2018) esta intervención podría brindar las cartillas con historietas que den cuenta de los beneficios de continuar estudiando la educación secundaria y superior. De ser posibles las cartillas podrían incluir unos códigos QR que permitan a los hogares que cuenten con smartphones ingresar a aplicativos que refuercen, a través de juegos y preguntas, la información que se pretender brindar.

Figura 13. Provisión de información sobre retornos a la educación a través de cartillas, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social.

Necesidad N° 07. Trabajar en las barreras geográficas (dispersión)

Fuente en etapa de identificación: Taller de relevamiento de necesidades y revisión de literatura

Problema y resultado esperado

Correa & Roopnaraine (2014) reporta que en algunas comunidades de su estudio el traslado hasta los lugares de pago puede costar entre 16 y 18 soles, y es usual que usuarias prefieran desplazarse caminando entre cuatro y seis horas para ahorrar este costo. Además de la entrega del incentivo, la dispersión geográfica también dificulta para Programa la realización de las visitas de acompañamiento familiar: Reconociendo que es un problema complejo, en este apartado solo nos concentraremos en proponer resolver la entrega del incentivo.

El resultado esperado es usar canales alternativos para la transferencia del incentivo monetario, de modo que en el mediano plazo tanto hogares usuarios como el Programa tengan menores costos de traslado.

Hipótesis

El problema de las distancias geográficas, y la entrega de incentivo monetario, radica en la interacción entre la oferta y demanda por dinero. Por un lado limitada infraestructura a través de la cual se puede transferir dinero físico, es decir, que habilita la oferta de dinero; y por otro lado ii) función de medio de cambio (pagos) del dinero, que representa la demanda.

En cuanto a la oferta, solo 817 distritos Juntos cuentan con al menos un punto de pago (61.70% del total). En total, Juntos cuenta con 1 349 puntos de pago (349 agencias, 680, agentes

corresponsales no bancarios, 87 corresponden a PIAS/BAP y 233 son cubiertos por empresas transportadoras de valores-ETV). La brecha de infraestructura financiera, representa un cuello de botella obvio y considerable para la población especialmente en áreas rurales

Sin embargo, por el lado de la demanda también se presenta un cuello de botella, la necesidad imperativa de disponer de dinero en efectivo. Cabe lugar a plantearse el reto de promover otros medios de pago en la comunidad, para prescindir de la necesidad de efectivo. Lo que podría resultar difícil porque no existe otro medio de pago, dada la tecnología en áreas rurales, y por comportamientos o patrones en el uso del dinero que entorpecen la adopción de los medios de pagos alternativos.

Mapeo de intervenciones

La primera alternativa al dinero es la banca celular. Esta busca atender el canal de la oferta al ser un nuevo canal para el pago. Además, a través de esta se pueden realizar transacciones entre usuarios del banco. Solo viendo el contexto peruano se pueden encontrar los formatos de este servicio de la banca privada: Yape, Tunki, Lukita y Plin. Sin embargo, se presentan dos problemas con todas estas presentaciones de banca celular (que son aplicativos móviles), están sujetas a disponibilidad de datos en el celular y requieren especificaciones mínimas de sistema operativos para ser instaladas. Ambas son condiciones elusivas a los hogares de JUNTOS, a quienes tampoco les resulta útil como medio de pago

La siguiente alternativa es la banca celular del Banco de la Nación (BN), que no requiere la instalación de un aplicativo móvil, salvando los dos inconvenientes previstos en el párrafo anterior. Al 2018 había aproximadamente 120 mil hogares usuarios de JUNTOS afiliados a la banca celular del BN en el Programa, pro esto no resuelve de ninguna forma la necesidad de efectivo de sus usuarios, que tienen que realizar pagos para cubrir sus necesidades o pagos propios de su actividad económica. En cualquier caso, en sus localidades, las personas o instituciones receptoras de estos pagos no cuentan necesariamente con una cuenta en el BN. Así, usuarios de JUNTOS igual mantienen la necesidad de transportarse todo cuanto sea necesario hacia las agencias bancarias, agentes corresponsales no bancarias o puntos de pago por ETV o PIAS, para poder retirar dinero en efectivo.

Por lo expuesto, la búsqueda se ha orientado hacia una solución que represente un medio de cambio alternativo al dinero en efectivo. Donde la comunidad en su conjunto, usuarios y no usuarios se adapten a este medio de pagos, que no se circunscriba al requisito de tener una cuenta bancaria.

La primera de las experiencias exitosas es M-Pesa, una plataforma de pagos en Kenia de la compañía Safaricom (la operadora telefónica más grande de ese país), que no requiere una cuenta bancaria ni *smartphones*, basta con un teléfono que pueda llevar una tarjeta SIM (chip). Esta permite pagar servicios, productos, créditos, salarios e impuestos, y, claro, enviar dinero a miles de beneficiarios en operaciones instantáneas desde el gobierno u organismos no gubernamentales. Los usos son tan versátiles que en Tanzania se transfiere dinero a personas para trasladarse desde áreas remotas cuando requieren una atención especializada de salud.

M-Pesa, inició en 2005 con 500 usuarios registrados (Hughes & Lonie, 2007) en Kenia, con el principal objetivo de facilitar pagos a empresas de microcrédito. Para el año 2019 contaba con 37 millones de usuarios entre Kenia, Tanzania, India, Lesoto, República Democrática del Congo, Ghana, Mozambique y Egipto, con alrededor de 11 mil millones de transacciones al año.

Ndung'u, N. (2018) revisa la inclusión financiera en Kenia en el marco de M-Pesa como principal plataforma de acceso, encontrando un fuerte correlato entre el crecimiento de cobertura de M-Pesa y la proliferación de instituciones financieras rurales, mayor ahorro, incremento en los servicios de aseguramiento, empoderamiento de la mujer y menor preferencia por servicios financieros informales.

Una segunda experiencia se puede encontrar en Latinoamérica, en dos programas de transferencias monetarias no condicionadas. Estos son los de Tarjeta Uruguay Social (TUS) y

Tarjeta Alimentar (TA) de Argentina. En ambos se entregan tarjetas magnéticas que permiten realizar compras por montos equivalentes a recursos transferidos.

En el caso uruguayo, se utiliza el plástico desde el 2006, y desde el 2013 se impulsó la disseminación de Comercios Solidarios, una contraparte de la transferencia, donde los hogares puedan realizar las compras. Las tarjetas pueden ser utilizadas para comprar cualquier tipo de productos, con excepción de tabacos, cigarrillos, bebidas alcohólicas y bebidas refrescantes. Un 75% como mínimo debe ir a alientos y un 25% como Mínimo a artículos de limpieza e higiene personal. De los pilotos que promovieron la adopción de los plásticos, Britos (2005) encontró que las familias parecen utilizar la tarjeta para comprar aquellos alimentos que menos compran con sus magros ingresos y que no son distribuidos por otros programas como carnes y hortalizas, mejorando la adecuación de hierro y vitaminas C y A. Por su parte, Borraz et al. (2015) encuentran que los comercios solidarios no imponen mayores precios a usuarios de la TUS, pero que en áreas con gran números de usuarios, los comercios sí tienden a tener mayores precios.

En Argentina, recién desde enero de 2020 se entrega la TA, que es un complemento estrictamente alimentario a la Asignación Universal por Hijo para hogares embarazadas desde el tercer mes o niñas y niños hasta los 6 meses. No puede ser canjeado por efectivo y el el Ministerio de Desarrollo Social organiza ferias itinerantes de la economía popular y la agricultura familiar que cuenta con ese medio de pago.

Idea innovadora propuesta N°1: Celular como medio -no bancario- de cobro y pago

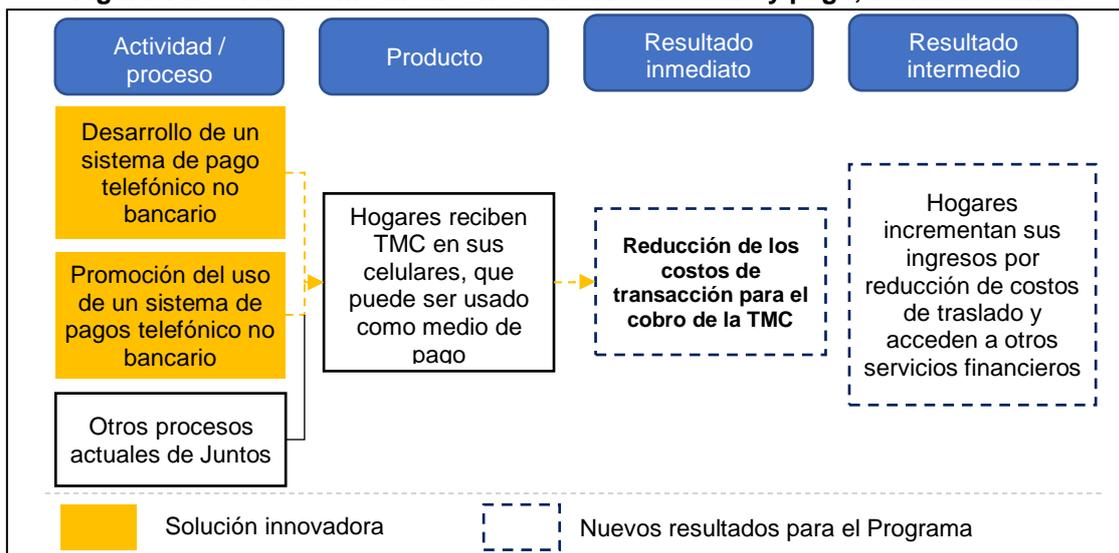
Dado que usuarios siguen requiriendo trasladarse por la necesidad de dinero en efectivo, se propone impulsar –conjuntamente con otros programas sociales- un sistema de transferencias basado en la línea telefónica (no en una cuenta bancaria) tomando el modelo operativo de M-Pesa y añadiendo en el diseño un enfoque intercultural que considere componentes como cuentas comunitarias, servicios en distintos idiomas, u otros que resulten de un adecuado diagnóstico participativo. Esto, en el mediano plazo, disiparía la necesidad de usuarios de trasladarse para poder disponer del dinero de la transferencia monetaria condicionada.

M-Pesa se sostiene en una red de agentes donde se puede depositar dinero, estos a la vez son depositados en cuentas bancarias a nombre de la operadora móvil, (esas cuentas están aseguradas hasta por un monto de aproximadamente \$1,000). M-Pesa provee recibos por estos depósitos y carga un monto equivalente de dinero electrónico al chip del celular registrado. A partir de ello usuarios pueden realizar las distintas transacciones antes mencionadas y mensajes de textos confirmatorios llegan inmediatamente tanto al pagador como el receptor de la transferencia.

Esta propuesta da por supuesto el acceso a telefonía móvil entre los hogares usuarios de JUNTOS, esperando que la cobertura de esta red siga incrementándose en los siguientes años. Cabe señalar que, a medida que se desarrollaba este informe Yape (brazo de banca celular del grupo BCP) ha anunciado el lanzamiento de YapeCard. Un medio de pago que no requiere una cuenta bancaria, sin embargo sigue requiriendo el uso de un aplicativo móvil.

Un sistema de transferencias basado en la línea telefónica (no en una cuenta bancaria) representa una apuesta ambiciosa que exige la articulación entre operadoras de telefonía móvil, el sistema bancario (y su regulador), y los programas de transferencias monetarias condicionadas y no condicionadas para asegurar la pertinencia cultural y protección de privacidad de los usuarios de la innovación. Por ello, esta innovación podría significar un nuevo servicio desde MIDIS, que tendría una intervención comunitaria porque es crucial que hogares no beneficiarios de la transferencia monetaria condicionada también adopten el medio de pago telefónico no bancario.

Figura 14. Celular como medio -no bancario- de cobro y pago, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social, a partir de Hughes & Lonie (2007).

Idea innovadora propuesta N°2: Tarjetas alimentarias y terminales de captura POS

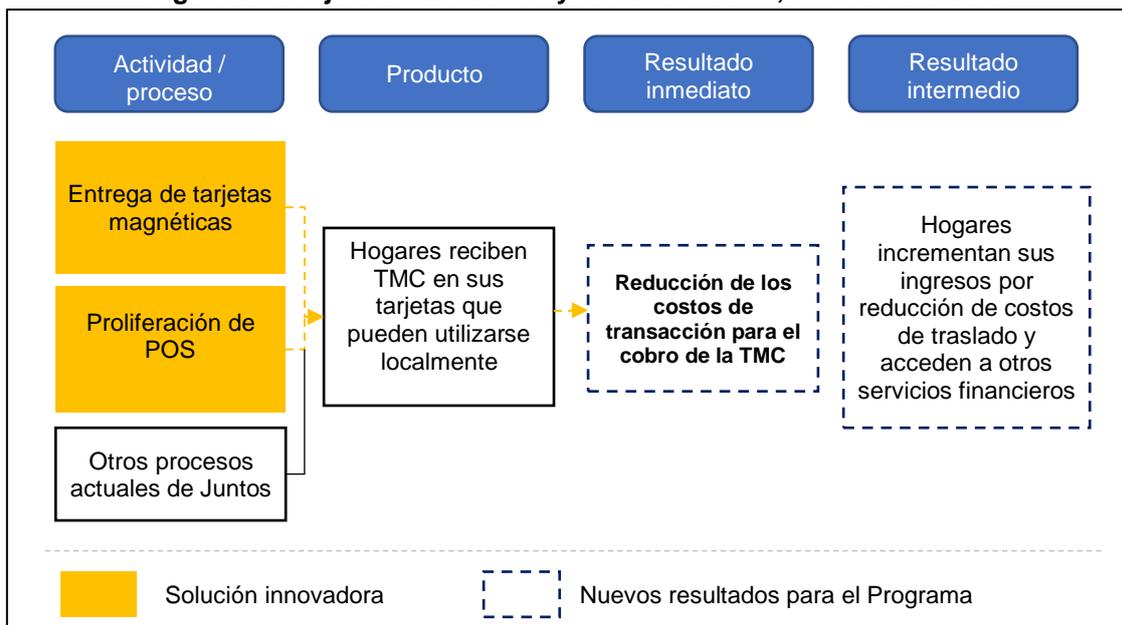
Dado que las distancias provocan costos de traslado en tiempo o dinero para algunos usuarios, se propone evaluar desde JUNTOS la posibilidad de sustituir la transferencia monetaria condicionada en efectivo por transferencia de recursos (carga) a una tarjeta (plástico) y promocionar la proliferación de POS. Esto permitiría a usuarios poder utilizar los recursos de la transferencia directamente en sus localidades.

