



PERÚ

Ministerio de Desarrollo
e Inclusión Social

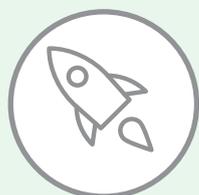


BICENTENARIO
PERÚ 2021



NECESIDADES Y POSIBLES SOLUCIONES DE INNOVACIÓN

en el Programa Nacional
Plataformas de Acción para
la Inclusión Social
PAIS



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

Andrea Ponce

Cristian Bancayan

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 Plataformas de Acción para la Inclusión Social – PAIS. Elaborado por Diego Rossinelli, Manuel Béjar, Andrea Ponce y Cristian Bancayan; Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. 112 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 ACCIÓN PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL PAIS 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

¹Este documento ha sido elaborado por Diego Rossinelli, Manuel Béjar, Andrea Ponce y Cristian Bancayan 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 Acción para la Inclusión Social - PAIS por su colaboración y participación en las actividades conducentes a la elaboración de este informe.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	5
1. Introducción	17
2. Ruta metodológica para la identificación de necesidades y soluciones	19
2.1. Ruta metodológica para la identificación de necesidades	19
2.1.1. Revisión de literatura	19
2.1.2. Relevamiento de necesidades – modalidad virtual.....	19
2.1.3. Triangulación e integración de la información.....	21
2.1.4. Priorización de necesidades	21
2.2. Ruta metodológica para la identificación de soluciones innovadoras.....	23
2.2.1. Establecer hipótesis.....	24
2.2.2. Mapear intervenciones	24
2.2.3. Proponer soluciones	26
3. Descripción del programa PAIS	27
3.1. Cobertura.....	27
3.2. Ciclo del Programa	28
4. Identificación de necesidades en el programa	34
4.1. Revisión de literatura	34
4.2. Recojo de información con funcionarios/as del programa	35
4.2. Triangulación e integración de la información	40
4.3. Cartera y análisis de necesidades del programa	41
5. Priorización de necesidades.....	50
6. Posibles soluciones innovadoras, listado y análisis.....	51
7. Próximos pasos en el ciclo de innovación 2020	79
7.1. Recomendaciones para la identificación de ideas alternativas de solución:.....	79
7.2. Recomendaciones para la implementación de ideas de solución:	81
8. Recomendaciones.....	87
Referencias	88
Anexos	92

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de Guía para Taller de relevamiento de necesidades.....	20
Tabla 2. Contenido Formulario Virtual de Relevamiento de Necesidades (FV – 1).....	20
Tabla 3. Protocolo de triangulación e integración de información	21
Tabla 4. Contenido del Formulario virtual para la priorización de necesidades (FV-2)	22
Tabla 5. Cobertura de intervenciones del programa PAIS, 2019	27
Tabla 6. Servicios y cumplimiento de corresponsabilidades.	29
Tabla 7. Atenciones de Tambos 2012-2020, por entidad.....	30
Tabla 8. Atenciones de PIAS 2012-2019, por entidad.....	31
Tabla 9. Documentos incorporados en la revisión de literatura.....	34
Tabla 10. Participantes requeridos del programa PAIS.....	36
Tabla 11. Servicios brindados por el programa	36
Tabla 12. Objetivos para el programa	37
Tabla 13. Usuarios para el programa PAIS.....	37
Tabla 14. Actores claves para el programa.....	39
Tabla 15. Cartera de necesidades del programa PAIS	42
Tabla 16. Listado de necesidades identificadas en el Programa PAIS	50
Tabla 17. Insumo para Guía de Mesas temáticas	79
Tabla 18. Insumo para Guía de Mesas temáticas	82
Tabla 19. Participantes requeridos del programa social – Taller presencial	92
Tabla 20. Ejemplos de necesidades esperadas	94

Índice de Figuras

Figura 1. Primera fase del ciclo de innovación por etapas, insumos y productos	18
Figura 2. Ruta para la identificación de soluciones innovadoras.....	23
Figura 3. Mapa de procesos del Sistema Integrado de Gestión de PAIS.....	28
Figura 4. Cadena de Valor del programa PAIS	33
Figura 5. Nube de palabras sobre los que siente la/el usuaria/o.....	38
Figura 6. Nube de palabras sobre los que piensa la/el usuaria/o.....	38
Figura 7. Nube de palabras sobre los que hace el usuario	39
Figura 8. Nube de palabras sobre los que piensa y hace el actor clave	40
Figura 9. Campañas con <i>storytelling</i> , teoría de cambio	53
Figura 10. Programa de habilidades blandas (HB), teoría de cambio	55
Figura 11. Incentivos sociales que fortalezcan motivación, teoría de cambio	56
Figura 12. Gestor social, teoría de cambio.....	59
Figura 13. Campañas con <i>storytelling</i> , teoría de cambio	59
Figura 14. Incentivos sociales que fortalezcan motivación, teoría de cambio	60
Figura 15. Radio comunitaria, teoría de cambio	62
Figura 16. Plataforma de información mediante mensajes de voz, teoría de cambio	63
Figura 17. Sistema de comunicación en tiempo real, teoría de cambio	64
Figura 18. Análisis de redes sociales como estrategia de difusión, teoría de cambio.....	65
Figura 19. Plataforma de información mediante mensajes de voz, teoría de cambio	67
Figura 20. Tableros situacionales comunitarios, teoría de cambio.....	70
Figura 21. Programa de habilidades blandas (HB), teoría de cambio	71
Figura 22. Incentivos sociales que fortalezcan motivación, teoría de cambio	72
Figura 23. Formación de equipos rojos, teoría de cambio	73
Figura 24. Gestor social, teoría de cambio.....	74
Figura 25. Gestor social, teoría de cambio.....	78

Índice de Anexos

Anexo N° 1. Metodología del para Taller presencial de Relevamiento de Necesidades	92
Anexo N° 2. Guía metodológica para el Taller de relevamiento	95
Anexo N° 3. Matriz de sistematización de Revisión de Literatura	99
Anexo N° 4. Relación de participantes del FV-1 de identificación de necesidades	106
Anexo N° 5. Servicios identificados en el Taller virtual de relevamiento	107
Anexo N° 6. Mapa de Empatía en Taller virtual de relevamiento de necesidades	108

Resumen Ejecutivo

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 Plataformas de Acción para la Inclusión Social – “PAIS”, 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.

De esta manera, en este informe se presenta la cartera de necesidades del Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social - PAIS”, 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; la cual debe ser complementada con otras herramientas como talleres con expertas/os y funcionarias/os del Programa.

Ruta metodológica para la identificación de necesidades y soluciones innovadoras

Con la finalidad de realizar el primer paso en el ciclo de innovación del AYNI Lab Social, se expone una ruta metodológica que finalmente derivará en dos productos: i) la cartera de necesidades del programa PAIS; 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 PAIS; 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 virtual

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

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

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

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 y usuarias/os. 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 PAIS, iniciando con una descripción de este.

Descripción del Programa²

El Programa Nacional “Plataformas de Acción para la Inclusión Social - PAIS” tiene por finalidad mejorar la calidad de vida de la población pobre y extremadamente pobre, especialmente asentada en los centros poblados del área rural y rural dispersa, coadyuvando a su desarrollo económico, social y productivo que contribuya a su inclusión social (Manual de Operaciones del Programa³).

La estrategia se centra en constituir plataformas para brindar servicios y actividades orientadas a la población rural y rural dispersa, que permitan mejorar su calidad de vida, generar igualdad de oportunidades y desarrollar o fortalecer sus capacidades productivas individuales y comunitarias.

El Programa cuenta con dos modalidades para brindar servicios y realizar actividades:

1. Modalidad fija: a través de instalaciones denominadas **Tambos**.
2. Modalidad móvil, fluvial y terrestre, a través de Plataformas Itinerantes de Acción Social – **PIAS**.

Al 2019, ya se cuentan con 460 Tambos, que atienden a centros poblados en 370 distritos del país. Las únicas regiones que no cuentan con este tipo de plataformas son Tumbes e Ica.

Por el lado de las PIAS, se cuentan con 8 Buques de la Armada Peruana (BAP), que se desplazan por las cuencas de Napo, Morona & Marañón, Bajo Putumayo, Alto Putumayo, Lago Titicaca,

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

³ Aprobado mediante Resolución Ministerial N°263-2017-MIDIS

Río Tigre, Río Yavari y Río Ucayali. Las que, a través de sus campañas, pueden alcanzar a una población de 68,684 personas.

Identificación de necesidades

Revisión de literatura

El primer proceso en la identificación de necesidades, como se describió en la ruta metodológica, fue la revisión de literatura especializada. En este sentido, entre los estudios más rigurosos de corte cualitativo, se encuentran dos, las evaluaciones de diseño, procesos y resultados que se desarrollaron tanto para PIAS como a los Tambos en el año 2018, a cargo de CCPPM Grupo Consultor y APOYO Consultoría, respectivamente. En cuanto a PIAS, que tiene literatura más acotada, también se recurre al estudio de la implementación de las plataformas en la cuenca del río Napo desarrollado por Matos (2015), estudios internos de DGPE de MIDIS (2017a, 2017b) y la tesis de maestría de Garay, Meza y Silva (2018). Para Tambos, se recopilan los hallazgos y recomendaciones de tres estudios ordenados por el Ministerio de Vivienda, Saneamiento y Construcción antes de la cesión del programa a MIDIS estos son: Kámiche (2015), INMET (2016) y Zavaleta (2016).

Recojo de información con funcionarias/os del programa PAIS

Dado el contexto de la inmovilización social obligatoria debido a la pandemia del COVID-19, no fue posible realizar un Taller presencial de recojo de necesidades. Por ello, la metodología fue adaptada para el recojo a través de un formulario virtual.

Actividades para el recojo de información de manera virtual

Preparativos iniciales

Mediante correo electrónico, el Director General de Seguimiento y Evaluación (Secretario Técnico del AYNI Lab Social), se comunicó con la Dirección Ejecutiva del Programa para solicitar la confirmación sobre su punto focal y comunicar el interés del laboratorio de mantener actividades de innovación social, a través de plataformas virtuales.