Cabe mencionar que la estrategia puede incluir “candados” como por ejemplo no poder hacer retiros de efectivo ni gastarlos en bebidas alcohólicas.

Esta innovación, sin embargo, tiene que considerar el elevado número de centros poblados, el costo de los terminales de captura de Tarjetas (POS) y capacitación financiera en el adecuado uso de las tarjetas.

Asimismo, evaluar la posibilidad de que se eleven precios debido a la transferencia. En Uruguay, si bien ya se señaló la evidencia que sugiere que los comercios solidarios pueden tener mayores precios, la transferencia se realiza en días diferenciados del mes, de modos que no haya un alza súbita en algún día particular del mes.

Figura 15. Tarjetas alimentarias y terminales POS, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social.

Necesidad N° 08. Reducir sobrecarga de actores locales

Fuente en etapa de identificación: Taller de relevamiento de necesidades

Problema y resultado esperado

Del taller de relevamiento de necesidad se identificó que existe una alta carga laboral de las/os gestoras/os locales y coordinadoras/es técnicas/os. Sobre ello, se hizo hincapié en el elevado trabajo de cambio para la verificación de corresponsabilidades, lo cual dificulta el desarrollo de otras actividades.

De esta manera, se espera que las alternativas de solución que se planteen resuelvan o alivien la excesiva carga de trabajo de campo a través de la interoperabilidad de los sistemas.

Solución innovadora propuesta

Dado que se percibe que la sobrecarga laboral de los actores es generada por el arduo trabajo de campo que realizan para la verificación de corresponsabilidades, la solución para esta necesidad se encuentra especificada en la Necesidad N°02 “Optimizar la revisión oportuna de corresponsabilidades”.

Necesidad N° 09. Fortalecer el enfoque intercultural

Fuente en etapa de identificación: Taller de relevamiento de necesidades y revisión de literatura.

Problema y resultado esperado

En la revisión de literatura se identificó que existía desconocimiento y escasa valoración de la identidad y prácticas culturales la población indígena por parte del personal de JUNTOS, de instituciones educativas y establecimientos de salud (Correa & Roopnaraine, 2014); lo que podría provocar rezagos en los logros de la población indígena respecto al usuario promedio del Programa.

En este sentido, se espera que las ideas de soluciones puedan reforzar la importancia de un enfoque intercultural por parte del personal de JUNTOS y que estas prácticas sean de incorporadas en el quehacer habitual del Programa.

Hipótesis

Correa & Roopnaraine (2014) mencionan que existe una serie de aspectos que se deben considerar en el diseño de un programa de transferencias condicionadas como Juntos y que van más allá de la ubicación geográfica de las comunidades. Los aspectos mencionados son: características de las familias, normas culturales, aspectos socioeconómicos, barreras lingüísticas, barreras geográficas y protones de residencia. En este sentido, el escaso conocimiento de la realidad indígena podría estar asociado a la falta o ausencia de diagnósticos e información sobre aspectos importantes de la realidad indígena.

En línea con ello, consideraciones interculturales en el diseño de intervención de transferencias condicionales se ha visto en Colombia y Ecuador, países en los cuales se adaptó este tipo de intervenciones a, por ejemplo, los patrones de migración estacional de las familias. Un caso más particular es el que se llevó a cabo en Paraguay con el programa focalizado en comunidades indígenas rurales, llamado Ñopytyvo.

Por otro lado, históricamente se ha visto en el Perú poca atención respecto al accionar de la política pública en poblaciones indígenas, ello puede ser una razón por la cual la valoración de la identidad y prácticas culturales de parte del personal de programas sociales aún no esté fortalecida. Al respecto, el problema de la asignación de atención para mover la agenda y la política pública ha merecido un amplio análisis en Hallsworth, M; Egan et al (2018). 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 existe lo que se llama “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, M; Egan et al, 2018). 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.

Planteando que las cascadas de atención y el sesgo de disponibilidad están presentes en la cotidianidad, exploramos algunas intervenciones para que jueguen a favor de una causa, en este caso de la adopción de prácticas interculturales en favor de las/os beneficiarias/os del programa JUNTOS.

Mapeo de soluciones

Como primer punto se trata el asunto de fortalecer las capacidades del personal del Programa sobre conceptos interculturales y particularidades de las zonas de intervención. En este sentido, existen experiencias formativas que incluyen herramientas informáticas que proveen información de manera rápida, y de fácil entendimiento, de manera que no se genere mayor carga administrativa sino la alivie en parte. Al respecto, puede mencionarse el caso de la plataforma digital llamada NutriFami elaborada por el Programa Mundial de Alimentos (PMA) para fortalecer las capacidades del personal a cargo de preparar los alimentos en el programa de alimentación escolar en Senegal (WFP, 2018).

Esta plataforma incluye módulos de aprendizaje para distintas temáticas en 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. Así, Colombia es un caso en el cual se ha implementado esta iniciativa (WFP, 2017). De esta manera, una iniciativa similar puede ser usada en el programa Juntos para temas de interculturalidad.

Por otro lado, respecto a la atención que muchas veces no se le toma a comunidades indígenas, el mapeo de intervenciones sobre este punto está enfocado sobre todo en la atención de las autoridades/servidores públicos a ciertos asuntos o problemas públicos. En este sentido, Hallsworth, M; Egan et al. (2018) 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 del programa Juntos, sería adoptar un enfoque intercultural para atender de una mejor manera a la población indígena) 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 los beneficiarios de Juntos indígenas, 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 y menos aún en áreas rurales y rurales dispersas, es incorporarlas en la toma de decisiones. Ello puede contribuir también a atenuar el sesgo de disponibilidad, así como aprovechar, e incluso generar, cascadas de atención.

Idea innovadora propuesta N°1: Plataforma virtual (moodle) para capacitación al personal del programa

Dado que existe la necesidad de fortalecer el enfoque intercultural en el programa Juntos, se plantea como propuesta de solución la implementación de una plataforma digital (moodle) disponible en celulares, tablets o laptops y que sea de uso por el personal del programa, principalmente.

En cuanto al contenido a ser impartido, es importante considerar lo recomendado en el documento de Attanasio, O., et al. (2019), en donde se indica que la información debe de ser práctica, en el sentido que las/os usuarias/os del dispositivo deben fácilmente usarla en su día a día; concreta, por tratarse de aplicaciones específicas a modo de ejemplos, y oportuna en su aplicación. Estas consideraciones podrían lograr una mayor adherencia a conceptos interculturales y que no se sobre recargue con trabajo al personal.

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

Figura 16. Teoría de cambio para fortalecer el enfoque intercultural en el personal del Programa, a través de una plataforma digital



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Idea innovadora propuesta N°2: Campaña con storytelling

Dado que existe la necesidad de fortalecer el enfoque intercultural, se propone desarrollar una campaña con storytelling que visibilice la realidad de los usuarios indígenas de JUNTOS, ayude a tener una visión más amplia, y ponga en agenda la necesidad de abordar de manera con una mirada más inclusiva y multidisciplinaria.

Esta propuesta tiene sus bases en la psicología social, particularmente en los estudios de Paul Slovic, catedrático de Psicología de la Universidad de Oregón. 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), el autor sostiene que no se puede poner únicamente el peso de problemas humanitarios sobre los instintos afectivos de los tomadores de decisiones (Slovic, 2010).

Neimand (2018) toma las experiencias de Slovic (2010) 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 (2010). En el caso de Juntos, se contarían historias prácticas interculturales que el personal del Programa debe adoptar como parte de sus actividades para lograr mejores resultados en la población indígena.

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 intervención en zonas indígenas, una campaña orientada a provocar empatía, minuciosamente diseñada, podría contribuir a reforzar un enfoque intercultural, tanto en la sociedad civil como en los hacedores de política. Se debe tomar en cuenta que la campaña debe estar dirigida, en gran parte, al personal interno del programa y a todos los actores que participan en los servicios que brinda JUNTOS. Ello habrá que considerar a la hora de evaluar los canales o medios de comunicación por los que se implemente la campaña.

Necesidad N° 11. Informar oportunamente sobre el estado de afiliación

Fuente en etapa de identificación: Taller de relevamiento de necesidades.

Problema y resultado esperado

Una de las necesidades que surgió en el taller de relevamiento de necesidades fue que las/os usuarias/os usualmente desconocen cuándo vence el estado de su CSE, lo que no les es comunicado oportunamente. Asimismo, se indicó que se conocían casos en que la titular del hogar se traslada hasta el punto de pago, para recién en ese punto darse por enterado que han sido desafiliadas o, según el Programa, no han cumplido con una corresponsabilidad, y no les corresponde cobrar la transferencia ese mes/bimestre.

En este sentido, se espera que las ideas de solución para esta necesidad apunten a contar con herramientas que permitan a usuarias/os tener la información sobre su afiliación de manera oportuna y rápida.

Hipótesis

Según lo mencionado en el taller de relevamiento de necesidades, las/os usuarias/os no cuentan con una canal de consultas que les permita saber efectivamente si recibirán el pago monetario de manera bimestral o si han ocurrido algún percance con su afiliación a JUNTOS. De esta manera, se infiere que los hogares solo se enteran de su estado de afiliación cuando se encuentran frente al cajero o ventanilla del Banco de la Nación para cobrar su dinero.

En este sentido, no se contaría con un medio de comunicación de consulta rápida y de fácil uso por parte de hogares usuarios para que puedan enterarse fácilmente de su condición en el Programa.

Mapeo de soluciones

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 y que sean de fácil uso.

Al respecto, las herramientas tecnológicas pueden ser útiles para mejorar los canales de comunicación entre las personas. Ejemplo de ello es RapidSMS del UNICEF, el cual es un sistema de monitoreo basado en mensajería de texto que 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 Juntos para remitir información actual a usuarias/os sobre el estado de su afiliación o incumplimiento de corresponsabilidades para evitar que acudan a los centros de pagos. 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 no 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.), es una plataforma ayuda a remover barreras de analfabetismo en la comunicación, sin la necesidad que las/os usuarias/os cuenten con conexión a internet. Al respecto, UNESCO (2018) recomienda usar este tipo de recursos por delante de la mensajería de texto, y combinarlas información accesible sobre preguntas que hacen usuarios de intervenciones.

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 otros. En este sentido, una alternativa podría ser la confirmación de una red comunitaria de información a partir de actores clave que cuenten con la información del programa; no obstante, debe ser evaluada dadas las implicancias en el manejo de información sensible y privada.

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 consultas de usuarias/os

Dado que existe la necesidad de informar oportunamente sobre el estado de afiliación de usuarias/os, se plantea como propuesta de solución innovadora implementar un sistema de comunicación mediante una plataforma de respuesta por voz que pueda resolver las dudas y consultas de los hogares.

Como se mencionó previamente este sistema haría uso del concepto de “llamadas perdidas” para activar la respuesta por voz y grabación de las consultas de las/os usuarias/os que serán respondidas segundos después ya sea mediante una llamada o por mensaje de texto. En este sentido, esta idea no haría uso de internet y podría ser usado con celulares básico, lo cual permitiría que se pueda implementar en zonas alejadas que aún no cuentan con servicio de internet. La idea se basa en la aplicación Mobil Vaani implementada en India.

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 sería valioso identificar 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 17. Teoría de cambio para la implementación de un sistema de comunicación de respuesta por voz



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

Necesidad N° 12. Disipar condicionalidades informales

Fuente en etapa de identificación: Revisión de literatura.

Problema y resultado esperado

En la revisión de literatura se identificó la existencia de condicionalidades informales o extraoficiales que se les imponen a las/os beneficiarias/os (Correa & Roopnaraine, 2014; Gajate-Garrido, 2014; MIDIS, 2016a). Algunas de estas condicionalidades son: prácticas de salud no previstas por el Programa (casos anticonceptivos), donación a instituciones educativas, trabajo

colectivo, asistencia a eventos cívicos, etc. Estas representan un costo más, impuesto, principalmente, sobre familias indígenas o con menor acceso a información.

Asimismo, se encontró que otros actores del estado, como profesoras/es, directoras/es, personal de la posta, pagadores del banco, etc. no conocen que JUNTOS es un programa de difusión de deberes y derechos con objetivos determinados. Débil estrategia comunicacional entre JUNTOS y usuarios, así como otros actores que están en contacto con los usuarios.

En este sentido, las ideas de soluciones deben estar enfocadas en evitar que usuarias/os enfrenten este tipo de condicionalidades y que sepan cómo proceder en caso se les presenten.

Hipótesis

En el boletín de políticas públicas elaborado por Niños del Milenio (2012) se menciona que uno de los temas pendiente, en aquel entonces y muy probablemente en la actualidad en muchas zonas, era la poca claridad de las condicionalidades, lo que generaba que autoridades locales incorporaran otras condicionalidades extraoficiales a las/os beneficiarias/os. Asimismo, mencionan que ciertos promotores y autoridades habrían presionado a un 15% de las madres beneficiarias, para que paguen por algunos de los gastos del programa o a remunerar a sus supervisores.

Es importante mencionar que Niños del Milenio (2012) indica que un número relevante de beneficiarias no percibe como condicionalidades a algunas que sí lo son. En este sentido, la falta de información en los beneficiarios y control de parte del Programa para verificar el accionar de los actores a nivel local estaría generando la presencia de condicionalidades no oficiales, que aunque puedan ser bienintencionadas o no, no forman parte de los objetivos del Programa, y podrían mermar sus efectos.

En tanto, Ravallion. M., et al (2015) mencionan 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))¹⁷. 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.

Mapeo de soluciones

En línea con lo mencionado por Ravallion et al. (2015) , 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, una madre o un padre de familia que no cuente con información nutricional de los alimentos que reciben sus hijas e hijos en la escuela, no podrá decidir bien si brindarle un desayuno adicional o complementar su alimentación con otros productos. De igual manera, los hogares que no cuenten con información entendible y de fácil acceso sobre sus derechos y deberes respecto a un programa social, pueden verse afectadas ante posibles prácticas de mal uso de la información de otro grupo.

Al respecto, las herramientas tecnológicas pueden ser útiles para mejorar los canales de comunicación entre las personas, y reforzar mensajes clave sobre información de un programa. En línea con ello, y como se mencionó en la Necesidad N°11 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. Este concepto puede ser usado para el envío de información clara y simple sobre los derechos de las/os usuarias/os.

Asimismo, existen otras iniciativas como el uso de cartillas informativas que han sido usadas en el sector educación, en el Perú por el MINEDU, para proveer información a padres y madres de familia y docentes sobre la calidad de escuelas con la finalidad que puedan comprender los

¹⁷ 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.

reportes del sector, tomar mejores decisiones y exigir mejoras en los servicios que reciben (MINEDU, 2018).

En este sentido, se aprecia que proveer información adecuada mejora el proceso de toma de decisiones en cada momento de las personas. Asimismo, las alternativas de solución que se plantean deben estar acompañadas de mecanismo para evitar conductas indebidas para el personal del Programa.

Idea innovadora propuesta N°1: Envío de mensajes de texto informativos hacia usuarias/os y personal del Programa

Dado que existe el problema de disipar las condicionalidades informales, se plantea como propuesta innovadora el envío de mensajes de textos informativos relacionados a los derechos y condicionalidades que enfrentan los hogares usuarios de JUNTOS. Estos mensajes estarían dirigidos tanto a madres y padres, como al personal del Programa.

En el caso de los mensajes de texto hacia e personal del Programa, se aplicaría el uso de conceptos comportamentales que 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). Asimismo, The Behavioural Insights Team¹⁸ recomienda esta herramienta, cuando sea pertinente usarla, debido a su bajo costo, universalización, ser sencillos de usar, y contar con amplia aceptabilidad.

En el caso de la mensajería de textos hacia usuarias/os buscaría también un cambio de comportamiento para empoderarlos y exigir que se les brinde el servicio de acuerdo a los objetivos del Programa y respetando las condicionalidades oficiales de JUNTOS. Asimismo, brindando información sobre los canales de comunicación que tienen para realizar alguna denuncia.

Figura 18. Teoría de cambio para el envío de mensajes de texto para reducir condicionalidades informales



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

Idea innovadora propuesta N°2: Cartillas informativas sobre condicionalidades y objetivos del Programa

Dado que existe la necesidad de disipar las condicionalidades informales, se plantea como propuesta de solución innovadora brindar cartillas informativas con información sobre condicionalidades oficiales del Programa y derechos de las/os usuarias/os del Programa.

¹⁸ 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.

Se plantea el uso de cartillas informativas que sean entregadas a usuarias/os del programa en distintos momentos de la intervención de JUNTOS. Estas contendrán información sobre las condicionalidades explicadas de manera clara y sencilla. Asimismo, tendrán información sobre los canales de denuncias y procedimientos a realizar en caso se enfrenten ante posibles casos de aprovechamiento de alguna autoridad local u otro que los afecte.

Cabe destacar que para la elaboración de este tipo de herramientas debe tenerse en cuenta un enfoque intercultural que permita mayor entendimiento y aceptabilidad por 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 CONTIGO. 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, 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 11 se presentan un insumo para la elaboración de la Guía.

Tabla 11. 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”¹⁹. 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.

¹⁹ Para mayor 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 12 se presentan un insumo para la elaboración de la Guía.

Tabla 12. 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 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 quieren 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 la 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 que 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?

Sin embargo, las preguntas guías deberán ser planteadas de acuerdo a 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 contemplen 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.

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°03 del presente informe.

A continuación se proponen, como ejemplo, las actividades y consideraciones que se deben tener en cuenta con miras a implementar la Fase 1 de un piloto de Transferencias Monetarias Condicionadas Comunitarias (TMCC). 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; así como también información del proyecto de Gambia (Banco Mundial, 2015).

i. Fase 1: Diseño de intervención

El insumo de esta fase es la propuesta de solución innovadora a una necesidad priorizada. La propuesta de TMCC responde a la necesidad de aumentar la afiliación temprana. El resultado de esta fase debe ser una descripción detallada de la intervención propuesta. En esta fase se recomienda incorporar al programa Juntos, tanto de Sede Central, como de Unidades Territoriales. Asimismo, se puede buscar establecer contacto con el equipo técnico del Banco Mundial que participó en el diseño de la intervención en Gambia.

i.1. Elaborar diagnósticos cualitativo y cuantitativo

Es importante poder caracterizar la afiliación de gestantes y recién nacido. Para eso se necesita acceder a información de JUNTOS, SIS y RENIC. Contar con el análisis de esta información condiciona el desarrollo de las siguientes actividades.

Además, como se recomienda en la sección metodológica de este documento, es imprescindible validar la hipótesis de modelos mentales incorrectos (Kremer et al., 2019) y la preocupación por la imagen social (BID, 2020). Para ello se propone levantar información mediante *focus groups*, entrevistas en profundidad u otras estrategias de corte cualitativa.

i.2. Aprobar Teoría de cambio e indicadores

Establecer los resultados finales y construir una cadena de cambio final hacia atrás.

En caso de Gambia se esperaban resultados en la salud nutricional y materno infantil (mortalidad infantil, desnutrición, bajo peso al nacer) como resultados finales. Mientas que utilización de servicios de salud (visitas pre y postnatales, referencias de la comunidad a facilidades, inmunización, etc.) y adopción de comportamientos saludables (lactancia exclusiva, prácticas de higiene, etc.) como resultados intermedios.

i.3. Adaptar experiencia internacional

A partir de la información recogida durante el diagnóstico cualitativo y del análisis de data administrativa; para adaptar la experiencia de Gambia al contexto peruano se debe tener en cuenta los siguientes componentes.

Unidad comunitaria:

Para esta intervención es importante delimitar la unidad comunitaria, para ello se debe tener en cuenta el tamaño, la distancia geográfica e intereses comunes. Convendría tomar la experiencia de otras intervenciones comunitarias, como son: centro poblado, Núcleo Ejecutor (NE) de FONCODES, Comité de Gestión (CG) de Cuna Más, ámbito de influencia de programa PAIS.

Organización comunitaria:

Otro punto a tratar es la organización comunitaria que sería sujeta de la transferencia y realizaría las actividades comunitarias contempladas en la corresponsabilidad. Nuevamente, se puede partir de la experiencia de otras intervenciones como con la Junta Directiva del CG o el Órgano Representativo del NE. También ha de considerarse el tejido institucional propio de las comunidades, en especial de las comunidades indígenas.

En el caso de Gambia dos instituciones conjuntamente recibían el pago, el Comité Comunitario de Desarrollo (70%) y el Grupo de Soporte a la Comunidad (30%). El CDC se preocupa por desarrollar actividades de comunitarias de desarrollo y era el responsable del cumplimiento de la corresponsabilidad, incurre en gastos operativos que justifican la transferencia. El GSC segundo realizaba promoción de la salud y podía repartir el monto recibido entre otros miembros de la comunidad.

Corresponsabilidad:

Este es el tema medular para impulsar la afiliación temprana, en Gambia el principal indicador asociado con la afiliación temprana es: porcentaje de mujeres en edad fértil que pueden citar al menos tres riesgos durante la gestación. Esto se puede complementar con otros indicadores de percepción como creencias respecto al embarazo. Es imperativo aplicar un enfoque intercultural para conciliar tradiciones y costumbres originarias con los objetivos de la afiliación temprana.

De la evaluación al modelo de cogestión en el caso de Cuna Más (MIDIS, 2019b) se identificó que alta corresponsabilidad en la operación pero baja en el diseño, desalienta la participación comunitaria. A partir de ello se podría incluir como corresponsabilidad un plan de actividades o de intención de gasto, donde las mismas comunidades planteen las actividades o medios a través de los cuales difundirían las buenas prácticas.

En este componente también deben elaborarse los contenidos esperados que sean transferidos por la organización perceptora de la TMCC al resto de la comunidad. Para ello tener en consideración el marco normativo e idioma.

En el caso de Gambia, la transferencia a la comunidad era pagada siempre que se alcancen logros en los siguientes indicadores:

- % de mujeres en edad fértil, 15 a 49 años, (MEF) que pueden citar al menos tres factores de riesgo durante gestación
- % MEF que puedan señalar al menos dos ventadas de lactancia exclusiva
- % de madres con niñas y niños entre 6 y 23 meses que pueden citar al menos dos prácticas de buena alimentación complementaria
- % de niñas y niños entre 6 y 23 meses que consumieron alimentos de los grupos recomendados durante los últimos 7 días
- % MEF que consumieron alimentos de los grupos recomendados durante los últimos 7 días
- % MEF con una estación para lavado de manos con agua y jabón al interior del hogar

Medio y periodicidad de verificación:

En el caso de Gambia se recurre a visitas mediante muestreo del total de comunidades intervenidas. Para adaptar esto al programa Juntos tendría que evaluarse la carga laboral que recae sobre los coordinadores técnicos zonales y gestores locales. Una ruta alternativa podría considerar entrevistas telefónicas. Los medios de verificación también deben considerar corresponsabilidades adicionales, como la presentación de un plan de actividades.

En Gambia los pagos eran realizados trimestralmente, tras la conformidad de una Dirección Regional de Salud que verifica el cumplimiento de las corresponsabilidades mediante un sistema de visitas muestral.

Monto de la TMCC:

Determinar el monto que puede ser transferido a la comunidad, según su tamaño, corresponsabilidades y organización.

En el proyecto de Gambia la transferencia individual comprendía \$17 por mujer gestante, pero este componente del proyecto solo estaba dirigido a los hogares con mayor inseguridad alimentaria, alcanzando alrededor de 11,500 mujeres. En cambio, la transferencia comunitaria que fue diferenciada por grado de ruralidad, promovió que la comunidad refiriese a 33,314 gestantes para cuidado prenatal oportuno. En el presupuesto total del proyecto, el monto asignado para transferencias comunitarias doblaba el monto para transferencias individuales. Se recomienda optar por focalizar la intervención en comunidades con baja afiliación temprana.

8 Conclusiones

El Programa Nacional de Ayuda Directa a los Más Pobres – JUNTOS, es un Programa de Transferencias Condicionadas que tiene como finalidad romper con la transmisión intergeneracional de la pobreza, fortaleciendo el capital humano y aliviando la pobreza contemporánea. Para fortalecer el capital humano, busca que sus hogares usuarios hagan uso de los servicios educativos y de salud.

Para la mejora la eficacia en la provisión del servicio se encontró, tanto del taller realizado como de la revisión de la literatura, que JUNTOS cuenta con una cartera de 12 necesidades de innovación. De ellas, 2 provienen únicamente del Taller de relevamiento de necesidades, 4 de la revisión de literatura y 6 de ambas fuentes.

Al respecto, en la prestación de sus servicios, JUNTOS encuentra dificultades por la alta dispersión de sus usuarios que, por el lado del Programa, dificulta la entrega del incentivo monetario y, por el lado del hogar, lo mantiene distanciado de los establecimientos de salud y educación. Asimismo, también resulta necesario una mayor integración entre sectores, salvaguardar la oferta de los servicios de salud y educación, mejorar la interoperabilidad y disipar las condicionalidades informales desde otros representantes del Estado.

De la misma manera, hay oportunidades de mejora para el Programa fortaleciendo los enfoques de interculturalidad y de género, en este último se puede repensar el rol de la mujer para JUNTOS. Asimismo, los problemas intra-hogar (violencia, malas prácticas de cuidado, malas prácticas alimenticias etc.) y una tardía afiliación del Programa, merman los efectos que puede tener el Programa en algunos hogares. Asimismo, la vulnerabilidad de un hogar que deja de percibir la transferencia puede ser considerada por el Programa y evaluar nuevas estrategias de egreso, en articulación con otras intervenciones del Estado.