Envío del FV-1

Dado que un instrumento virtual permite el recojo de información de una manera más rápida, se sugirió que el número de personas que respondan el cuestionario se incremente a al menos 8, y a 12 en el caso ideal. Ello permite contar con una heterogeneidad mayor en los perfiles de funcionarias/os que respondan y así poder identificar mejor las necesidades del programa social.

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

Recojo de información de manera virtual

En total las/os funcionarias/os que completaron el FV-1 para el recojo de necesidades fueron 8 funcionarios, 7 de sede central y 1 de las Unidades Territorial del programa.. La información de los participantes del FV-1 se detalla en el Anexo 4 del presente documento.

Posterior a las preguntas para caracterización de usuarios, se le preguntó al personal de PAIS *¿cuáles son los servicios que brindan desde el Programa?* Cada uno podía contestar hasta 5 servicios que consideraba indicador. Al respecto, en total se recogieron 17 respuestas de servicios, las cuales fueron agrupadas en categorías. En total se encontraron 3 servicios distintos que el Programa brinda, siendo la más mencionada identificar y gestionar oportunidades de servicios del Estado para los centros poblados de la zona rural, seguido de brindar servicio de soporte a instituciones públicas y generar espacios de articulación con los gobiernos locales y regionales.

La siguiente pregunta del FV-1 es *¿cuáles son los objetivos del Programa?* Los participantes podían ingresar hasta 4 respuestas que ellos consideraban pertinentes para el Programa. De esta manera, en total se registraron 19 respuestas relacionados a objetivos mencionados, los cuales fueron agrupados según el sentido dado por las/os funcionarias/os, y finalmente estos fueron clasificados según el nivel de la cadena de valor al que hacían referencia.

La siguiente sección que aborda el formulario virtual de recojo de necesidades es el de la caracterización de las/os y usuarias/os. En esta sección se busca que las/os participantes empaticen con las/os usuarias/os. Como primer paso, se solicita que mencionen hasta 5 usuarias/os en los que se enfoca PAIS. En total se obtuvieron 19 respuestas, de las cuales se reconocieron como característica particular brindar servicios a la población rural, dispersa en situación de pobreza. Sin embargo, reconocen como otro usuario al personal o funcionarios de instituciones públicas como usuarios secundarios de los servicios del programa

Luego de esta identificación, se construye un mapa de empatía con las preguntas *¿qué piensa?*, *¿qué siente?*, y *¿qué hace?*, en relación a los servicios del Programa por cada uno de las/os usuarias/os mencionados. La información obtenida de este proceso fue analizada y consolidada para que sea presentada en nubes de palabras para cada pregunta y por cada usuaria/o mencionada/o, las cuales se encuentran en la sección 4.2., y Anexo 6 del presente informe.

Luego del análisis de las/os usuarias/os, se realiza una pregunta para la identificación de hasta dos tipos de actoras/es clave para el funcionamiento del Programa. De esta etapa se identificaron los siguientes actores claves: en el que mayoritariamente se reconoce al Gestor Institucional de Tambos, los Jefes de Unidades Territoriales, a las Autoridades comunales campesinas y/o nativas; y yachachiq.

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

En este sentido, se pudo recoger 29 respuestas de todas/os las/os participantes de ambas preguntas. Del total de respuestas, solo se consideraron 27, pues 2 no respondían a las necesidades buscadas, sino que enunciaban, por ejemplo, ideas como falta de presupuesto o requerimiento de personal. De esta manera, las 24 necesidades se consolidaron en 14 clústeres los cuales son presentados en la Tabla 15 del documento y señalados por la sigla “FV-1”, de formulario virtual de identificación de necesidades.

De esta manera, se presenta una cartera de necesidades que contiene lo encontrado en la revisión de literatura y en el recojo de necesidades de funcionarias/os a través del instrumento virtual. En la Tabla 15 de este documento, se listan y se acompaña de un breve análisis todas las necesidades encontradas. Cabe mencionar que se ha identificado 10 necesidades de la revisión bibliográfica, 14 en el recojo con funcionarias/os, siendo comunes entre ambas, 8 necesidades, lo cual nos da una cartera de 15 necesidades para el programa PAIS.

Priorización de necesidades en el programa PAIS

La priorización de las necesidades del programa PAIS que ha ideado el AYNi Lab Social involucra aplicar la metodología presentada en Sección 2.1.4., del presente documento. Este paso, que permite conocer la importancia relativa que las/os funcionarias/os del programa le dan a las necesidades identificadas, no pudo ser completado con el equipo de PAIS y queda pendiente realizarlo en una próxima actualización del informe.

En este sentido, el siguiente cuadro presenta la cartera de necesidades del programa PAIS:

Tabla A. Listado de necesidades en el programa

Nro.	Necesidad	Fuente	Tambo	PIAS
1	Reforzar la imagen de Tambos/PIAS como herramienta para desarrollo local	RL + FV-1	●	●

2	Asegurar compromiso y permanencia de personal a cargo de prestación de servicios	RL + FV-1	☹	☹
3	Fortalecer articulación intersectorial	RL + FV-1	☹	☹
4	Fortalecer comunicación con la comunidad	RL + FV-1	☹	☹
5	Afinar la estrategia para comunidades más alejadas	RL + FV-1	☹	☹
6	Elevar organización y participación comunitaria	RL + FV-1	☹	☹
7	Promover cooperación en la tripulación de PIAS	RL		☹
8	Aumentar servicios en el marco de las necesidades locales	RL + FV-1	☹	☹
9	Aprovechar al máximo capacidad instalada	RL + FV-1	☹	
10	Fortalecer enfoque intercultural	RL + FV-1	☹	☹
11	Mejorar conectividad de plataformas	FV-1	☹	☹
12	Facilitar transporte a zonas más alejadas	FV-1	☹	
13	Mejorar sistema de reconocimiento de necesidades	FV-1	☹	☹
14	Dimensionar carga laboral	FV-1	☹	☹
15	Atender dinámica de migración	FV-1	☹	☹

FV-1: Formulario virtual de recojo de necesidades
Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social

Posibles soluciones innovadoras

Dado el listado de necesidades para PAIS, en la Tabla B, se presentan posibles soluciones innovadoras para 10 de las 15 necesidades identificadas. Para el resto, la revisión de literatura fue insuficiente y se recomienda coordinar una nueva sesión de trabajo con PAIS 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 propuestas⁴

Necesidad	Nombre de la propuesta	Descripción
Necesidad N° 01: Reforzar la imagen de Tambos/PIAS como herramienta para desarrollo local	1.1. Campaña con storytelling	Dado que existe una necesidad por mejorar las plataformas del programa PAIS, como estrategias de desarrollo, se propone como desarrollar campañas con storytelling que cuenten historias de la contribución de las plataformas a la transformación comunitaria y sean dirigidas a actores que puedan tomar (o influir en la toma de) decisiones en favor de la población en áreas rurales dispersas, lo cual contribuirá a desatar cascadas de atención sobre esta población.
Necesidad N° 02: Asegurar compromiso y permanencia de personal a cargo de prestación de servicios	2.1. Programa de habilidades blandas	Dado que existe una necesidad de mejorar compromiso en el personal a cargo del servicio, se propone como solución implementar un programa de habilidades blandas que abarque la importancia de poner a ciudadanas y ciudadanos al centro de los servicios, lo que contribuiría a que gestores institucionales (Tambos) y tripulación (PIAS) adopten mejores prácticas y compromisos en su labor diaria.
	2.2. Incentivos sociales que fortalezcan motivación	Dado que existe una necesidad de mejorar compromiso en el personal a cargo del servicio, se propone como solución implementar mecanismos de incentivos sociales que se sirvan de i) sentido de identidad o ii) preferencias altruistas, para aumentar la motivación de

⁴ 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
		servidores públicos, lo que contribuirá a que reafirmen su compromiso y convicción para prestar servicios desde las plataformas del programa PAIS.
Necesidad N° 03: Fortalecer articulación intersectorial	3.1. Gestor social	Dado que existe una necesidad de mejorar la articulación intersectorial, se propone la introducción de gestores sociales que diagnostiquen a los hogares a mayor detalle que el actualmente considerado por el Programa. De este modo, podrán revelar las brechas de atención a los sectores respectivos, además de acompañar a hogares para que exijan el acceso a los servicios en que son elegibles.
	3.2. Campaña con storytelling	Dado que existe una necesidad por mejorar las plataformas del programa PAIS, como estrategias de desarrollo, se propone como desarrollar campañas con storytelling que cuenten historias de la contribución de las plataformas a la transformación comunitaria y sean dirigidas a actores que puedan tomar (o influir en la toma de) decisiones en favor de la población en áreas rurales dispersas, lo cual contribuirá a posicionar al programa en la agenda pública, y así disuadir a autoridades locales para poner en marcha esfuerzos de articulación.
	3.3. Incentivos sociales que fortalezcan motivación	Al igual que con las campañas de storytelling, incentivos sociales, dirigidos a personal de PAIS y de otros sectores, puede contribuir a activar procesos de articulación con la mejora de la cultura institucional. Para detalles de esta propuesta referirse a lo descrito en la Necesidad 2, asegurar compromiso y permanencia de servidores públicos.
Necesidad N° 04: Fortalecer comunicación con la comunidad	4.1. Radios PAIS	Dado que existe una necesidad por nuevos mecanismos de comunicación con la comunidad, se propone como solución impulsar radios comunitarias en el ámbito de influencia de las plataformas de PAIS, lo cual permitiría intercambiar información desde el Programa a las comunidades, desde las comunidades al Programa y entre los miembros de las comunidades.
	4.2. Plataforma de comunicación offline	Dado que existe una necesidad por nuevos mecanismos de comunicación con la comunidad, se propone como solución una plataforma de información mediante mensajes de voz a través de redes celulares o dispositivos de audio autónomos, lo cual permitiría intercambiar información de Programa a comunidades y de comunidades al Programa, y así garantizar el derecho a la información.