En cuanto a la priorización de necesidades realizada por el personal del Programa siguiendo la metodología del AYNi Lab Social, se hallaron las siguientes 5 necesidades más urgentes a atender según las/os gestoras/os del Programa: i) generar condiciones para el egreso de JUNTOS, ii) optimizar la revisión oportuna de corresponsabilidades, iii) aumentar la afiliación temprana, iv) reducir el incumplimiento de corresponsabilidades de educación, y v) aumentar la oferta de servicios de educación y salud.

Por otro lado, en cuando a la identificación de posibles soluciones innovadoras, una vez planteado el resultado deseado se 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.

En este sentido, para atender los problemas de dispersión hay que impulsar medios de pago alternativos al dinero en efectivo. La experiencia internacional muestra el uso de celulares básicos, sin respaldo en una cuenta bancaria, para estos fines; así como también la entrega de tarjetas magnéticas que no permitan el retiro de efectivo. Estas innovaciones se presentan como propuestas de solución al problema de la dispersión geográfica en el ámbito de JUNTOS.

Asimismo, aumentar la afiliación temprana, desde un enfoque de demanda, requiere lidiar con sesgos conductuales como procrastinación, modelos mentales incorrectos o la preocupación de la imagen social. Se reconoce la labor de las y los Agentes Comunitarios de Salud para lidiar con estos problemas, y se propone complementariamente la instauración de transferencias monetarias condicionadas comunitarias, para que la misma comunidad contribuya a la adopción de buenas prácticas y, entre ellas, la afiliación temprana.

En el caso de la revisión oportuna de corresponsabilidades, se identifica que la coordinación con otros sectores resulta problemática para todos los programas de transferencia monetarias condicionadas. Se propone una alternativa novedosa como es el uso de sensores no invasivos y aprovechamiento del Internet de las cosas para llevar registro del cumplimiento de

corresponsabilidades, recomendando tener muy en consideración las medidas de privacidad y seguridad para el diseño de esta estrategia.

De otro lado, para contribuir al egreso de JUNTOS, se propone evaluar transferencias monetarias extraordinarias, según los resultados laborales de miembros de los hogares JUNTOS, de modo que les dé un mayor incentivo a participar en el mercado laboral, o introducir los productos de su actividad productiva en cadenas de valor. Esto sin perjuicio de optar por la propuesta de gestores sociales (MIDIS, 2015).

Finalmente, existen algunas necesidades para las cuales no se encontraron soluciones, y que podrían resolverse desde la gestión interna del Programa, se tendría que discutir mejor con el personal del Programa para poder acotarlas mejor. Asimismo, cabe mencionar que los problemas encontrados en el documento deben ser ratificados con información primaria y secundaria más reciente.

Las necesidades del Programa JUNTOS 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/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.

9 Recomendaciones

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

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 del programa JUNTOS. 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.

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 JUNTOS 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 sus actividades, las cuales 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.

Ahondar en conjunto con el programa en las nuevas necesidades encontradas durante el primer semestre del año 2021, por el equipo del AYNI Lab Social, gracias a comentarios y literatura compartida por el programa Juntos. Estas necesidades son:

- fortalecer y establecer alianzas con instituciones del sector salud y educación del sector público y privado,

- concientizar y sensibilizar tanto al personal del programa como a usuarias/os del Programa sobre la relevancia de la generación de ingresos autónomos; y
- capacitación al personal en uso de TIC.

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 con su propuesta.

Referencias

- Abomhara, M., & Køien, G. M. (2014). *Security and privacy in the Internet of Things: Current status and open issues*. In 2014 international conference on privacy and security in mobile systems (PRISMS) (pp. 1-8). IEEE.
- Attanasio, O., et al. (2019). *Freeing Financial Education Via Tablets: Experimental Evidence from Colombia*. Working paper. National Bureau of Economic Research.
- Banco Mundial. (2015). *Gambia: Estimulando resultados en salud y nutrición materno-infantil*. Informe de línea de base del proyecto.
- Banco Mundial. (2017). *Internet of Things. The New Government to Business Platform*. Washington DC: World Bank Group.
- Banerjee, A., Chandrasekhar, A. G., Duflo, E., & Jackson, M. O. (2019). *Using gossips to spread information: Theory and evidence from two randomized controlled trials*. *The Review of Economic Studies*, 86(6), 2453-2490.
- Banerjee, A., Duflo, E., Goldberg, N., Karlan, D., Osei, R., Parienté, W., & Udry, C. (2015). *A multifaceted program causes lasting progress for the very poor: Evidence from six countries*. *Science*, 348(6236), 1260799.
- Benel Calderón, R. L., Espinoza Jara, L., & Misari Atanacio, J. S. (2018). *Prácticas que inciden en la calidad de vida de las familias usuarias del Programa Juntos en el distrito de Acollajauja*. Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo en la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- 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.
- Bettinger, E. P., Long, B. T., Oreopoulos, P., & Sanbonmatsu, L. (2012). The role of application assistance and information in college decisions: Results from the H&R Block FAFSA experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(3), 1205-1242.
- BIT. (2015). *Behavioural Insights and the Somerset Challenge*. Behavioural Insights Team, London.
- Borraz, F., Saldain, J., Aguirre, E., & Blanchard, P. (2015). *¿Los beneficiarios del programa Tarjeta Uruguay Social accederían a mejores precios de ampliarse el conjunto de comercios donde pueden comprar?*
- Britos, S. (2005). *Programas Alimentarios Innovadores: Evaluación de una experiencia de uso de tarjetas alimentarias*.
- Castleman, B., & Page, L. (2016). Freshman year financial aid nudges: An experiment to increase FAFSA renewal and college persistence. *Journal of Human Resources*, 51(2), 389-415.
- Castro, J. F., Yamada, G., & Arias, O. (2016). *Higher education decisions in Peru: on the role of financial constraints, skills, and family background*. *Higher Education*, 72(4), 457-486.
- Chernev, A., Böckenholt, U., & Goodman, J. (2014). Choice overload: A conceptual review and meta-analysis. *Journal of Consumer Psychology*.
- Clausen, J., & Trivelli, C. (2015). *De buenas políticas sociales a políticas articuladas para superar la pobreza: ¿qué necesitamos para iniciar este tránsito?* Instituto de Estudios Peruanos.

- Correa, N., & Roopnaraine, T. (2014). *Pueblos indígenas y programas de transferencias condicionadas: estudio etnográfico sobre la implementación y los efectos socioculturales del Programa Juntos en seis comunidades andinas y amazónicas de Perú*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Dedy Irawan, J., Adriantantri, E., & Farid, A. (2018). *RFID and IOT for attendance monitoring system*. In MATEC Web of Conferences.
- DellaVigna, S. (2009). *Psychology and economics: Evidence from the field*. *Journal of Economic literature*, 47(2), 315-72.
- Díaz, J. J., & Saldarriaga, V. (2014). *Efectos del programa de transferencias condicionadas JUNTOS en el peso al nacer de los niños*. Consorcio de Investigación Económica y Social.
- Dizon-Ross, R. (2014). *Parents' Perceptions and Children's Education: Experimental Evidence from Malawi*. Yale University.
- Elliott III, W. (2008). *Closing the gap between aspirations and expectations among disadvantaged students: The potential of students' savings for future schooling and household wealth*. Washington University in St. Louis.
- Escobal, J., & Ponce, C. (2016). *Combinando protección social con generación de oportunidades económicas: una mirada de los avances de Haku Wiñay*. Lima, Perú: GRADE.
- Farmer et al. (2016). Developing and implementing a triangulation protocol for qualitative health research. *Qualitative health research*, 16(3), 377-394.
- Gajate-Garrido, G. (2014). *Assessing the differential impact of "Juntos" conditional cash transfer on indigenous peoples*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gajate-Garrido, G. (2014). *Assessing the Differential Impact of "Juntos" Conditional Cash Transfer on Indigenous Peoples*. Princeton, Working paper.
- 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.
- Gandy, K., King, K., Hurle, P. S., Bustin, C., & Glazebrook, K. (2016). *Poverty and decision-making. How behavioural science can improve opportunity in the UK*. London: Behavioural Insights Ltd.
- GRADE. (2018). *Curso en Metodologías Rigurosas para la Síntesis de Evidencia*. Lima, Perú: Guía de estudio y sistematización del curso.
- 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.
- Grey Gutiérrez, L., Campana Morales, Y., & Monge Zegarra, Á. (2018). *¿Cuándo sería oportuno graduar a las familias de JUNTOS?* Consorcio de Investigación Económica y Social.
- Hallsworth, M., Egan, M., Rutter, J., & McCrae, J. (2018). *Behavioural Government: Using behavioural science to improve how governments make decisions*. The Behavioural Insights Team.
- 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.

- Hoxby, C., & Turner, S. (2015). What high-achieving low-income students know about college. *American Economic Review*, 105(5), 514-17.
- Hughes, N., & Lonie, S. (2007). *M-PESA: mobile money for the “unbanked” turning cellphones into 24-hour tellers in Kenya*. *Innovations: technology, governance, globalization*, 2(1-2), 63-81.
- Ibarrarán, P., Medellín, N., Regalia, F., Stampini, M., Parodi, S. (2017). *Así funcionan las transferencias condicionadas*. División de Protección Social y Salud del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Jensen, R. (2010). The (perceived) returns to education and the demand for schooling. *The Quarterly Journal of Economic*, 125(2), 515-548.
- Jiang, H., Li, M., & Wen, L. (2014). *Effect of Short Message Service on Infant Feeding Practice*. *JAMA Pediatr.* 2014;168(5):471-478.
- Juntos. (2016). *Proyecto Piloto para la optimización del proceso de verificación del cumplimiento de las corresponsabilidades mediante el uso de tecnologías de información y comunicación en Ayacucho y Huánuco*. Lima, Perú: Programa Juntos.
- Juntos. (2017). *Proyecto piloto de articulación económica en Vinchos y Chuschi - Ayacucho*. Lima.
- Kremer et al. (2019). *Behavioral development economics. In Handbook of Behavioral Economics: Applications and Foundations 1*. Vol. 2. North-Holland, 345-458.
- 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.
- Medellín, N., Ibarrarán, P., Stampini, M., & Villa, J. M. (2015). *Hacia adelante: recertificación y estrategias de salida en los programas de transferencias monetarias condicionadas*. División de Protección Social y Salud del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- MEF. (2017). *Evaluación de Impacto del programa JUNTOS – Resultados finales*. Lima, Perú: Informe de evaluación. Elaborado por Álvaro Monge, Janice Seinfeld y Yohnny Campana.
- MIDIS. (2014). *JUNTOS en cifras 2005-2014*. Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres, JUNTOS.
- MIDIS. (2016a). *Estudio cualitativo sobre el incentivo monetario del programa JUNTOS al desarrollo de capital humano en el VRAEM*. Lima, Perú: Informe de evaluación. Elaborado por Fabiola Tatiana Yeckting y Dante Villafuerte.
- MIDIS. (2016b). *Evaluación de los factores de riesgo del incumplimiento de corresponsabilidades en el programa JUNTOS: Una primera aproximación*. Lima, Perú: Informe de evaluación. Elaborado por Rubén Ocampo, Elmer Guerrero, Miguel Campos y Fernando Llanos.
- MIDIS. (2016c). *Proyecto-piloto para la optimización del proceso de verificación del cumplimiento de las corresponsabilidades mediante el uso de tecnologías de información y comunicación en Ayacucho y Huánuco*. Lima, Perú: Informe Final.
- MIDIS. (2017). *Evaluación de impacto del Piloto Esquemas Alternativos de Transferencias (EAT) del programa JUNTOS – Resultados finales*. Informe de evaluación. Elaborado por Alan Sánchez, Lima, Perú.

- MIDIS. (2018). *Fortalecimiento de habilidades blandas en el marco de Haku Wiñay – Nota Metodológica*. Lima Perú: Elaborado por la DGSE del MIDIS, en base a los aportes del equipo de investigadores: Michael Carter, Úrsula Aldana, Sebastián Correa y Jorge Maldonado.
- MIDIS. (2019a). *Nota metodológica y cálculos de poder del piloto de envío de SMS para reducir la prevalencia de anemia*. Lima, Perú: Versión actualizada no publicada.
- MIDIS. (2019b). *Evaluación de diseño e implementación del modelo de cogestión comunitaria del Programa Nacional Cuna Más*. Informe elaborado por APOYO Consultoría. Manuscrito no publicado.
- MIDIS. (2019c). *Propuesta de intervención para la inclusión económica en zonas de pobreza urbana - 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).
- MINEDU. (2018). *Entrega de cartillas UMC: Informando a padres y docentes sobre los resultados de su escuela en comparación a escuelas cercanas*. Lima, Perú: Evidencias MineduLAB.
- Ndung'u, N. (2018). *The M-Pesa technological revolution for financial services in Kenya: A platform for financial inclusion*. In Handbook of Blockchain, Digital Finance, and Inclusion, Volume 1 (pp. 37-56). Academic Press.
- Neimand, A. (2018). *How to tell stories about complex issues*. Innovation Review, 7.
- Nesta et al. (2017). *Designing for Public Services*.
- Niños del Milenio. (2012). *Tranferencias y Condiciones: efectos no previstos del Programa JUNTOS*. Lima, Perú: Boletín elaborado por Javier Escobal y Sara Benites. GRADE.
- Olivier, J.-P., & Piccoli, E. (2018). *Cash Transfers and the Revenge of Context: An Introduction*.
- 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>>.
- Ravallion, M., 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.
- Sánchez, A., & Rodríguez, M. G. (2016). Diez años Juntos: un balance de la investigación del impacto del programa de transferencias condicionadas del Perú sobre el capital humano. En GRADE, *Investigación para el desarrollo en el Perú: once balances* (págs. 207-250).
- Sandoval, M. (2015). *Proyecto Piloto de Desarrollo de Competencias para Jóvenes de Chumbivilcas*. Informe final de sistematización.
- Silva Vidal, I. N. (2017). *Pobreza extrema y el Programa JUNTOS en la comunidad de Pomabamba, provincia Antonio Raimondi, Ancash*. Tesis para optar el título de Magíster en Gerencia Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

- 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.
- UNESCO. (2018). *Digital Inclusion for Low-skilled and Low-literate People*. Paris, Francia: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Usher, A. (1998). *Income-Related Barriers to Post-Secondary Education*. Toronto: Council of Ministers of Education, Canada: Postsecondary Education Project, Learner Pathways and Transitions.
- Watkins, R., West Meiers, M., & Visser, Y. (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*.
- Yamada, G., Lavado, P., & Velarde, L. (2014). *Habilidades no cognitivas y brecha de género salarial en el Perú*. Estudios Públicos, 135 (invierno 2014), 89-129.