Necesidad	Nombre de la propuesta	Descripción
	4.3. Sistema de comunicación en tiempo real	Dado que existe una necesidad por nuevos mecanismos de comunicación con la comunidad, se propone como solución usar RapidPro y sus herramientas de código abierto, para implementar un sistema de comunicación en tiempo real para el ámbito de influencia de las plataformas del Programa, ello facilitará comunicación con la comunidad y aliviará la carga laboral del personal a cargo de la prestación del servicio.
	4.4. Análisis de redes sociales como estrategia de difusión	Dado que existe una necesidad por nuevos mecanismos de comunicación con la comunidad, se propone como solución utilizar enfoques de análisis de redes sociales, para implementar sistemas de comunicación que se apoyen en las interrelaciones entre la comunidad misma para difundir información, ello facilitará comunicación con la comunidad y aliviará la carga laboral del personal a cargo de la prestación del servicio.
Necesidad N° 05: Afinar la estrategia para comunidades más alejadas	5.1. Radios PAIS	Dado que existe una necesidad por acercar mejor los servicios del Estado a las comunidades más alejadas, se propone como solución impulsar radios comunitarias en el ámbito de influencia de las plataformas de PAIS, lo cual permitiría transmitir mejor las intervenciones programadas y así provocar encuentros entre demanda y oferta de servicios.
	5.1. Plataforma de comunicación <i>offline</i>	Dado que existe una necesidad de mejorar provisión de servicios públicos en áreas rurales, se propone como solución un sistema integrado de plataformas de información mediante mensajes de voz y de comunicación en tiempo real, de modo que se institucionalicen canales para que la población pueda ser reconocida y atendida por el Estado.
Necesidad N° 06: Elevar organización y participación comunitaria	6.1. Comisiones locales de desarrollo rural	Dado que existe una necesidad por elevar la participación comunitaria, se propone promover y reconocer la conformación de comisiones locales de desarrollo, de modo que estas contribuyan al diagnóstico y monitoreo constante de las necesidades de la población; participen del diseño y demanda de intervenciones; y supervisen el avance de actividades esperadas en las plataformas del Programa PAIS.
	6.2. Tableros situacionales comunitarios	Dado que existe una necesidad por elevar la participación comunitaria, se propone la implementación de tableros de control comunitarios, localizados en puntos estratégicos de la comunidad y actualizados permanentemente por algún aliado local estratégicamente capacitado, lo cual permitirá que la población lleve la

Necesidad	Nombre de la propuesta	Descripción
		<p>cuenta de los logros alcanzados con apoyo de las plataformas de PAIS, y las brechas por cerrar.</p>
<p>Necesidad N° 07: Promover cooperación en la tripulación de PIAS</p>	<p>7.1. Programa de habilidades blandas</p>	<p>Dado que existe una necesidad de afianzar las relaciones de la tripulación de las PIAS, se propone como solución implementar un programa de habilidades blandas que abarque la importancia de poner a ciudadanas y ciudadanos al centro de los servicios, lo cual contribuirá a que el personal a cargo de servicios prioricen las necesidades de ciudadanos, por sobre las metas sectoriales.</p>
	<p>7.2. Incentivos sociales que fortalezcan motivación</p>	<p>Dado que existe una necesidad de mejorar compromiso en el personal a cargo del servicio, se propone como solución implementar mecanismos de incentivos sociales que se sirvan de i) sentido de identidad o ii) preferencias altruistas, para aumentar la motivación de servidores públicos, lo que contribuirá a que el personal a bordo de la tripulación priorice el bienestar de la ciudadanía frente a intereses sectoriales.</p>
	<p>7.3. Formación de equipos rojos</p>	<p>Dado que existe una necesidad de afianzar las relaciones de la tripulación de las PIAS, se propone la formación de equipos 'rojos' entre miembros de distintos sectores, lo cual contribuirá a que el personal a cargo de los servicios interactúe y cooperen con sus pares de distintos sectores.</p>
<p>Necesidad N° 08: Aumentar servicios en el marco de las necesidades locales</p>	<p>8.1. Gestor social</p>	<p>Dado que existe una necesidad de prestar servicios mejor articulados con las necesidades locales, se propone la introducción de gestores sociales que diagnostiquen a los hogares a mayor detalle que el actualmente considerado por el Programa, ello permitirá acercar a los hogares tratados directamente con los servicios a los que son elegibles.</p>
	<p>8.2. Comisiones locales de desarrollo</p>	<p>Dado que existe una necesidad por articular los servicios que se prestan a través de las plataformas del Programa con las necesidades locales, se propone promover y reconocer la conformación de comisiones locales de desarrollo, de modo que estas contribuyan al diagnóstico y monitoreo constante de las necesidades de la población, así como también se encarguen de supervisar el avance de actividades esperadas en las plataformas del Programa PAIS.</p>

Necesidad	Nombre de la propuesta	Descripción
	8.3. Monitoreo aleatorio de entrega de servicios (llamadas y SMS)	Dado que existe la necesidad de aumentar los servicios en el marco de las necesidades locales, se propone como solución un monitoreo mediante llamadas telefónicas aleatorias a usuarias/os en los que se les consulte sobre la cantidad y calidad de servicios recibidos en relación a sus necesidades.
Necesidad N° 13: Mejorar sistema de reconocimiento de necesidades	13.1. Recojo aleatorio de necesidades (llamadas y SMS)	Dado que existe la necesidad de mejorar la identificación de necesidades locales, se propone como solución un recojo aleatorio de necesidades mediante llamadas telefónicas a usuarias/os a quienes se consulte sobre los problemas latentes de corto y mediano plazo en sus comunidades.
	13.2. Sistema de monitoreo en tiempo real	Dado que existe una necesidad por mejorar la identificación de necesidades locales, se propone como solución usar RapidPro y sus herramientas de código abierto, para implementar un sistema de monitoreo en tiempo real para el ámbito de influencia de las plataformas del Programa, ello facilitará actualizar el diagnóstico de necesidades que maneja cada plataforma sobre su ámbito de influencia.
	13.3. Plataforma inteligente de crowdsourcing	Dado que existe una necesidad por mejorar la identificación de necesidades en las zonas de intervención, se propone como solución introducir una plataforma para uso de servidores públicos de PAIS, que sistematice y clasifique automáticamente las necesidades de la población, lo cual permitirá que las necesidades sean recogidas y clasificadas en tiempo real, para una óptima toma de decisiones.
Necesidad N° 15: Atender dinámica de migración	15.1. Gestor social	Dado que existe una necesidad de atender la dinámica de la migración, se propone la introducción de gestores sociales que diagnostiquen a hogares proclives a migrar y les hagan un acompañamiento cercano para mejorar sus capacidades de incrementar ingresos autónomos, lo cual permitiría que la falta de oportunidades locales se comporte como un factor expulsor de migración.

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Luego de la identificación de esta primera lista de soluciones innovadoras planteada en este documento, se sugiere realizar con los programas sociales un Taller con gestoras/es y expertas/os, y la validación con potenciales usuarias/os, a fin de identificar la solución a priorizar y definir su ruta de implementación.

Conclusiones

El Programa Nacional “Plataformas de Acción para la Inclusión Social - PAIS” tiene por finalidad mejorar la calidad de vida de la población pobre y extremadamente pobre, especialmente asentada en los centros poblados del área rural y rural dispersa, coadyuvando a su desarrollo económico, social y productivo que contribuya a su inclusión social

La estrategia se centra en constituir plataformas para brindar servicios y actividades orientadas a la población rural y rural dispersa, que permitan mejorar su calidad de vida, generar igualdad de oportunidades y desarrollar o fortalecer sus capacidades productivas individuales y comunitarias. PAIS cuenta con dos modalidades para brindar sus servicios: i) modalidad fija, a través de Tambos, y ii) modalidad móvil, fluvial y terrestre, a través de PIAS.

Para la mejora en la eficacia de la provisión del servicio del Programa se encontraron 15 necesidades, en un trabajo conjunto entre el equipo del AYNI Lab Social y el personal del Programa. De estas necesidades, 1 provienen solamente de la revisión de literatura, 5 solamente del recojo con las/os gestoras/os del Programa, y 9 comunes en ambos procesos.

Por otro lado, en un proceso de priorización de necesidades, el cual es importante para centrar la atención en las soluciones innovadoras al final de la primera etapa, queda pendiente el aporte del personal del Programa para poder culminar este proceso.

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

Hay un grupo de necesidades referidas a la articulación intersectorial, fortalecimiento de la imagen del Programa y mejorar desempeño del compromiso del personal de las plataformas. Para ellas se presentan distintas opciones como campañas publicitarias con *storytelling*, incentivos sociales para servidores públicos que apelen a su sentido de pertenencia o preferencias altruistas, programas de habilidades blandas también para servidores públicos y la introducción de gestores sociales en el territorio.

Otro grupo de necesidades, que pueden encontrar algunas coincidencias en sus potenciales soluciones, son: fortalecer comunicación con la comunidad, afinar estrategia para prestación de servicios en zonas más alejadas y elevar la participación comunitaria. Para ellas se proponen alternativas como impulso de radios locales, plataformas de información mediante grabaciones de voz, sistemas de comunicación y monitoreo en tiempo real, comisiones locales de desarrollo y tableros situacionales comunitarios.

Para mejorar la cooperación en la tripulación de las PIAS, se toman algunas de las propuestas anteriores como la formación de habilidades blandas e incentivos sociales, y se incorpora la formación de equipos rojos entre miembros de distintos sectores. Para aumentar los servicios en el marco de las necesidades locales también se toman propuestas anteriores como la de gestores sociales, comisiones locales de desarrollo y sistemas de monitoreo en tiempo real.

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

Recomendaciones

Poner este informe a disposición del Programa Nacional “Plataformas de Acción para la Inclusión Social - PAIS”, para que conozca la cartera de necesidades identificada, y las ideas de solución propuestas por el laboratorio de innovación social, AYNI Lab Social, para que sean analizadas por las/os gestores.

Asimismo, profundizar en el análisis de las necesidades en base a información primaria, cuantitativa y cualitativa, que se pueda levantar a partir del trabajo conjunto del equipo técnico del AYNI Lab Social y de PAIS. 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; además de llevar a cabo el ejercicio de priorización de necesidades pendiente. Además, como se mencionó, para la adecuada 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. Se recomienda realizar un trabajo de actualización del presente informe el cual incorpore esta mirada.