Anexos

Anexo 1. Formulario Virtual de relevamiento de necesidades (FV-1)

Consiste en un cuestionario virtual, de respuesta individual que empieza describiendo su objetivo y solicitando el compromiso del participante al momento de responder a las preguntas y asegurando, al mismo tiempo, la confidencialidad de la información vertida, que será usada estrictamente para los fines expuestos. Seguidamente contiene secciones muy parecidas a las del Taller²⁰:

Presentación de participantes

Esta sección permite a la vez caracterizar al personal del programa que participa de este cuestionario, con preguntas como: cargo que desempeña, área en el que se desempeña, años de servicio en el programa, profesión, dependencia (sede central o territorial), entre otros datos generales.

Conociendo el Programa

Con la finalidad de conocer/entender al programa desde la óptica del personal que en el laboran se solicita en un primer momento la enunciación de los servicios brindados por el Programa, la calificación que se le otorgaría a estos servicios y finalmente, su vinculación con los objetivos del programa.

Se realiza el ejercicio de enunciación de los servicios que brinda el programa, la misma que es solicitada en dos momentos: en la que la primera enunciación, permite conocer qué servicios son identificados o reconocidos con mayor facilidad; mientras que la segunda, se identifican qué servicios no son tan visibilizados. Continúa con la calificación de los servicios a través de una escala Likert en que se valora con puntuaciones de 0 a 10, en el que 0 es una mala calificación y 10 una calificación excelente. Finalmente, se solicita que en sus propias palabras enuncien los objetivos del Programa.

Caracterizando a usuario/a del Programa

La finalidad de esta sección es conocer un poco más al usuario/a del Programa, esta caracterización se realiza a través de la identificación de las emociones, percepciones y acciones observadas en él, desde la mirada del personal del Programa.

Para ello, se inicia el ejercicio con la identificación y enumeración de los usuarios/as. Una vez identificados se plantean las siguientes preguntas, respecto a cada uno de ellos: ¿Qué piensa este usuario/a del Programa con respecto a los servicios entregados?, ¿qué siente este usuario/a del programa con respecto a los servicios entregados?, y ¿qué hace este usuario/a del programa para acceder a los servicios entregados?

Caracterizando a los actores claves del Programa

De la misma manera, con la caracterización de los actores claves permite identificar y conocer un poco más, quienes participan en la implementación de los servicios del programa a través de las emociones, percepciones y acciones que realizan. Para ello, el ejercicio requiere de la identificación y enumeración de los actores claves. Una vez identificados se plantean las siguientes preguntas, respecto a cada uno de ellos: ¿qué piensa este actor clave del Programa con respecto a los servicios entregados?, ¿qué siente este actor clave del programa con respecto a los servicios entregados?, y ¿qué hace este actor clave del Programa para prestar los servicios? Esta sección se incorporó al Formulario virtual, a raíz de que se realizó en la práctica también durante los Talleres de relevamiento.

Identificando necesidades

²⁰ Las secciones se encuentran en la Tabla 1 de la sección 2.2.

Habiendo transitado en la enumeración de servicios, caracterizado los usuarios y actores claves, empatizado con ellos, la formulación o identificación de necesidades termina siendo un ejercicio que permite al final integrar/formular de forma más precisa cuáles son esos “problemas, hechos y situaciones” que impiden el mejor cumplimiento de los objetivos del Programa. Puntualmente, se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Qué impide al Programa cumplir adecuadamente con su objetivo?
- ¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del Programa?

La siguiente Tabla resume el contenido de este FV-1

Tabla 13. 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?
Conociendo el programa	¿Desde cuándo trabajas en 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

Anexo 2. Matriz de sistematización de evidencias

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades encontradas por los autores
1	Correa Aste, Norma; Roopnaraine, Tery	2014	Pueblos indígenas y programas de transferencias condicionadas. Estudio etnográfico sobre la implementación y los efectos socioculturales del Programa JUNTOS en seis comunidades andinas y amazónicas de Perú.	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	¿Cómo mejorar la efectividad de los PTC en contextos indígenas? ¿Qué ajustes podrían realizarse en materia de diseño, implementación y/o evaluación con el objeto de que los PTC respondan mejor a la realidad de estas poblaciones?	JUNTOS	<p>Cualitativa. Etnográfica. Estudios de caso entrevistas a informantes clave y actividades de observación participante.</p> <p>/</p> <p>Primaria. 6 comunidades, 90 estudios de caso</p>	<p>- Cumplimiento de las condicionalidades no se interpreta desde el principio de corresponsabilidad basado en derechos y deberes; sino como obligación, agradecimiento, o pago de deuda con el Estado. El bono no es necesariamente interpretado como un incentivo para estimular la demanda de servicios públicos, sino como un sueldo, propina, apoyo o deuda. Estas interpretaciones dejan una ventana abierta para que figuras locales de poder y autoridad asociadas al Estado (personal de salud y educación, gestores del programa JUNTOS, autoridades locales) impongan requisitos adicionales ajenos a los objetivos del Programa.</p> <p>- Existencia de confusiones sobre la manera en que JUNTOS selecciona a los usuarios elegibles, lo cual se deriva del hecho de que no se han realizado esfuerzos suficientes para informar a la población objetivo sobre los criterios de focalización y permanencia en el Programa.</p> <p>- A pesar de que ciertamente existen algunos cambios que favorecen la educación de las niñas, cabe señalar que los hogares reconocieron que a la hora de tomar decisiones, y en ausencia de la transferencia de JUNTOS, priorizarían la educación de los hijos varones con la esperanza que estos colaboren en la educación de sus hermanos.</p>	<p>Del PPSS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que los hogares usuarios comprendan cuáles son las corresponsabilidades oficiales del Programa. - Implementar una estrategia de comunicación dirigida a aquellos actores locales que contribuyan a generar confusiones y malos entendidos sobre el Programa: no usuarios, pastores religiosos y autoridades. - Hacer explícitas cuáles son las prácticas que el Programa no promueve. - Coordinación intersectorial con salud y educación - Explorar mecanismos de apoyo para las mujeres usuarias que acuden a los servicios de salud. - Crear sistemas de graduación transparentes, basados en esquemas de transición (ahorro, emprendimiento, desarrollo productivo, etc.). Estas oportunidades deben ser comunicadas de manera detallada a las comunidades (y no solo a las usuarias) para evitar tensiones. <p>De los usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor información sobre sus derechos y deberes en torno a JUNTOS. - Guía para no provocar disonancia entre las concepciones indígenas y los servicios occidentales.
2	MIDIS / Yeckting, Fabiola; Villafuerte, Dante	2016	Estudio cualitativo sobre el incentivo monetario del programa JUNTOS al desarrollo de capital humano en el VRAEM	Evidencia MIDIS	Analizar las percepciones, uso, valoraciones y cambios generados por la entrega del incentivo monetario a los hogares, como estímulo a la educación secundaria de adolescentes entre los 14 a 19 años en el ámbito del VRAEM	JUNTOS	<p>Cualitativa. Carácter etnográfico.</p> <p>/</p> <p>Primaria. 79 entrevistas de profundidad, 8 entrevistas grupales y 16 observaciones; entre noviembre 2015 y febrero 2016</p>	<p>- Se evidencia escasa comunicación entre los diferentes niveles del Programa JUNTOS y docentes, padres de familia, estudiantes y egresados. Especialmente en cuanto a las incidencias (retrasos, falta de pago o usos), que ocurren entre las familias usuarias y que pueden contribuir en la solución de las dificultades que se presentan en el acceso.</p> <p>- Personal del programa JUNTOS, docente y el personal de centros de salud no valoran las potencialidades de la zona. Existe desconocimiento de lengua, tradiciones y prácticas culturales de las comunidades campesinas, centros poblados y comunidades nativas.</p> <p>- Existe la percepción entre la población no usuaria y personal docente que el Bono VRAEM crea dependencia en los usuarios, que dificulta la continuidad del desarrollo del trabajo comunal no remunerado y de otras actividades productivas.</p> <p>- El acceso de familias usuarias del programa JUNTOS al Bono VRAEM produce competencia entre los estudiantes, pero algunos de ellos son estigmatizados como pobres.</p> <p>- El Bono VRAEM no aleja a los adolescentes y a sus familias de la necesidad de percibir los ingresos de la economía de la coca.</p> <p>- Directores y docentes perciben que familias JUNTOS (Bono VRAEM), destinan a gastos en bienes y servicios para la familia, y, según ellos, su gasto debería destinarse íntegramente a la educación de sus hijos e hijas.</p> <p>- Adolescentes JUNTOS (Bono VRAEM) sufren relaciones de género desiguales en sus proyectos educativos y de vida.</p> <p>- Los jóvenes egresados migran porque en los distritos del VRAEM no se ofrecen oportunidades de inserción educativa y laboral.</p> <p>- Entre la población la percepción que las personas más necesitadas no son las que necesariamente ingresan como usuarias al programa JUNTOS.</p>	<p>Del PPSS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación periódica de seguimiento de resultados del Bono VRAEM sobre deserción escolar, del Ministerio de Educación, la Unidad Central y las unidades territoriales del programa JUNTOS en el VRAEM. - Sensibilizar a funcionarios de la Unidad Central que participan del CODE-VRAEM y las Unidades Territoriales sobre la importancia del Bono VRAEM como un parte de una estrategia integral de acción en el VRAEM. - Replantear su articulación con otras alternativas productivas, que logren alejarlos de la economía de la coca. - Sensibilizar entre gestores locales la valoración de la cultura y tradiciones locales para alcanzar el desarrollo integral del VRAEM. Incorporar el conocimiento de las lenguas nativas y el enfoque intercultural entre funcionarios y personal del programa JUNTOS y funcionarios en el VRAEM. <p>De los usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información para la comprensión de cómo procede la asignación y frecuencia del pago del Bono por los diferentes niveles del Programa y los propios gestores locales, por qué se suspende un pago (desafiliación) y usos posibles de la transferencia (sin condiciones).