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

Se recomienda al Programa Social PAIS 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.

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 innovaciones⁵. Además, en específico, el AYNI Lab Social, laboratorio de innovación social del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), tiene como finalidad identificar e implementar soluciones innovadoras dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población en condición de pobreza o vulnerabilidad. Para ello, implementa sus acciones a través de cinco etapas: i) identificación y priorización de necesidades, ii) desarrollo de soluciones innovadoras, iii) implementación de pilotos, iv) evaluación y generación de evidencia; y, v) escalamiento.

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

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

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

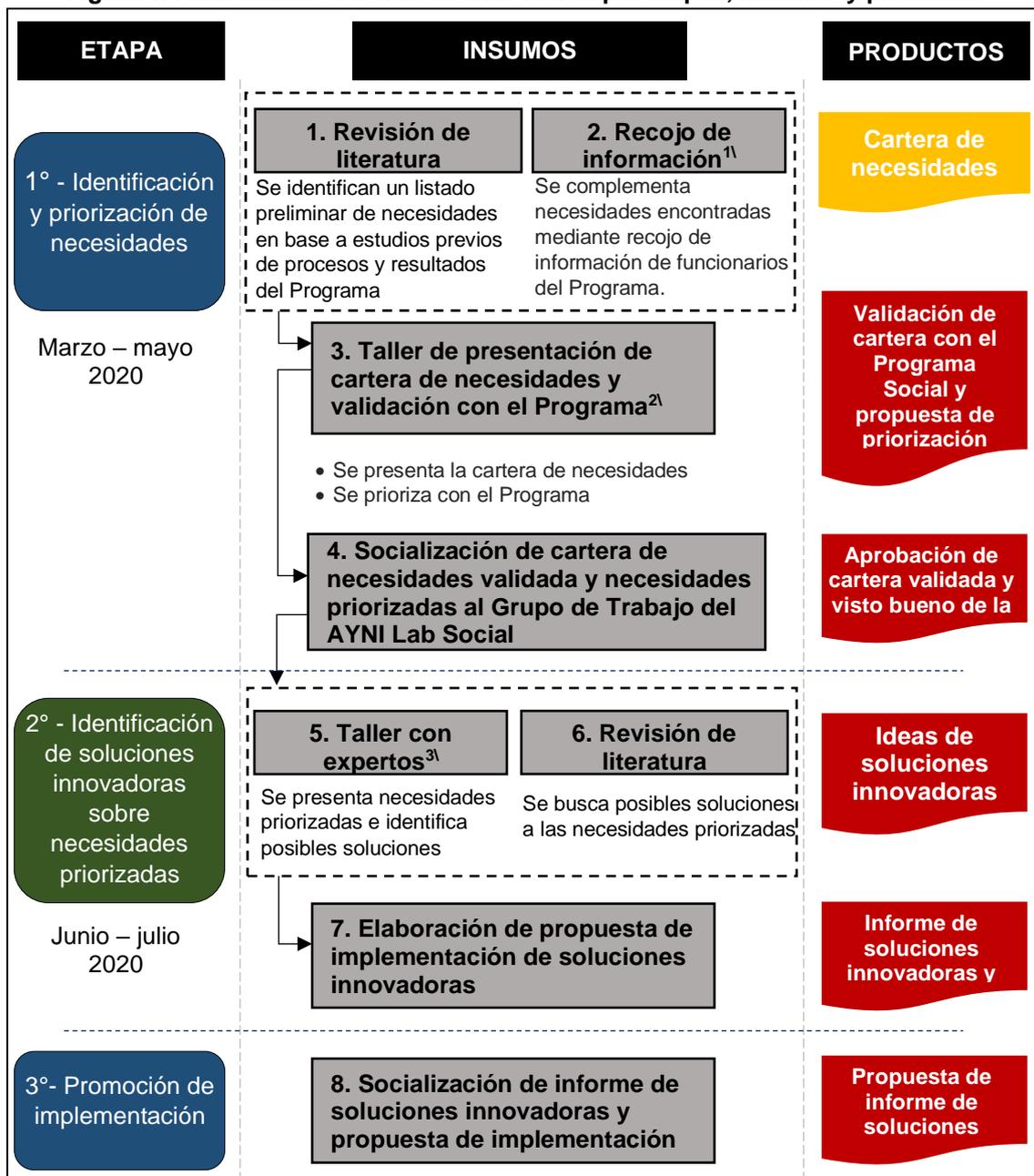
Respecto a la identificación de soluciones innovadoras, esta se centra en buscar alternativas de soluciones (recuadro verde en Figura 1) que puedan atender las necesidades encontradas en la primera etapa del ciclo de innovación. En el presente documento se realiza esta etapa de identificación de alternativas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

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

Con la cartera de necesidades identificada, se presenta un listado y análisis de posibles soluciones innovadoras (sección 6) para la mayoría de las necesidades de para el programa PAIS 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 una 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.

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

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



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

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

Finalmente, es muy importante invocar a todo aquel que revise el presente informe y cuente con una idea que podría solucionar alguna de las necesidades identificadas en el programa pueda escribirnos al correo: aynilab@midis.gob.pe 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, así como los instrumentos de política que entra al ciclo de innovación. Lo cual permitirá transitar de manera mas ediciente 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 y Piccoli (2018), los métodos cualitativos están en una mejor posición para revelar hechos importantes y centrales asociados a una política pública, que no son accesibles a los métodos cuantitativos. Sin embargo, aunque resulte claro que son los estudios cualitativos los que más aportan a la identificación de necesidades, la disponibilidad de estos estudios es escasa y se complementa la revisión con evaluaciones de corte cuantitativo, preferiblemente que hayan tenido levantamiento de información primaria.

2.1.2. Relevamiento de necesidades – modalidad virtual

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

Tabla 1. Resumen de Guía para 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

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

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

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

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

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

Sin embargo, un punto a favor, además de permitir acatar con las normas de distanciamiento social, es que los formularios virtuales pueden llegar a una mayor cantidad de gente y recoger las opiniones 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.

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

2.1.3. Triangulación e integración de la información

Para llegar a la cartera de necesidades, se sigue un protocolo de triangulación metodológica que implica el uso de más de un método de investigación o recolección de información (Farmer et al., 2006). 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 enviadas a través del FV-1. Asimismo, en cada necesidad se indica si esta fue identificada en la revisión de literatura o a través del recojo con las/os gestoras/es del Programa.

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

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

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

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

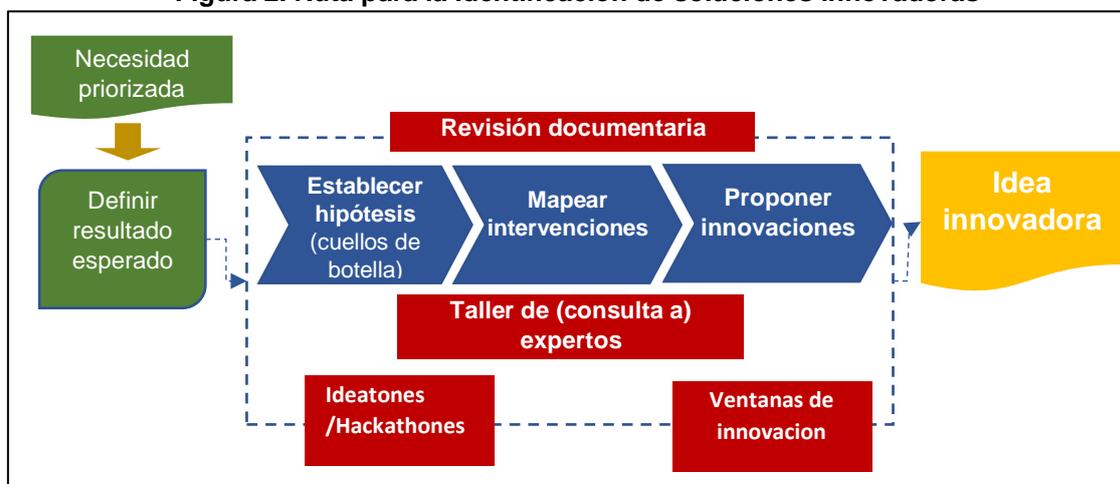
La ruta metodológica a seguir para la identificación de posibles soluciones innovadoras toma las propuestas de Richburg-Hayes et al. (2014), del Departamento de Salud y Servicios Humano de Estados Unidos, y de Hallsworth et al. (2018a) de Behavioural Insights Team (BIT) que se originó en el Gabinete 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 et al. (2018a), 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 proponen 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 identificadas 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 mirada desde 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 et al. (2018), Watkins et al. (2012) y Resolución Ministerial N°248-2016-MIDIS.

En este sentido, para el proceso de revisión documentaria, a partir de la identificación y priorización de necesidades, se establece un resultado esperado, sin presumir causas 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 deseado⁶. Estos cuellos de botella son factores asociados a la prestación del servicio como: insumos faltantes, modelos operacionales inadecuados, tecnologías no adecuadas, comportamientos adversos tanto de proveedores como usuarias/os, entre otros.

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

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

2.2.2. Mapear intervenciones

Dependiendo a la naturaleza del cuello de botella se buscó evidencia de experiencias internacionales que atiendan el problema y cuenten con resultados medibles. Lo ideal es encontrar evidencia rigurosa (evaluación aleatoria o cuasi/aleatoria, revisiones 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.

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).

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 que fueron utilizadas a lo largo del presente documento. Cabe mencionar, que de acuerdo a las características del cuello de botella, se recurrieron a otras fuentes especializadas (por ejemplo, la organización mundial HelpAge para Pensión 65).

A. *Otros laboratorios de innovación social*

Aprovechando el auge de la innovación social de los últimos años, se pueden encontrar intervenciones en implementación o incluso ya evaluadas, recurriendo a las experiencias de otros laboratorios de innovación. Particularmente, las agencias multilaterales de desarrollo, como Naciones Unidas o el Banco Interamericano de Desarrollo, han guiado la implementación

⁶ 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.

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 atienda. Esa agencia de desarrollo maneja un portafolio de innovaciones en cuatro categorías: i) innovaciones en la gestión pública, ii) innovación de datos, iii) innovaciones por diseño comportamental, iv) mecanismos no tradicionales de financiamiento. En adición a ello, durante el 2019, el PNUD ha conformado laboratorios de aceleración de Innovación Social en 60 países.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia: Office of Innovation & Innovation Labs. También desde 2014, UNICEF ha inspirado y apoyado la ampliación de nuevas tecnologías y enfoques para su trabajo y el de sus socios para lograr un impacto poderoso para 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 'nudge 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 PAIS⁷

El Programa Nacional “Plataformas de Acción para la Inclusión Social - PAIS” tiene por finalidad mejorar la calidad de vida de la población pobre y extremadamente pobre, especialmente asentada en los centros poblados del área rural y rural dispersa, coadyuvando a su desarrollo económico, social y productivo que contribuya a su inclusión social (Manual de Operaciones del Programa⁸).

La estrategia se centra en constituir plataformas para brindar servicios y actividades orientadas a la población rural y rural dispersa, que permitan mejorar su calidad de vida, generar igualdad de oportunidades y desarrollar o fortalecer sus capacidades productivas individuales y comunitarias.

El Programa cuenta con dos modalidades para brindar servicios y realizar actividades:

3. Modalidad fija: a través de instalaciones denominadas **Tambos**.
4. Modalidad móvil, fluvial y terrestre, a través de Plataformas Itinerantes de Acción Social – **PIAS**.

Como antecesor del programa PAIS, se creó el Programa Nacional Tambos (PNT), adscrito al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) en el 2013, para ampliar la intervención del MVCS en el ámbito rural, pues inicialmente las instalaciones solo servían como alojamiento para técnicos y almacenamiento de materiales para construcción. Con el incremento de servicios y el rol articulador de ese Programa, en 2016 se le transfiere al MIDIS, con el objetivo de acerca a la población vulnerable de las zonas rurales a los servicios del Estado.

Las PIAS, por su parte, funcionan en el marco de la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad (EASS), cuya coordinación y diseño recae en el MIDIS desde 2015, gracias al Decreto Legislativo N° 1197, antes de lo cual pertenecían al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP). Posteriormente, en 2017, se dispone incorporar las PIAS al Programa Nacional Tambos, y este cambia de denominación a Programa Nacional “Plataformas de Acción para la Inclusión Social - PAIS”.

3.1. Cobertura

Al 2019, ya se cuentan con 460 Tambos, que atienden a centros poblados en 370 distritos del país. Las únicas regiones que no cuentan con este tipo de plataformas son Tumbes e Ica.

Por el lado de las PIAS, se cuentan con 8 Buques de la Armada Peruana (BAP), que se desplazan por las cuencas de Napo, Morona & Marañón, Bajo Putumayo, Alto Putumayo, Lago Titicaca, Río Tigre, Río Yavari y Río Ucayali. Las que, a través de sus campañas, pueden alcanzar a una población de 68,684 personas.

Tabla 5. Cobertura de intervenciones del programa PAIS, 2019

Variables de cobertura	Fijas	Móviles
Plataformas	460	8
Distritos	370	29
Comunidades	n.d.	235
Población en ámbito de influencia	n.d.	68,684
N° de Beneficiarios atendidos (dic-19)	105,377	n.d.

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social. Elaborado sobre la base de InfoMIDIS (s.f.) y www.pais.gob.pe. Información al cierre de diciembre de 2019.
n.d.: No disponible.

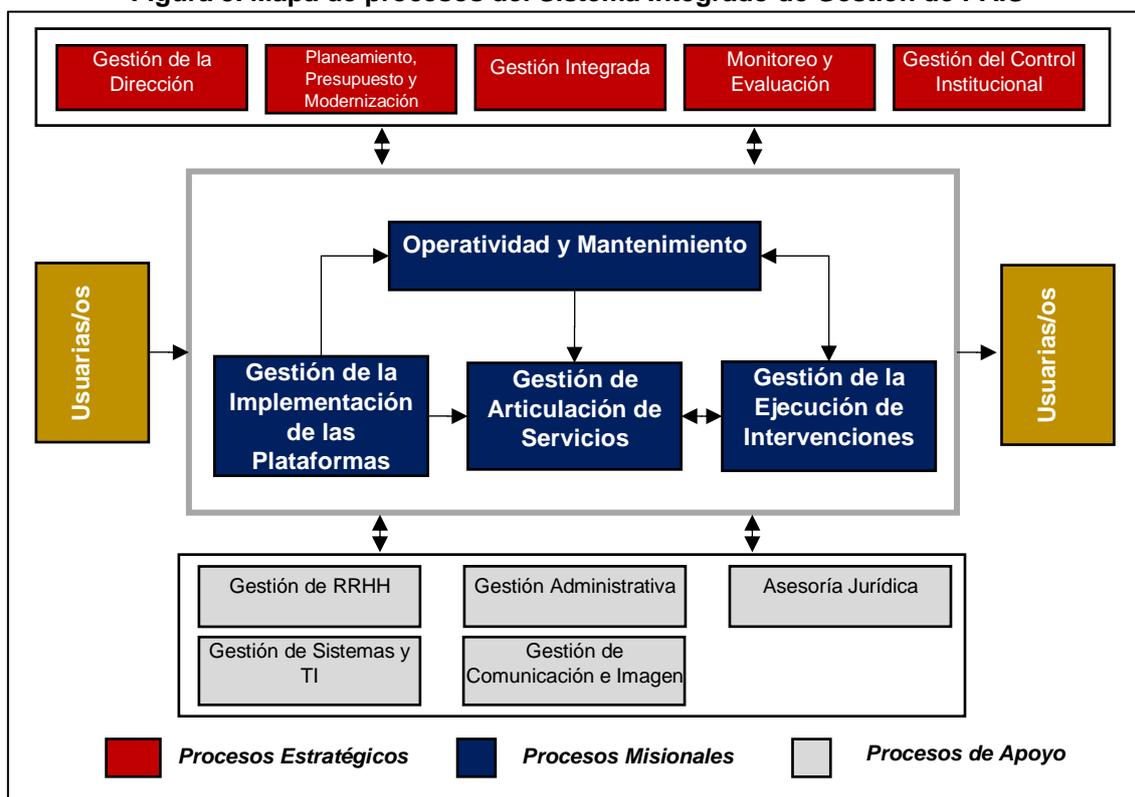
⁷ Cabe mencionar que la descripción realizada corresponde a las actividades del Programa antes del Estado de Emergencia Nacional decretado a causa de la pandemia del COVID-19.

⁸ Aprobado mediante Resolución Ministerial N°263-2017-MIDIS.

3.2. Ciclo del Programa

Desde el año 2017, con su creación, el Programa tiene delimitados los procesos que guían sus actividades, como se contrasta en la Figura 3. Para describir la intervención que PAIS presta, de acá en adelante nos concentraremos en describir brevemente los procesos misionales.

Figura 3. Mapa de procesos del Sistema Integrado de Gestión de PAIS



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social, reproducido a partir de la Resolución Ministerial N°263-2017-MIDIS.

3.2.1. Implementación de la Plataformas

En el caso de Tambos, este proceso consiste su construcción, que va desde la identificación, cesión y saneamiento de terrenos, hasta el diagnóstico de necesidades y potencialidades del ámbito de influencia de las plataformas de servicios fijas. Por el lado de las PIAS, no está a cargo del Programa la construcción, pero sí los estudios de pre-inversión y su implementación como asignación de bienes y personal, e instalación de servicios básicos.

Los Tambos cuentan con:

- Sala de usos múltiples
- Cocina y comedor
- Oficinas administrativas
- Tópico u oficina 2
- Postes fotovoltaicos y paneles solares
- Biodigestor y humedales
- Antena de internet
- Depósito
- Lavadero y tendal
- Kits de emergencia
- Servicios higiénicos
- Patio
- Dormitorios para personal de Tambos
- Dormitorios para otras entidades

Las PIAS cuentan con (en base a las plataformas de Loreto):

- Sala de espera
- Cajero automático
- Farmacia
- Triaje
- Consultorios: odontología, obstetricia, ginecológico, CRED; y sala de cirugía
- Área de RENIEC
- Área de Desarrollo
- Área de pagaduría
- Antena satelital
- Lancha de proyección

El programa PAIS, mantiene la Metodología de Focalización para el Programa Nacional Tambos (Directiva N° 001-2015-VIVIENDA-PNT). Con ella se identifican los centros poblados rurales factibles de ser beneficiados a través de la implementación de las Plataformas de Servicios. Se aplican 7 criterios: pobreza total, pobreza extrema, necesidades básicas insatisfechas, incidencia de heladas y friaje, altitud y dispersión, asignando cada criterio una ponderación determinada.

La aplicación de los criterios resulta en un puntaje de entre 0 y 100, significando una puntuación alta que el centro poblado requiere ser atendido por el Programa a través de la implementación de Plataformas de Servicios. Al restringir la población a centros poblados rurales con menos de 2,000 habitantes y fuera de la región natural costa, el Programa tiene una focalización como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6. Servicios y cumplimiento de corresponsabilidades.

Categoría	Rango	N° Centros Poblados	Población	Viviendas
1	56.01 – 70.84	1,672	233,428	55,308
2	42.01 – 56	15,829	2,237,657	540,232
3	28.01 – 42	34,059	2,685,094	659,270
4	14.01 – 28	22,190	626,870	171,403
5	1.73 - 14	3,532	47,621	15,439
TOTAL		77,279	5,830,670	1,441,652

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social, reproducido a partir del Plan Operativo Institucional 2020 - MIDIS. El Programa utilizó el Censo Nacional de Población y Vivienda 2007.

Desde el 2017, año en que se incluyen las PIAS (modalidad móvil) al Programa, no se han tenido avances en la implementación de nuevas PIAS. Si bien ha entrado en operaciones las PIAS de la cuenca lago Titicaca y está en plena construcción el PIAS Yavari, estos vieron sus estudios de Perfil y Factibilidad aprobados entre el 2015 y 2016, antes de incorporarse a PAIS y sus lineamientos técnicos.