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades encontradas por los autores
								<p>habrían concentrado en población en edad de cursar secundaria (11-19 años). En niños con edad para cursar primaria (6-11 años) los efectos son nulos. Efectos favorables sobre varones, ambiguos para mujeres.</p> <p>- JUNTOS habría impactado en gasto per cápita (5.7-9.0%), en el gasto en alimentos (9-12%), en el gasto básico -que incluye alimentos, salud y educación- (7-10%) y proporción del gasto en alimentos (2pp). Transferencia es alrededor del 16% del gasto de familias (2016).</p> <p>- Tiempo de exposición: en hogares con exposición entre 2 y 4 años el gasto se habría incrementado (19%) y la pobreza extrema se habría reducido (-7pp). Vulnerabilidad: hogares pertenecientes al primer tercil de gasto muestran incrementos del gasto (38%) y reducción de la pobreza extrema (-14pp). Hogares que viven en la sierra: mostraron impactos en el gasto (12%) y en la pobreza extrema de (-6pp).</p>	<p>por parte de los hogares, resultados podrían ser bajos porque la verificación es muy laxa.</p> <p>De los usuarios:</p> <p>- Facilidad de acceso a servicios, especialmente mujeres en su desplazamiento para educación (bonificación por logros educativos, bicicletas en contextos rurales, amigable escuela para mujeres).</p>
6	MIDIS / Sánchez, Alan	2017	Evaluación de impacto del Piloto Esquemas Alternativos de Transferencias (EAT) del programa JUNTOS - Resultados finales	Evidencia MIDIS	Determinar si EAT es más efectivo que EBT en función de los objetivos de corto plazo del Programa	JUNTOS	<p>Cuantitativa. Experimental</p> <p>/</p> <p>Primaria.</p>	<p>- El esquema alternativo de transferencias no tiene un impacto diferenciado al del esquema básico, para una batería amplia de indicadores. Dicho de otra manera, no hay diferencias discernibles en los impactos de corto plazo ni en el cumplimiento de las corresponsabilidades entre ambos esquemas de transferencias.</p> <p>- No se encuentra impactos diferenciados ni para los "hogares pequeños" ni para los "hogares grandes". Los pocos resultados hallados sugieren que en el grupo de "hogares pequeños" puede haber inclusive impactos no deseados de EAT</p> <p>- Los usuarios EAT tienden a mostrarse de acuerdo con las condicionalidades del Programa en mayor proporción que sus pares EBT, especialmente en lo referido a educación y salud.</p> <p>- Se encuentra evidencia que sugiere que los hogares EAT tienden a reportar más miembros objetivos que los EBT (o, visto de otro modo, los hogares EBT reportan menos).</p>	<p>Del PPSS:</p> <p>- Evaluar esquemas alternativos en el futuro:</p> <p>Pagos por corresponsabilidad deberían calibrarse considerando los costos directos y los costos de oportunidad relacionados al cumplimiento de las corresponsabilidades</p> <p>Una parte de la transferencia debería ser independiente del número de miembros del hogar</p> <p>Límite al monto máximo de la transferencia que un hogar puede recibir.</p> <p>Entrega directa a un miembro objetivo.</p>
7	Gajate-Garrido, Gissele	2014	Assessing the Differential Impact of "JUNTOS" Conditional Cash Transfer on Indigenous Peoples	El manuscrito es un entregable para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Identificar los efectos de JUNTOS diferenciados por condición étnica.	JUNTOS y controles	<p>Cuantitativa. Propensity Score Matching (Kernel)</p> <p>Secundaria. ENDES y ENAHO</p>	<p>- Asistencia de niñas y niños indígenas entre 11 y 14 años está negativamente afectada por JUNTOS. Resultados sobre niños dirigen estos resultados. Además, tienen una probabilidad más alta de repetir el año (10pp). Deserción para niñas y niños indígenas, entre 12 y 14 años, incrementa en 6pp en niños.</p> <p>- Resultados sobre salud sí son más altos para niñas y niños indígenas que para los no indígenas. Esto incluye vacunas, control de crecimiento e ingesta de suplemento de hierro. En todos los resultados de interés (con excepción de controles de crecimiento) son los niños los más favorecidos. El resultado atípico es la búsqueda de atención médica.</p>	<p>Del PPSS:</p> <p>- Controlar y disipar la existencia de condicionalidades informales en el ámbito de la salud.</p> <p>- Evaluar controlar por año de progresión en sus condicionalidades.</p> <p>De los usuarios:</p> <p>- Atravesar la edad de transición (12 a 14 años) en la educación secundaria. Aliviando costos monetarios y no monetarios asociados al costo de traslado, adaptación de la lengua y mayores exigencias académicas.</p>
8	Grey, Laís; Campana, Yohhny; Monge, Álvaro	2018	¿Cuándo sería oportuno graduar a las familias de JUNTOS?	Consortio de Investigación Económica y Social (CIES)	Analizar cuál es el nivel de ingresos crítico que motivaría a los beneficiarios de JUNTOS a desprenderse del Programa de manera voluntaria	JUNTOS	<p>Secundaria. ENAHO 2007-2016</p>	<p>- Gasto es un determinante importante en la decisión de entrada o salida del Programa. En particular, un aumento marginal en el gasto per cápita es consistente con una reducción de 0.57pp en la probabilidad de entrada al Programa y con un incremento de 0.59pp en la probabilidad de salida del Programa.</p>	<p>Del PPSS:</p> <p>- Estrategia de graduación de JUNTOS que considere los potenciales efectos de eliminar la subvención económica percibida. Por ello, articular intervenciones productivas que permitan reemplazar el subsidio por ingreso autónomo es clave de modo que la salida del Programa evite dejar a los hogares en una situación inferior a la que se encontraban mientras eran atendidos por el mismo.</p> <p>- Cualquier estrategia de graduación debe incluir, además de la capacidad de aprovechar los beneficios de programas habilitadores, otras consideraciones de capital mínimo (humano, físico, financiero, social), así como la vocación</p>

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades encontradas por los autores
									productiva de las localidades en las que estos habitan para afinar dicha definición. De los usuarios: - Intervenciones complementarias que mejoren la dotación de activos de los hogares y su acceso a servicios complementarios que a su vez permita mejorar la rentabilidad de dichos activos
9	Díaz, Juan José; Saldarriaga, Víctor	2014	Efectos del Programa de Transferencias Condicionadas JUNTOS en el Peso al Nacer de los Niños	Consortio de Investigación Económica y Social (CIES)	Analizar el efecto del Programa de Transferencias Condicionadas JUNTOS en la salud neo-natal de niños y niñas que fueron expuestos al Programa durante la gestación	JUNTOS y controles	Cuantitativa. Cuasi experimental: Diferencias en diferencias y variables instrumentales. / Secundaria. ENDES 2004-2013	- No se encuentran efectos significativos sobre peso al nacer, bajo peso al nacer, talla pequeño al nacer; bajo ninguna de las estimaciones (ITT, TOT, TOT efectos hijos por madre). - ITT: Incremento de la probabilidad de asistir a controles pre-natales (3pp), incrementa la probabilidad de asistir a controles pre-natales durante el primer trimestre de gestación (5pp), e incrementa número de controles pre-natales (0.25). - TOT: Incrementa en 12pp la probabilidad de haber tenido un parto institucional.	Del PPSS: - Coordinación entre JUNTOS y el MINSA para promover el cuidado de la salud pre- y neo-natal. De los usuarios: - Información a madres gestantes sobre (1) prácticas saludables y cuidados de la salud (2) la importancia de asistir a controles pre-natales, (3) lo que deben de saber acerca de los servicios de salud (qué exámenes, medicamentos y suplementos alimenticios deben recibir en las visitas pre-natales) y (4) cómo acceder a los servicios de salud durante la gestación (Barber y Gertler 2010). - Servicio de consejería, en especial a madres primerizas.
10	MIDIS / Ocampo, Rubén; Guerrero, Elmer; Campos, Miguel; Llanos, Fernando	2016	Determinantes del incumplimiento de responsabilidades en educación en hogares afiliados al programa JUNTOS	Evidencia MIDIS	Caracterizar a los hogares con alta probabilidad de incumplimiento que actualmente forman parte del padrón de usuarios de JUNTOS.	JUNTOS	Cuantitativa. Correlacional / Secundaria. Base verificación, Base SISFOH, Base desafiliación (cruces 2012-2013)	- Mientras más pobre es el hogar, mayor será la probabilidad de incumplimiento. - Tener un titular varón está positivamente correlacionado con la probabilidad de incumplimiento educativo. Que el titular no tenga como lengua materna al castellano está negativa y significativamente correlacionado con el incumplimiento. Mientras más educado es el titular, es más probable que mande a su hijo al colegio.	Del PPSS: - Programa JUNTOS concentre su actividad de verificación y acompañamiento de familias sobre aquellos hogares considerados como más pobres
11	Benel, Rosa; Espinoza, Leonor; Misari, Julissa	2018	Prácticas que inciden en la calidad de vida de las familias usuarias del programa JUNTOS en el distrito de Acolla-Jauja	Tesis para obtener el grado de Magister en Gerencia Social en PUCP Asesora: María Teresa Tovar Samanez	Identificar las prácticas de las familias usuarias JUNTOS en salud, educación, nutrición, generación de ingresos y ciudadanía y su contribución en la mejora de la calidad de vida de los usuarios en el distrito de Acolla.	JUNTOS distrito Acolla, provincia de Jauja, Junín	Cualitativa. Estudio de casos elaborado con la participación de 3 familias usuarias, 2 docentes y 2 profesionales de salud, 8 madres y 8 niños.	- La salud es valorada sólo desde el componente curativo y no tienen en cuenta el aspecto preventivo. - Familias tienen tendencia al consumo de carbohidratos, dejando de lado los productos de la región con alto valor proteico (quinua, kiwicha, trigo, chuño) y otros alimentos ricos en proteínas (carnes, pescados, lácteos). - Persisten los problemas de desnutrición y anemia por las escasas condiciones de saneamiento ambiental, prácticas poco saludables, e higiene del hogar en la preparación y conservación de alimentos, de la higiene personal y de la forma como crían los animales dentro de la vivienda - Si bien las mujeres han logrado cierta autonomía, en las familias se reproducen los roles tradicionales que culturalmente han sido asignados a los hombres y a las mujeres. La mujer la que se ocupa de las labores domésticas, el cuidado de los niños y ancianos, controles médicos de los hijos y actividades de la escuela.	Del PPSS: - Articular con municipalidad e instituciones de salud y educación para la promoción de prácticas saludables coordinadamente. - Evaluar la inclusión de una "Escuela para padres". De los usuarios: - Mayor formación de liderazgo entre las mujeres usuarias del Programa. - Capacidades en las familias usuarias que les permita acceder a empleo y autoempleo productivo y sostenible para generar a mediano plazo desarrollo personal, familiar y comunal. - Ser capacitadas con talleres orientados a promover el ejercicio de su ciudadanía, donde tomen conciencia de su rol como usuarias del Programa, sabiendo que el beneficio no las hace menos que otros.

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades encontradas por los autores
12	Silva Vidal, Inés Nelida	2017	Pobreza extrema y el Programa JUNTOS en la comunidad de Pomabamba, provincia Antonio Raimondi, Ancash	Tesis para obtener el grado de Magister en Gerencia Social en PUCP Asesora: María Teresa Tovar Samanez	Conocer si las usuarias de JUNTOS en la comunidad de Pomabamba, a partir de participar en este Programa, están superando alguna condición de pobreza extrema.	JUNTOS comunidad Pomabamba, distrito Chingas, provincia Antonio Raimondi, Áncash	Cualitativa. Observaciones empíricas, entrevistas y grupos focales a hogares usuarios (20), promotor y coordinador provincial de JUNTOS (2), personal de la escuela (4), del establecimiento de salud (2) y municipalidad provincial (1)	<ul style="list-style-type: none"> - JUNTOS no da lugar a que las usuarias de la comunidad de Pomabamba desarrollen actividades productivas y desarrollen capacidades para salir de la pobreza. - El Programa no ha mejorado las condiciones precarias de vida de las usuarias en la comunidad de Pomabamba. Hay una ausencia de consumo de proteínas y alimentación balanceada entre los hogares. Los alimentos solo son consumidos en ciertas fechas. Sin embargo, promotores del Programa y profesores refieren que la culpa es de 'ellos' (los usuarios) porque 'no entienden' la gravedad. Tendencia a creerse superiores o subestimar a los usuarios. - Usuarias perciben que siguen inmersas en la pobreza extrema. Hay una percepción de que es uno de los roles de la mujer cobrar los S/200, careciendo de "ciertas habilidades" para dedicarse a otras tareas. - Promotores y personal de salud y/o educación critican que el Programa se centre mucho en la niña o el niño, y no tenga una visión más amplia sobre el hogar. - Incentivo resulta marginal en hogares con varios hijos. 	<p>Del PPSS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor educación a hogares sobre alimentación balanceada, desde un enfoque formativo, evitando mensajes despectivos entre promotores o personal de campo. - Integrar intervención con programas de transferencia de capacidades productivas. <p>De los usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de sus capacidades y habilidades para que puedan realizar alguna actividad productiva, mejoraría de manera significativa su situación. - Motivación y actitud de emprendedurismo
13	Sandoval, Mercy	2017	Proyecto Piloto de Desarrollo de Competencias para Jóvenes de Chumbivilcas	Juntos	El proyecto en Perú buscó el desarrollo personal, social y productivo de los y las jóvenes de Chumbivilcas con el fin de facilitar su inserción en los nuevos contextos sociales y económicos de manera segura, proactiva y consistente	Alumnos, y alumnas de quinto de secundaria, de tres instituciones educativas en Chumbivilcas, Cusco	Información primaria cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> - La sistematización tuvo como propósito descubrir qué estrategias resultaron más efectivas y cómo se articularon unas a otras para producir los resultados alcanzados. - Se buscaba que los jóvenes definan su Proyecto de Vida, fortalezcan competencias específicas de desarrollo personal social y cuenten con recursos cognitivos, comunicacionales y emocionales que desarrollen o fortalezcan sus capacidades para adaptarse al cambio, para la búsqueda activa de aprendizajes significativos y para el desarrollo de estrategias laborales y de carrera, consistentes con su proyecto de vida. - Ponen gran énfasis en la participación, corresponsabilidad y empoderamiento de los jóvenes y en construir itinerarios de vida a partir de sus saberes previos. - La propuesta está estructurada en dos ejes principales que se complementan y fortalecen permanentemente: 1. Un itinerario de formación, basado en principios y métodos pedagógicos que hacen referencia al enfoque humanista, participativo y dialógico; 2. La preparación para la inserción socio-productiva en el mundo del trabajo. - La intervención con los jóvenes fue diseñada para una duración de 8 meses, a realizarse fuera de los horarios de clases, durante tres días por semana. - El diseño implicaba también la vinculación con una universidad para la certificación o acreditación de los jóvenes, sin embargo, esto quedó también en una fase muy preliminar dado la demora en el inicio de su implementación. - No fue posible evaluar si los jóvenes desarrollaron competencias de desarrollo personal social ya que no existieron los instrumentos suficientes para evaluar esto pese a que la Guía del Educador incluye algunos formatos al respecto. 	<p>Del PPSS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptar las realidades de otros programas de desarrollo productivo al contexto peruano - Formar alianzas y sinergias con otros sectores del Estado y con actores del privado - Involucrar a los padres en los proyectos, y no solo para brindarles información y fomentar que sus hijos asistan al programa, sino también involucrarlos en formar parte de la solución. - Realizar un diagnóstico de ofertantes de programas de desarrollo de capacidades: institutos y/o universidades. - Diagnóstico de sectores y empresas demandantes de jóvenes con mejores capacidades. - Trabajar en el manejo de expectativas ante docentes rechazados - Diseño de evaluación para medir resultados. - Incorporar un enfoque de género - Plan de implementación para escalamiento de la propuesta estudiada. <p>De los usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacios y equipamiento para el desarrollo de sesiones, sobre todo el uso de internet y TIC - Más información sobre programas y medios de intermediación laboral.

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades encontradas por los autores
14	Juntos	2017	Proyecto Piloto de articulación económica en Vinchos y Chuschi - Ayacucho	Juntos	Documentar el diseño e implementación el "Piloto de Articulación Económica Vinchos y Chuschi" en el departamento de Ayacucho	234 hogares de los distritos de Vinchos y Chuschi	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> - En su mayoría, los participantes afirmaron que la actividad que más aprendieron fue el uso del riego tecnificado (49.4%), seguido de la crianza de animales menores (27.2%) y en tercer lugar el cultivo de hortalizas. - Un aspecto que se evidenció durante el desarrollo del Piloto, fue el desánimo de algunas usuarias a participar de las actividades de MCE, cuando eran suspendidas para recibir los incentivos monetarios del programa Juntos, esto debido al incumplimiento de sus corresponsabilidades en salud y educación, esto en cierta medida afectó la implementación de tecnologías productivas por parte de algunos hogares. - Otro aspecto relevante que afectó el desarrollo de capacidades de las usuarias, está relacionado a factores internos del hogar, como los problemas o imprevistos familiares, lo cual no permitió la continuidad de algunos hogares en el Piloto. 	<p>Del PPSS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Idear mecanismo para evitar desánimo por parte de usuarios suspendidos de capacitaciones productivas ante incumplimiento de otras condicionalidades - Mayor articulación entre los programas FONCODES y Juntos - Incorporar de manera activa en las acciones de articulación a los gobiernos locales - Comunicación clara al personal operativo de campo acerca de la estrategia de egreso que implementará el Programa. - Promover desde el momento que las usuarias ingresan al programa Juntos acciones que las vinculen a la estrategia de egreso del Programa, para que tengan mayor tiempo y posibilidades de generar y fortalecer las capacidades de las usuarias y de sus familias - Desarrollar una estrategia de comunicación que permita articular el mensaje de Juntos hacia la población objetivo de manera que las expectativas estén claras y no se generen rechazos inesperados a la aplicación de los pilotos - Afrontar la migración y dispersión de hogares juntos. - Concientizar y sensibilizar a los hogares respecto a la relevancia que tiene la generación de ingresos autónomos
15	Juntos	2016	Proyecto Piloto para la optimización del proceso de verificación del cumplimiento de las corresponsabilidades mediante el uso de tecnologías de información y comunicación en Ayacucho y Huánuco	Juntos	Documentar el los hallazgos de piloto que pretendió contar con un adecuado procedimiento para el recojo, procesamiento y envío de información de la Verificación del Cumplimiento de Corresponsabilidades mediante el uso de equipos biométricos y tablets	12354 hogares del programa Juntos en regiones de Ayacucho y Huánuco; de 67 I.E. y 91 EE.SS.	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> - Componente 1: equipamiento para el apoyo para la verificación del cumplimiento de las corresponsabilidades - Componente 2: fortalecimiento de capacidades. - Componente 3: Adecuación del SITC y perfeccionamiento de aplicativos - Componente 4: Gestión del proyecto - El análisis de los resultados de la implementación del piloto ha dado resultados positivos en cuanto a la reducción de tiempo; así como contar con más información sobre el público atendido por el Programa. - Entre otros resultados se vio un mayor dinamismo por marcar asistencia, además que los docentes llegaban más temprano. El acceso a TIC ha permitido un mayor involucramiento de los gestores locales con el trabajo, mejorado procesos operativos, así como mejora en autoestima para adquirir habilidades tecnológicas. - Los participantes del piloto lograron obtener las competencias necesarias para el uso de equipos móviles. - Se pudo recoger información online y offline 	<p>Del PPSS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problemas de fluido eléctrico que impidieron el correcto funcionamiento de los equipos biométricos, en zonas rurales - En el caso de equipos móviles se tuvieron problemas de señal en zonas rurales - En caso de una UT en Ayacucho, hubo oposición en la instalación de los equipos biométricos por razones culturales, religiosas y de resentimiento político al gob local. - Capacitaciones constantes al personal del programa sobre TIC

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Anexo 3. Guía metodológica para el Taller de relevamiento

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 programa JUNTOS

Participantes: Entre 5 a 8 personas.

Facilitadores: Dos o tres facilitadores en el taller, 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"> Al momento del registro de participantes se les entregará una etiqueta plegable con su nombre (Ver anexo I). 	10 min	03:00 a 03:10	<ul style="list-style-type: none"> Lista de asistencia
Presentación del AYNi	<ul style="list-style-type: none"> Presentación AYNi LAB SOCIAL Objetivo: Sensibilizar a programas sociales del MIDIS sobre la importancia de la innovación social. 	10 min	03:10 a 03:25	<ul style="list-style-type: none"> Proyector y laptop PPT
	<p>Pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Presentación del AYNi Lab Social ¿Qué es la innovación social y por qué es importante? Presentación de la hoja de ruta de "ciclo de innovación social para el Programa ..." Dar paso al taller de relevamiento de necesidades del Programa ... 			
Presentación de participantes	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica de presentación "cadena de nombres" Objetivo: promover en los asistentes la atención y escucha activa. 	10 min	03:25 a 03:35	<ul style="list-style-type: none"> Etiquetas
	<p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> El moderador solicita a los asistentes, ponerse de pie y si el espacio lo permite hacer un círculo, que, al momento de presentarse, digan: <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es su nombre? ¿Cargo? ¿Profesión? ¿Qué servicios del estado le gustaría que recibieran sus hijos o sobrinos? La primera persona dirá: <i>"Mi nombre es Juanito, soy administrador, especialista en contrataciones"</i> La segunda persona dirá el nombre del que los precedieron y posterior a ello, se presentará. Y así hasta que el último en presentarse pueda decir los nombres de todos los asistentes y presentarse ella/él misma/o. 			

Etapa	Actividad	Tiempo máx.	Horario	Materiales
Conociendo el Programa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificando el Objetivo del Programa. Objetivo: Conocer cuáles son los servicios ofertados por el programa social 			
	<p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Listar servicios: El moderador solicita a los participantes enuncien los servicios brindados por el Programa. Mientras se enuncian los servicios uno de los moderadores las escribe en las tarjetas de colores y las coloca en un lugar visible. <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles son los servicios que brindan desde el Programa? <ul style="list-style-type: none"> ○ Se dará 5 minutos para que piensen y listen en los post-its ○ 5 minutos adicionales para discusión ○ ¡Una idea por post-it! 	10 min	03:35 a 03:45	<ul style="list-style-type: none"> • Post-it de colores • plumones
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Conociendo la finalidad de los servicios. 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"> ▪ ¿Para qué brindas estos servicios? <ul style="list-style-type: none"> ○ Se dará 5 minutos para que piensen y listen en los post-its ○ 5 minutos adicionales para discusión ○ ¡Una idea por post-it! 	10 min	03:45 a 03:55	
<ol style="list-style-type: none"> 3. A modo de conclusión, se enuncia con los asistentes en consenso grupal El objetivo del Programa es.... Los cuales se obtienen a través de los siguientes servicios... (Se enumera los servicios mencionados). <ul style="list-style-type: none"> ○ Se sugiere que definan el objetivo y lo escriban en una hoja ○ Luego se pasará a escribir en la mitad del papelógrafo. 	05 min	03:55 a 04:00		
Caracterización del usuario/a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empatizando con la/el usuaria/o. Objetivo: 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). 			
	<p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificando usuarias/os. El moderador solicita a los participantes listar a los usuarios con la siguiente pregunta: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Sobre quién recae los objetivos del Programa? ¿A quién beneficia? 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. 	05 min	04:00 a 04:05	<ul style="list-style-type: none"> • Post-it de colores • Papelógrafo • plumones
<ol style="list-style-type: none"> 2. Mapa de empatía evolutivo. 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) <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 pos-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</i> 	05 min	04:05 a 04:10	<ul style="list-style-type: none"> • Post-it de colores 	

Etapa	Actividad	Tiempo máx.	Horario	Materiales				
	<i>objetivo del Programa y otro círculo externo que representa lo que piensa/siente/realiza con respecto a los servicios del Programa.</i>							
	<p>3. Caracterización: Se solicita a los asistentes que en los post-it analicen y contesten lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué piensa...? - ¿Qué emoción siente...? - ¿Qué acción desarrolla...? <p>... la/el usuaria/o respecto al objetivo del Programa y hacia los servicios que brinda el Programa. (Ver Anexo II)</p>	10 min	04:10 a 04:20					
	4. 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.	15 min	04:20 a 04:35					
	<p>▪ Conociendo el contexto Objetivo: Reflexionar sobre los hechos, situaciones, necesidades o problemas entorno a su contexto e intervención del Programa.</p>							
Identificación de Necesidades	<p>Pasos:</p> <p>1. Se hace un pequeño recuento del trabajo realizado hasta el momento.</p> <p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“Mayor presupuesto y ampliación de la cobertura”</i> - <i>“Contar con la ubicación exacta de niños recién nacidos ni bien se registra el acta de nacimiento”.</i> <p>Para promover el proceso reflexivo, se presentan las siguientes preguntas:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">¿Qué impide al Programa cumplir adecuadamente con su objetivo?</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del Programa?</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Se dará 10 minutos en total para que escriban</i> ○ <i>A los 5 minutos se alerta para que vayan terminando</i> ○ <i>A los 2 se vuelve a alertar</i> ○ <i>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)</i> 	¿Qué impide al Programa cumplir adecuadamente con su objetivo?	¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del Programa?			10 min	04:35 a 04:45	• Post-it de colores
	¿Qué impide al Programa cumplir adecuadamente con su objetivo?	¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del Programa?						
	3. En cuanto hayan escrito todas las ideas o enunciados, se le pedirá que expliquen y que las coloquen en el cuadrante que corresponda.	10 min	04:45 a 04:55					
4. Una vez colocados todos los post-it se procederá a agrupar, en la medida que las ideas contengan ideas similares. Y finalmente se colocará un nombre que logre contenerlas.	05 min	04:55 a 05:00						

Etapa	Actividad	Tiempo máx.	Horario	Materiales
	5. 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).	05 min	05:00 a 05:05	
Cierre del taller	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuento. El moderador realizará un breve recuento de las secciones trabajadas. ▪ Próximos pasos. Se acordará con los asistentes cuáles serán los siguientes pasos. 	10 min	05:05 a 05:15	

Anexo 4. Listas de participantes del Taller de relevamiento



PERÚ Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social



EVIDENCIA MIDIS
Conocer para Incluir

REGISTRO DE ASISTENTES AL TALLER DE SENSIBILIZACIÓN Y RECOJO DE NECESIDADES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL						
Programa Social		Programa Nacional de Apoyo Directo a las más Pobres - JUNTOS			Fecha:	05 / 02 / 2020
Lugar del taller:		Calle Schell N° 310, Miraflores			Horario:	De 3:00 pm a 5:45 pm
N°	Apellidos	Nombres	Cargo	Teléfono	Correo electrónico	Firma
1	Paredes Sánchez	José Luis	Coord. Seguimiento y Evaluación		jparedes@juntos.gob.pe	
2	Godoy Salvatierra	Rossmery	Especialista Proc. Operativos		rgodoy5@juntos.gob.pe	
3	Yuliana Tello Robles	Yuliana	Especialista		ytello@juntos.gob.pe	
4	Flores Huamancusi	Zoraida	Especialista		zflores@juntos.gob.pe	
5	VERA NUÑEZ	GRISelda G.	ESPECIALISTA		gvera@juntos.gob.pe	
6	Leon Sanchez	Cesar Antonio	Coordinador VCC		cleon@juntos.gob.pe	

N° MUJERES 4

N° HOMBRES 2

TOTAL DE ASISTENTES 6

Anexo 5. Servicios identificados en Taller de relevamiento

Servicios
Transferencia monetaria
Bono de desarrollo al capital humano en VRAEM
Verifica el cumplimiento de corresponsabilidades
Visitas a hogares fomentando derechos de acceso a los servicios de educación y salud
Brinda información sobre la importancia de asistir a los servicios de salud y educación
Acompañamiento familiar
Charlas de inclusión financiera
Acciones colectivas

Transcripción de post-it de la lluvia de ideas. Taller de relevamiento, 05 de febrero de 2020.

Anexo 6. Objetivos identificados en Taller de relevamiento

Tema	Objetivos
Cambios de largo plazo	Romper la transmisión intergeneracional de la pobreza a través de cambios de comportamiento
	Desarrollo productivo
Fortalecer capital humano	Desarrollo del capital humano
	Fortalecer capital humano
	Promover el desarrollo de capital humano de nuevas generaciones
	Promover el desarrollo del capital-humano a mediano y largo plazo
	Fomentar el desarrollo social de la población
Alivio (temporal) de la pobreza	Desarrollar capacidades
	Aliviar la pobreza de sus hogares usuarios Contribuir a la reducción de la pobreza
Mejorar salud	Aliviar la pobreza monetaria
	Lograr ciudadanos sanos libres de anemia y desnutrición
Elevar uso de servicios educativos	Disminuir la deserción escolar
	Reducir la deserción escolar
	Promover mayor asistencia escolar y contribuye a reducir la deserción
Elevar uso de servicios de salud	Incrementar controles prenatales y controles CRED
	Incentivar las atenciones adecuadas en salud en gestantes y niños y niñas
	Promueve indirectamente las mejores condiciones de los servicios de salud y educación
Concientizar	Personas con derechos a servicios de salud y educación de calidad
	Lograr que las personas tomen conciencia de sus derechos
Promover acceso	Mejorar el acceso a los servicios de salud y educación
	Incrementar el acceso a los servicios de educación y salud
	Promover el acceso a los servicios de salud y educación

Transcripción de post-it de la lluvia de ideas. Taller de relevamiento, 05 de febrero de 2020.