3.2.2. Articulación de Servicios

En esta etapa se realizan las siguientes actividades:

- *Articular con entidades.* A partir del diagnóstico de necesidades y potencialidades (RD N°111-2019-MIDIS/PNPAIS) se prioriza la articulación con las entidades para promover la prestación del servicio. En esta actividad se generan espacios participativos de articulación con representantes de las entidades públicas, privadas y organizaciones sociales, para atender las necesidades y fortalecer las potencialidades, identificadas en los centros poblados del ámbito de influencia de las plataformas de servicios fijas.
- *Suscripción de Acta de Acuerdo o elaboración de planes de trabajo.* Se suscriben acta de acuerdos o elaboran planes de trabajo en el marco de articulación realizada con los gobiernos o entidades regionales y locales.
- *Comunicar los planes de trabajo con entidades.* Remitir plan de trabajo de alcance local a Unidad Territorial. Verificar pertinencia de actividades previstas en el Plan de Trabajo. Respecto a necesidades y potenciales de centros poblados del ámbito de influencia de las plataformas de servicios fijas.

Registro de actividades de articulación. Registrar coordinaciones realizadas con entidades en Hoja de Ruta, excepto las que se ejecuten por medios virtuales o telefónicos

3.2.3. Ejecución de la intervención

En el caso de los Tambos esto consiste en:

- *Programación y difusión de intervenciones.* Coordinada la intervención con las entidades, se programa la primera semana de cada mes las intervenciones previstas, exceptuando aquellas que se realicen por oferta o sin coordinación, y se realizan las tareas de difusión.
- *Organización y preparación de intervenciones.* Determinar recursos y personal. Convocar a la población. Finalmente, habilitar las instalaciones para la intervención.
- *Ejecución de intervenciones.* Registrar participantes, acompañar desarrollo de la intervención, realizar registro fotográfico.
- *Encuesta de satisfacción, recepción de bienes y registro de información.* Aplicar encuestas de satisfacción, recibir ambientes y equipamiento y registrar las actividades en el sistema de información dentro de los 7 días calendarios posteriores a la intervención.

Los Gestores Institucionales, conocidos como tamberos, son el rostro del programa para la intervención en Tambos, con horario de trabajo de lunes a viernes de 8:30 a 5:30 pm. Ellos refieren en MIDIS (2018b) que trabajan más horas, que puede deberse a intervenciones ocasionales a demanda de la comunidad.

Cabe señalar que las instalaciones están a disposición de los sectores, interesados en prestar servicios, en cualquier momento del mes. Sin embargo, la mayoría de ellos concentra su oferta en las fechas de Caravanas Multisectoriales, que son desplazamientos de un conjunto de entidades (en coordinación con sus programas sociales, gobiernos regionales, gobiernos locales, y otras entidades como Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, Ministerios de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Justicia, Interior, Producción y Agricultura) en fechas particulares, hacia las zonas rurales y que aprovechan los Tambos como centro de operaciones.

Tabla 7. Atenciones de Tambos 2012-2020, por entidad

Entidad	Atenciones	% de atenciones
Gobiernos regionales	2,234,844	20.5
Gobiernos Locales	1,534,817	14.0
Programa Juntos	1,101,744	10.1
Programa PAIS	707,645	6.5
Programa Pensión 65	642,759	5.9
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	542,828	5.0
Organismos Autónomos	475,941	4.4
Ministerio de Agricultura y Riego	458,920	4.2
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	443,962	4.1
Ministerio de Energía y Minas	407,067	3.7
Ministerio del Interior	365,161	3.3
Organizaciones Civiles	291,469	2.7
Organizaciones no Gubernamentales	224,936	2.1
Ministerio de Salud	208,856	1.9
Sector Privado	190,422	1.7
Programa Cuna Más	178,671	1.6
Ministerio de Educación	127,289	1.2
Programa FONCODES	114,472	1.0
Otras	672,616	6.2
Total	10,924,419	100.0

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social, reproducido de www.pais.gob.pe/tambook/resultadossectoriales.
Fecha de consulta: 13 de abril de 2020.

En el caso de las PIAS, se cuenta también con un Gestor Institucional de PAIS, además de personal de la Marina de Guerra del Perú a cargo de la navegación y personal civil de los distintos

sectores que llevan sus servicios a través de estas plataformas. Una campaña completa de una PIAS, que dura aproximadamente un mes y medio⁹, implica las siguientes actividades:

- *Elaboración de Plan de Intención de Movimiento (PIM)*. Propuesto por la Marina de Guerra del Perú describe el cronograma de la PIAS, señalando las comunidades que se visitarán y precisando el tiempo de navegación y de permanencia en cada comunidad.
- *Socialización de PIM*. Socialización a las entidades que prestan servicios para que puedan programar el personal y realizar la relación de personal tripulante.
- Taller de interculturalidad y habilidades blandas. Desde 2015, el Ministerio de Cultura implementan talleres de interculturalidad, en los cuales los operadores (servidores públicos) que abordarán las PIAS reciben capacitación e información sobre la características culturales de las comunidades que visitarán. En algunas campañas también se han realizado talleres de habilidades blandas.
- *Navegación / travesía*.
 - Reunión de apertura: donde participan los operadores PIAS, liderados por el coordinador del MIDIS, y las autoridades y habitantes de la comunidad.
 - Flujos de servicios internos (en el buque): Recepción, identificación, registro, afiliación (RENIEC, SISFOH, SIS), atención en servicios de salud y atención en servicios internos (Banco de la Nación, Juntos, Pensión 65).
 - Servicios externos (en la comunidad): Actividades masivas o grupales, como charlas, sesiones demostrativas, visitas domiciliarias (MINEDU, MIMP, DEVIDA, etc.).
- *Taller post-zarpe*: Taller de balance de los resultados de la campaña.

Tabla 8. Atenciones de PIAS 2012-2019, por entidad

Entidad	Atenciones	% de atenciones
Direcciones Regionales de Salud	674,739	48.5
Sistema Integrado de Salud	166,892	12.0
Banco de la Nación	149,249	10.7
Programa Juntos	84,406	6.1
RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	67,613	4.9
Ministerio de Cultura	56,015	4.0
Sistema de Focalización de Hogares	54,011	3.9
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	48,307	3.5
Ministerio de Educación	31,195	2.2
DEVIDA (Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas)	30,724	2.2
Programa Pensión 65	24,700	1.8
Otras	2,370	0.2
Total	1,390,221	100

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social, Reproducido de Reporte de Cumplimiento Misional (Informe de Transferencia de Gestión PN PAIS 3 de octubre de 2019). Atenciones hasta el 3 de octubre de 2019.

3.2.4. Operatividad y mantenimiento de las plataformas

Provisión de recursos, bienes, útiles y servicios básicos a las Unidades Territoriales y sus plataformas. Así como también el mantenimiento de instalaciones y equipamiento.

3.3. Cadena de valor del programa PAIS¹⁰

La cadena de valor, como se observa en la que se orienta a contribuir al desarrollo social, económico y productivo de la población del ámbito de intervención del Programa. Este resultado final es precedido por el resultado inmediato que es ampliar los canales de entrega de los

⁹ Al año se realizan entre 4 y 5 campañas por cada PIAS fluvial/lacustre. Desde el 2018 se han realizado campañas de PIAS terrestres y aéreas, pero todavía no tienen un protocolo estándar de operación entre las directivas del Programa y no suman ni el 1% del total de atenciones realizadas en la modalidad móvil del Programa.

¹⁰ Durante febrero de 2020 se revisó la cadena de valor del Programa. Sin embargo, la versión que se describe en este documento corresponde a la última revisada con el Programa, a marzo de 2020.

servicios públicos y privados dirigidos a la población pobre y extremadamente pobre rural o rural dispersa.

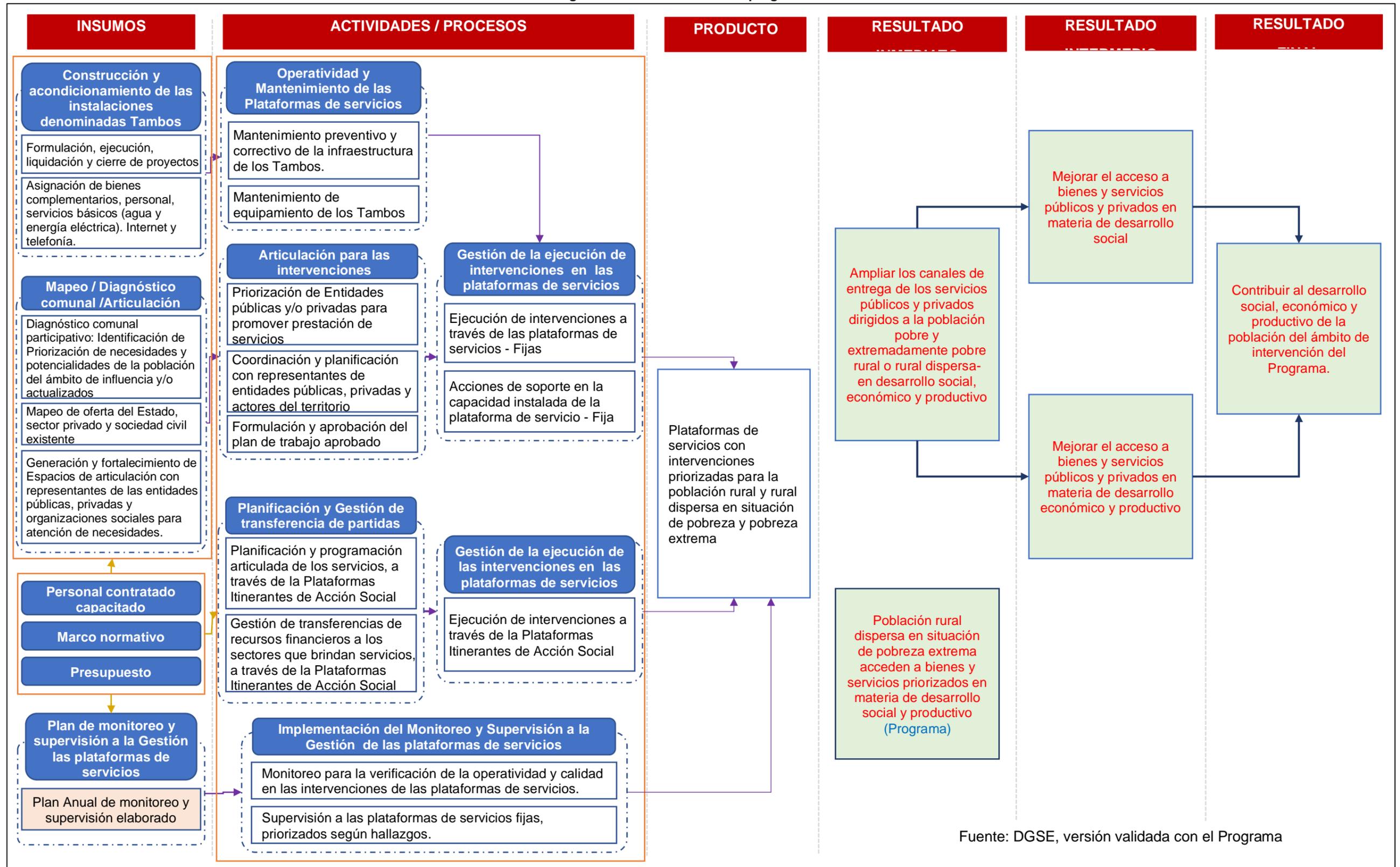
De esta nueva cadena, se pueden observar procesos todavía no específicos en los documentos del Programa, como la Planificación y gestión de transferencia de partidas para la operatividad y mantenimiento en el caso de las PIAS. Asimismo, construcción y acondicionamiento de los Tambos es un insumo, como también lo son el mapeo y diagnóstico comunal, personal capacitado, marco normativo y presupuesto.