Anexo 7. Resultados Mapa de Empatía en Taller de relevamiento

Niños y niñas	
¿Qué piensa?	Soy usuario de JUNTOS
	Asisto a la escuela para aprender
	No tengo anemia/según mi tamizaje de hemoglobina
	Tengo todas mis vacunas para crecer
¿Qué emoción siente?	Presión por cumplir la asistencia escolar
	Alegría mientras sienta el cambio positivo del incentivo
Adolescentes y jóvenes hasta 19 años en educación	
¿Qué piensa?	Soy usuario JUNTOS tengo algo diferente (bien) en mi salón
	Asisto a la escuela para aprender
¿Qué emoción siente?	Presión de aprobar la secundaria y ubicarse en tercio superior (VRAEM)
Madres gestantes	
¿Qué piensa?	Que sus hijos tendrán mejores oportunidades
	Piensa que también afiliará al Programa a su bebé al nacer
¿Qué acción desarrolla?	Promueve prácticas saludables y uso del servicio
	Cumple con controles de gestación y recibe incentivo por ello
Hogares	
¿Qué piensa?	Expectativa de recibir el incentivo monetario
	Que los hijos terminarán la escuela y accederán a estudios superiores
¿Qué emoción siente?	Molestia porque transferencias no están homologadas entre programas sociales
	Molestia y tristeza al no recibir los incentivos
	Incertidumbre al no saber si fueron abonados o no (por no poder hacer seguimiento a su estado de afiliación en tiempo real)
	Alegría al recibir el incentivo
	Cuentan con recursos para enviar a la escuela y servicios de salud a sus hijos/as
¿Qué acción desarrolla?	Reclaman porque a veces no le transfieren por varios motivos
	Acompañan a sus hijos/as a través del servicio educativo

Fuente: Transcripción de post-it de la lluvia de ideas. Taller de relevamiento, 05 de febrero de 2020.

Anexo 8. Necesidades en Taller de relevamiento

Nro.	Clúster	Necesidad
1	Dispersión	Falta de acceso en zonas difíciles para establecer puntos de pago
		Todos los distritos no cuentan con puntos de pago
		Pocos agentes ligados a altos costos
		Dispersión de los hogares dificultan las visitas domiciliarias
2	Revisión oportuna de responsabilidades	Los tiempos de trabajo en el área rural dificulta encontrar al hogar durante la visita domiciliaria
		Dependencia de registros de educación y salud para verificación de responsabilidades
		Intercambio de información con otros sectores oportunamente
		Registro de información de otros sectores no es oportuno
		Falta de una normativa de los sectores para el registro oportuno de la información
3	Informar oportunamente estado de afiliación	Necesidad de nuevas alternativas para verificación de responsabilidades
		No hay registro oportuno de asistencia escolar
		Acceso oportuno a la información de su estado en el Programa
		Falta de información oportuna
		Vencimiento de la CSE del hogar no es comunicada oportunamente
4	Limitada oferta de servicios de educación y salud	Poca accesibilidad a los servicios de salud y educación
		Faltas de servicios de salud y educación en el ámbito del hogar
		Dispersión de los hogares/distancia a los servicios de oferta
		Centros de salud distante de las viviendas (especialmente para los controles CRED)
		EESS/IEE alejadas de los hogares
		Poca accesibilidad a servicios
5	Afiliación temprana	Mantenimiento de padrón de JUNTOS para saber si hay nuevas gestantes
		Que la usuaria comunique su gestación
		Necesidad que el hogar registre oportunamente a sus miembros objetivos como gestantes o recién nacidos
6	Problemas intrahogar	Problemas familiares dentro del hogar dificultan el cumplimiento de responsabilidades (violencia familiar, etc.)
7	Incumplimiento responsabilidades de educación	Alto incumplimiento de responsabilidades en región selva
		Falta del cumplimiento de la responsabilidad de asistencia escolar
		Deserción/baja asistencia escolar en secundaria
8	Sobrecarga	Sobrecarga de "acciones no programadas" en gestores de campo (caso de SISFOH)

Fuente: Transcripción de post-it de la lluvia de ideas. Taller de relevamiento, 05 de febrero de 2020.

Anexo 9. Galería fotográfica del taller de relevamiento



Fotografía 1. Conociendo servicios del Programa



Fotografía 2. Conociendo objetivos del Programa



Fotografía 3. Empatizando con los usuarios



Fotografía 4. Identificando necesidades

Anexo 10. Listado de participantes de la priorización final de necesidades

Nombres	Rango de edad	Profesión	Sede	UT / Dependencia		Cargo	Mes de inicio de labores en el Programa	
				Sede Central				
Adler José Córdova Espinoza	De 30 a 45 años	Economía	UT	UT Ancash		Jefe de UT	Abril	2014
Angel Luis Paima Amasifuen	De 30 a 45 años	Ing. Alimentaria	UT	LIMA		CTT	Febrero	2019
Cesar Antonio Leon Sanchez	De 30 a 45 años	Ing. de Sistemas	Sede Central	UCC		Coordinador	Marzo	2015
Christian Fernandez Rengifo	De 30 a 45 años	Administración	UT	UT Loreto		Jefe de UT	Julio	2012
Dante Akira Fernandez Kohatsu	De 30 a 45 años	Ingeniería	Sede Central	UCC		Jefe de UT	Junio	2019
Denisse Gloria Garcia Montero	De 30 a 45 años	Ingeniería	UT	UT Junín		Coordinador Técnico Territorial	Diciembre	2019
Dony Arturo Callupe Laureano	De 30 a 45 años	Sociología	UT	UT Lima Provincia		Jefe de UT	Diciembre	2017
Enrique Garay Campos	de 46 a 65 años	Administración	UT	UT Huánuco		Jefe de UT	Febrero	2016
Enrique Julio Silvera Pablo	De 30 a 45 años	Ing. Zootécnica	UT	UT Pasco		Coordinador Técnico Territorial	Febrero	2010
Eris Belenko Garcia Rivas	De 30 a 45 años	Obstetricia	UT	UT Lambayeque		Jefe de UT	Diciembre	2018
Espinoza Gomez Lindon Isaac	de 46 a 65 años	Sociología	UT	UT Huánuco		Coordinador Técnico Territorial	Noviembre	2005
Félix Adolfo Cruz Mora	De 30 a 45 años	Ciencias de la Comunicación	Sede Central	UCI		Coordinador	Noviembre	2018
Fredy Rojas Nicolas	de 46 a 65 años	Administración	UT	UT Pasco		Jefe de UT	Noviembre	2018
Gloria Dueñas Corrido	de 46 a 65 años	Biología	UT	UT Cusco		Jefe de UT	Agosto	2012
Irina Daniela Aquino Serpa	De 30 a 45 años	Ing. Zootécnica	UT	UT Pasco		Coordinador Técnico Territorial	Abril	2013
Ismael Tomaylla Chuchon	De 30 a 45 años	Obstetricia	UT	UT Ayacucho		Jefe de UT.	Setiembre	2019
Janet Maritza Zapata Fierro	De 30 a 45 años	Ing. Forestal	UT	UT Junín		Coordinador Técnico Territorial	Mayo	2006
Javier Robert Roldán Nuñuvero	de 46 a 65 años	Antropología	UT	UT Amazonas		Jefe de UT	Marzo	2013
Jesica Miluska Portocarrero Vásquez	De 30 a 45 años	Ing. de Sistemas	Sede Central	UO		Coordinadora	Febrero	2013
Jimmy Roberto Cruz Morales	De 30 a 45 años	Educación	UT	UT Piura		Coordinador Técnico Territorial	Marzo	2007
Johanna Peña Trujillo	de 46 a 65 años	Derecho	UT	UT Apurímac		Jefe de UT	Junio	2006
Johnny Namuche Paiva	De 30 a 45 años	Ciencias de La Comunicación	UT	UT Lambayeque		Coordinador Técnico Zonal	Julio	2018
Jorge Malpartida Serrano	De 30 a 45 años	Ing Industrias Alimentarias	UT	UT Ucayali		Jefe de UT	Diciembre	2017
Jose Luis Condori Quispe	De 30 a 45 años	Educación	UT	UT Huancavelica		Coordinador Técnico Territorial	Noviembre	2005
José Luis Paredes Sánchez	De 30 a 45 años	Economía	Sede Central	UPPM		Coordinador	Marzo	2017
Juan Carlos Berta Rios	De 30 a 45 años	Ing. de Sistemas	UT	UT Ucayali		Coordinador Técnico Territorial	Diciembre	2017
Juan Jose Alva Obeso	de 46 a 65 años	Ingeniería	Sede Central	Coordinación Técnica		Coordinador Técnico	Abril	2019

Nombres	Rango de edad	Profesión	Sede	UT / Dependencia Sede Central	Cargo	Mes de inicio de labores en el Programa	
Judith Lourdes	de 46 a 65 años	Obstetra	UT	UT La Libertad	Coordinador Técnico Territorial	Febrero	2013
Karen Lujan Coral	De 30 a 45 años	Ing de Computación Y Sistemas	Sede Central	Coordinación Técnica	Especialista en Seguimiento	Julio	2019
Marco Edgar Espada Loli	de 46 a 65 años	Ingeniería Industrias Alimentarias	UT	UT Ancash	Coordinador Técnico Zonal	Febrero	2007
Martha Raquel Romo Antonio	de 46 a 65 años	Periodismo	Sede Central	UCI	Jefa de UT	Mayo	2019
Matilde Rodríguez Pajares	Más de 65 años	Ing. Industrial	UT	UT Cajamarca	Jefa de UT	Noviembre	2014
Milton Mignet Maldonado Melgar	De 30 a 45 años	Ing de Sistemas	UT	UT Junín	Jefe de UT	Febrero	2013
Miriam Rocio Huayra Huarcaya	De 30 a 45 años		UT	UT Huancavelica	Jefe de UT	Diciembre	2018
Nancy Margot Mora Andahua	de 46 a 65 años	Médico	Sede Central	UCC	Coordinadora	Marzo	2006
Néstor Velásquez Sagua	de 46 a 65 años	Antropólogo	UT	UT Arequipa	Coordinador Técnico Territorial	Noviembre	2009
Rafael Omar Palao Cano	De 30 a 45 años	Licenciado En Administración	UT	UT Arequipa	Jefe de Unidad Territorial	Marzo	2016
Raida Gutierrez Cabrera	de 46 a 65 años	Obstetra	UT	UT Ayacucho	Coordinador Técnico Zonal	Junio	2018
Richard Aliaga Panduro	De 30 a 45 años	Ingeniero Zootecnista	UT	UT Loreto Yurimaguas	Coordinador Técnico Territorial	Febrero	2010
Ronald Gonzalo Rodríguez Cruz	de 46 a 65 años	Ing Industrial	UT	UT Amazonas Condorcanqui	Coordinador Técnico Territorial	Septiembre	2017
Rosario Ida Cerna Orellano	de 46 a 65 años	Ing en Industrias Alimentarias	UT	UT Áncash	Coordinador Técnico Territorial	Febrero	2007
Ruben Dario Farfan Barrientos	De 30 a 45 años	Administración	UT	UT Apurímac	Coordinador Técnico Territorial	Junio	2017
Russel Gomez Cachique	De 30 a 45 años	Ingeniero Zootecnista	UT	UT San Martín	Coordinador Técnico Territorial	Febrero	2014
Segundo Maximiliano Vegas Jaramillo	de 46 a 65 años	Médico Veterinario	UT	UT Piura	Jefe de UT	Abril	2013
Susan Marlenne Cutipa De La Cruz	De 30 a 45 años	Sociología	Sede Central	UO	Especialista	Febrero	2016
Walter Montenegro León	De 30 a 45 años	Ing de Sistemas	UT	UT San Martín	Jefe de unidad Territorial	Marzo	2015
Widman Chuquiauri Cotrina	De 30 a 45 años	Agronomía	UT	UT Pasco	Coordinador Técnico Territorial	Enero	2019
William Segundo Valencia	De 30 a 45 años	Cirujano Dentista	UT	UT Cusco	Coordinador Técnico Territorial	Setiembre	2017
Willis Antonio	De 30 a 45 años	Sociología	UT	UT Amazonas Bagua	Jefe de UT	Diciembre	2019
Yanet Sofia Cataño Zapata	De 30 a 45 años	Ing Informática	Sede Central	UO	Coordinadora	Junio	2019
Yuri Samuel Quispe Huarahuara	De 30 a 45 años	Médico Veterinario y Zootecnista	UT	UT Puno	Jefe de UT	Setiembre	2017

UCC: Unidad de Cumplimiento de Corresponsabilidades, UCI: Unidad de Comunicación e Imagen, UO: Unidad de Operaciones, UPPM: Unidad Planeamiento, Presupuesto y Modernización.
Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