La diferencia entre PIAS y Tambos se concentra principalmente en la articulación y el mantenimiento. En los primeros el Programa también tiene previsto transferir a los sectores para que puedan brindar los servicios y no está a cargo del mantenimiento de las plataformas, mientras que en los segundos el Programa actúa únicamente como un ente articulador sin compromiso presupuestal, pero sí está a cargo del mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones.

Por otro lado, dada la imposibilidad de realizar las actividades regulares durante el periodo de inmovilización social obligatoria durante el segundo y parte 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, ya que fue elaborada y aprobada de forma posterior al inicio de la elaboración de este informe¹¹

¹¹ La Cadena de Valor vigente a la fecha se puede encontrar en el siguiente link:
<https://www.pais.gob.pe/backendsismonitor/public/storage/portalweb/documentos/Vn6ufGDuymSvrqIXpSbRJ1divzEZGqTnKs8RQ5Dm.pdf>

Figura 4. Cadena de Valor del programa PAIS



4. Identificación de necesidades en el programa

La descripción del Programa, en la sección anterior, resulta valiosa para poder identificar dónde podrían estar insertadas las necesidades del programa PAIS, 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 la sección 2.1.1., y 2.1.2.

4.1.Revisión de literatura

Entre los estudios más rigurosos de corte cualitativo, se encuentran dos, las evaluaciones de diseño, procesos y resultados que se desarrollaron tanto para PIAS como a los Tambos en el año 2018, a cargo de CCPPM Grupo Consultor y APOYO Consultoría, respectivamente. En cuanto a PIAS, que tiene literatura más acotada, también se recurre al estudio de la implementación de las plataformas en la cuenca del río Napo desarrollado por Matos (2015), estudios internos de DGPE de MIDIS (2017a, 2017b) y la tesis de maestría de Garay, Meza y Silva (2018). Para Tambos, se recopilan los hallazgos y recomendaciones de tres estudios ordenados por el Ministerio de Vivienda, Saneamiento y Construcción antes de la cesión del programa a MIDIS estos son: Kámiche (2015), INMET (2016) y Zavaleta (2016).

Tabla 9. Documentos incorporados en la revisión de literatura

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución
1	MIDIS / CCPPM Grupo Consultor	2018	Evaluación de diseño, procesos y resultados de las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS)	Evidencia MIDIS
2	MIDIS / APOYO Consultoría	2018	Servicio de consultoría de evaluación de diseño, procesos y resultados del Programa Nacional Tambos (PNT)	Evidencia MIDIS
3	MIDIS / DGPE	2017	Revisión, Diagnostico y Formulación de Recomendaciones sobre Procedimientos vinculados a la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad Durante los años 2016 y 2017	Estudio de DGPE no publicado
4	MIDIS / DGPE	2017	Percepciones sobre los Servicios Itinerantes de la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad y las Demandas de Servicios del Estado de la Población de la Cuenca del Río Napo	Estudio de DGPE no publicado
5	Kámiche, Joanna	2015	Marco conceptual del Programa Nacional Tambos, como plataforma de servicios del Estado para la población en pobreza y pobreza extrema: propuestas para mejorar su alcance	Vivienda
6	INMET	2016	Compendio de análisis del Programa Nacional Tambos	Vivienda
7	Zavaleta, Claudia	2016	Impactos de corto plazo en la población rural y rural dispersa	Vivienda
8	Matos, Dina	2015	Proceso de implementación de la Plataforma Itinerante de Acción Social que forma parte de la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad en la cuenca del río Napo - Loreto Periodo 2013 - 2014	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
9	Garay, Joel; Meza, Edwin; Silva, Felipe Asesor: José Díaz Ísmodes	2018	PIAS Lago Titicaca: Una propuesta para un mejor y mayor impacto social	Tesis de Magíster en Gestión Pública - Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico
10	INEI	2016	Resultados del empadronamiento de la Población y Vivienda en el Ámbito de Influencia de los Tambos 2015	Vivienda

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución
11	Vivienda	2016	Programa Nacional Tambos Memoria 2013-2015	Vivienda

En el Anexo 3 se presenta una matriz con metodologías, hallazgos y necesidades encontradas por estos estudios
Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

4.2. Recojo de información con funcionarios/as del programa

En un primer momento se contemplaba la realización de un taller presencial de relevamiento de necesidades (cuya propuesta metodológica se detalla en los anexos 1 y 2) con el personal del programa PAIS y, en paralelo, la revisión de literatura sobre el programa, ambos procesos desembocarían en la identificar de clústeres de necesidades que requerirían la identificación de soluciones innovadora para el Programa. Sin embargo, a medida que se iniciaban los preparativos para este proceso, se declaró, mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, el Estado de Emergencia Nacional a partir del 16 de marzo por las “graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19”; el mismo que se ha prorrogado de manera sucesiva a través de Decretos Supremos¹² durante todo el año 2020.

A. Actividades iniciales para el recojo de información de manera virtual

En la segunda semana de marzo de 2020, mediante oficio, la DGSE del MIDIS, en su calidad de Secretaría Técnica del AYNI Lab Social, invita al Programa PAIS 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. Posteriormente, en abril del mismo año, se reiteró la comunicación sobre el mismo tema. Al respecto, como respuesta a la mencionada comunicación, el programa PAIS designó al Sr. Juan Jorge Vergara Gerstein como punto focal para las coordinaciones con el AYNI Lab Social.

Comunicación con Dirección Ejecutiva del programa

Mediante correo electrónico, el Director General de Seguimiento y Evaluación (Secretario Técnico del AYNI Lab Social), se comunicó con la Dirección Ejecutiva del Programa para solicitar la confirmación sobre su punto focal y comunicar el interés del laboratorio de mantener actividades de innovación social, a través de plataformas virtuales.

Comunicación de presentación con punto focal

Como se realizó con otros programas sociales, en la primera interacción con el punto focal se espera comunicar sobre la importancia de la innovación, informar sobre el ciclo de innovación 2020 del AYNI Lab Social y anunciar el próximo envío de un instrumento virtual para el recojo de necesidades con funcionarios del programa.

Elaboración de Instrumento

Como se mencionó en la Sección 2.1.2., debido a la inmovilización social obligatoria a causa de la pandemia del COVID-19, el equipo técnico del AYNI Lab desarrolló un instrumento para recojo virtual de información. La aplicación de este instrumento ha sido a través de la aplicación Qualtrics el cual permiten generar formularios virtuales que pueden ser compartidos por un link y; además, posibilita el almacenamiento y visualización de todas las respuestas y generar estadísticas descriptivas de manera rápida.

B. Envío de formulario virtual FV-1

La ventaja de haber realizado el recojo de información mediante el formulario virtual FV-1, es que, además de cumplir con el adecuado distanciamiento social, se pudo elaborar una versión de instrumento a ser completado en menos de media hora, lo que permitió a las/os

¹² Los Decretos Supremo que prorrogan el Estado de Emergencia Nacional en el Perú, en el contexto de la pandemia del COVID-19 son: DS N° 051-2020-PCM, DS N° 075- 2020-PCM, DS N° 083-2020-PCM, DS N° 116-2020-PCM, DS N° 135-2020-PCM, DS N° 174-2020-PCM, DS N° 184-2020-PCM. Legislatura aplicable hasta el 31 de diciembre del 2020.

funcionarias/os continuar con sus labores del día a día las cuales pueden estar enfocadas en la contingencia de la pandemia y atención a sus usuarias/os.

Participantes sugeridos

Dado que un instrumento de estas características permite el recojo de información de una manera más rápida, se sugirió que el número de personas que respondan el formulario sea de al menos 26, y 46 en caso ideal. Ello permite contar con una heterogeneidad mayor en los perfiles de funcionarios que respondan y así poder identificar mejor las necesidades del programa social.

Tabla 10. Participantes requeridos del programa PAIS

Unidad / Dependencia – programa PAIS	N° Participantes esperados
Coordinación Técnica	1
Unidad de Operaciones	3-4
Unidad de Proyectos y Diseño de Intervenciones	3-4
Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	2-3
Unidades Territoriales (24)	17-34
TOTAL	26-46

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

En este sentido, el Director de Evaluación del MIDIS envió, en junio de 2020 y vía correo electrónico, el cuestionario elaborado por el equipo del AYNI Lab Social a la Dirección Ejecutiva del Programa para ser remitido a funcionarias/os de Sede Central y UT como se establece en la Tabla 10.

C. Hallazgos del recojo de información de FV-1

Caracterización de participantes del formulario virtual

El total de funcionarias/os que completaron el formulario virtual fueron 8, 1 de sede central y 7 de las Unidades Territoriales del Programa, cuyos cargos eran: Coordinador Técnico; Jefe de UT; Especialistas de Ejecución contractual, Gestión de Procesos, Gestión y Monitoreo, Sistema de Información, y Diseño y Gestión de proyectos. La lista de participantes se encuentra detallada en el Anexo 4.

Conociendo el Programa

Para conocer un poco mejor el programa, desde la óptica de los propios gestores. se solicitó a las/os participantes del relevamiento de necesidades enunciar en sus palabras los servicios que brinda el programa, y cada participante podía enunciar hasta 5 servicios. En total se encontraron 17 servicios mencionados, los cuales fueron agrupados en clúster de servicios, siendo los más enunciados: la oferta de servicios complementarios (campañas de salud, campañas de cobro, charlas, entre otros).

Tabla 11. Servicios brindados por el programa

Servicios	N° de recurrencias
Identificar y gestionar oportunidades de servicios del Estado para los centros poblados de zona rural	12
Servicios de soporte para entidades	4
Articulación con gobiernos locales, regional y nacional	1

El listado de respuestas se encuentra detallado en el Anexo 5.

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Como ejercicio complementario a la enunciación de servicios, se solicitó calificaran los servicios brindados con un puntaje de 1 a 10 con la pregunta “¿Cómo crees tú que las/os usuarias/os

calificarían los servicios que reciben a través del programa social?”, en el que 1 es el puntaje más bajo y 10 el más alto, el resultado promedio obtenido fue de 7.43 pts.

Asimismo, respecto a los objetivos del programa, en el que se requería que las/os participantes enunciaran los objetivos que consideran son trazados por el programa. Se registraron un total de 19 objetivos, los mismo que fueron agrupados de manera que puedan ser contenidos en un enunciado/idea y que además, posteriormente fueron organizados según el nivel que ocuparían dentro de la cadena de valor, como se observa en la Tabla 12. La finalidad del ejercicio fue identificar desde la percepción del participante, en sus propias palabras, qué objetivos se buscan cumplir con los servicios y acciones que desarrolla el programa.

Tabla 12. Objetivos para el programa

Nivel de cadena de valor					
Insumo	Actividades	Producto	Resultado inmediato	Resultado intermedio	Resultado final
Identificar las necesidades de la población para priorizar su atención	Articular las intervenciones de los sectores en la zona rural	Llevar la presencia efectiva del estado en zonas rurales dispersas	Facilitar el acceso de la población a servicios del Estado	Contribuir con la inclusión social	Contribuir con el desarrollo económico, social y productivo.
	Crear las condiciones para que las entidades presten sus servicios a la comunidad.				Mejorar la calidad de vida de la población pobre y extremadamente pobre ubicada en zonas rurales dispersas
	Articular las intervenciones de los sectores en la zona rural				Equiparar los niveles de desarrollo en zonas rurales con zonas urbanas
	Contribuir a la visualización de los ciudadanos pobres y extremadamente pobres de las zonas rurales en las políticas y planes de las diversas entidades del Estado				

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

Caracterizando a la/al usuaria/o

En cuanto a la caracterización, el cuestionario buscaba identificar quién es el usuario del programa, el mismo puede ser diferente a la población objetivo establecido en sus documentos técnicos y de gestión del programa, y que a la vez puede diferir respecto a quienes son los que hacen uso de los servicios brindados por el programa. Los participantes del relevamiento de necesidades enunciaron diversos usuarios, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 13. Usuarios para el programa PAIS

Usuarios	Nº de recurrencias
Entidades públicas o privadas	8
Familias de los CCPP	7
Niñas y niños de los CCPP	2

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

4.3. Cartera y análisis de necesidades del programa

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

De esta manera, se presenta una cartera de necesidades que contiene lo encontrado en la revisión de literatura y en el recojo de necesidades de funcionarias/os a través del formulario virtual. En la Tabla 15 se listan y se acompañan de un breve análisis todas las necesidades encontradas. Cabe mencionar que se ha identificado 10 necesidades de la revisión bibliográfica, 14 en el recojo con funcionarias/os, siendo comunes entre ambas, 9 necesidades, lo cual nos da una cartera de 15 necesidades para el programa PAIS.

Tabla 15. Cartera de necesidades del programa PAIS

N°	Necesidad / Problema	Fuente	Plataforma PAIS	Sustento
1	Reforzar la imagen de Tambos/PIAS como herramienta para desarrollo local	FV-1 + RL	TAMBO PIAS	<p>MIDIS (2018b) encuentra que a nivel local hay mesas de trabajo en que los Tambos pasan a ser un segundo plano en las agendas de los sectores participantes. En ese sentido, recomienda sensibilizar a los sectores miembros acerca de la importancia de los Tambos y su rol articulador.</p> <p>Particularmente, INMET (2016) señala que se debe reforzar los vínculos con los gobiernos locales y regionales, tratando de buscar sinergias y evitando la competencia y duplicidad de funciones de manera clara y transparente, especialmente con los municipios distritales. Este estudio sugiere la descentralización del servicio, proponiendo la apropiación del Tambo por parte de gobiernos regionales o locales.</p> <p>Por su parte, Zavaleta (2016) también sostiene que hay que reforzar la imagen del Tambo como un eje articulador, un espacio que le ayuda a acercarse a la población objetivo. Para la autora, la estrategia de intervención como una política pública digna de ser consolidada y así garantizar la sostenibilidad de los Tambos en el mediano y largo plazo, para lo cual se requiere voluntad política en todos los niveles de gobierno.</p>
2	Asegurar compromiso y permanencia de personal a cargo de prestación de servicios	FV-1 + RL	TAMBOS PIAS	<p>Para MIDIS (2018a) es importante generar acuerdos para que cada sector provea a su personal con un marco de compensaciones monetarias y no monetarias, con el fin de que los funcionarios de campo tengan condiciones e incentivos que mantengan el desempeño de sus labores en niveles adecuados de compromiso, seguridad personal y continuidad. MIDIS (2017a) recomienda establecer lineamientos precisos para que las personas que presten servicios en PIAS, se encuentren vinculados con sus respectiva entidades con un contrato laboral, ya que la contratación bajo locación de servicios supone emplear personas sin subordinación y de manera independiente, lo que no corresponde a la labor realizada, además que se encuentran desprovistos de un seguro médico</p> <p>Respecto a personal MIDIS (2018b), recomienda revisar necesidad de personal por Tambo y UT, de modo que se tenga un balance adecuado de carga laboral, además recomienda formalizar el programa de capacitación brindado a lo largo del año, haciendo énfasis en la necesidad del fortalecimiento de habilidades blandas. El personal que trabaje en el Tambo debe ser consciente de la importancia de su labor como eje coordinador para que la población rural y rural dispersa acceda a servicios que de otra manera no tendría, lo que aplica en la misma medida para la tripulación de las PIAS. Es imprescindible identificar un conjunto de aptitudes básicas orientadas a contar con personas que se adapten mejor a las características del trabajo de campo.</p> <p>Matos (2015) también encuentra necesario mejorar la articulación de los servicios y establecer un modelo de administración que permita mantener un equipo de profesionales con los incentivos y recursos económicos para operar.</p> <p>Del relevamiento de necesidades, el personal del programa menciona la alta rotación de personal tanto dentro del programa, se menciona las dificultades con la que cuentan para contratar Gestores institucionales para los Tambos más lejanos, así como la alta rotación de personal de los gobiernos locales como dificultad ante los procesos de articulación.</p>

N°	Necesidad / Problema	Fuente	Plataforma PAIS	Sustento	
3	Fortalecer articulación intersectorial	FV-1 + RL	TAMBOS	PIAS	<p>Kámiche (2015) sostiene que la coordinación intersectorial y la voluntad política es clave para la intervención, pues solo de ese modo los sectores y las instituciones elaborarán productos que sean propicios para las características de la población objetivo. En algunas entrevistas elaboradas por MIDIS (2018b) se menciona que, para el caso de la programación de servicios en los TAMBOS, algunos sectores del estado realizan sus diagnósticos de manera independiente. Por otro lado, para el caso de las PIAS, Matos (2015) sostiene que no debería suceder que dos instituciones soliciten la misma información a una persona, por lo que deberían de cooperar para poner a la/el usuaria/o en el centro del servicio de una PIAS, compartiendo información y lecciones aprendidas.</p> <p>MIDIS (2017b) encontró que problemas articulación institucional impactan negativamente en la prestación de los servicios de la PIAS Napo y en la percepción de dichos servicios por la población kichwa, secoya y mestiza.</p> <p>Para ello, MIDIS (2018b) sostiene que se deben formalizar el uso de las mesas de trabajo multisectorial distritales y evaluar todo mecanismo que promuevan la participación de los sectores en la provisión de servicios en los Tambos.</p> <p>MIDIS (2018a), para el caso de PIAS, es incluso más específico al recomendar fortalecer el mecanismo de planificación intersectorial, mediante la emisión de una norma marco de carácter anual, de manera que los sectores puedan prever sus recursos en forma eficiente a lo largo del año y participen activamente en la provisión de servicios y atención de demandas locales. En caso de recibir recursos de MIDIS para las intervenciones (como se ha dado anteriormente para campañas de PIAS), resulta necesario establecer formalmente procedimientos para el establecimiento de condicionalidades y la transferencia de los recursos, que permita conocer el orden lógico que se debe seguir, así como la descripción de las actividades, las responsabilidades y los documentos necesarios (MIDIS, 2017a).</p> <p>Del formulario virtual, el personal del programa enuncia que se requiere mejorar los procesos de articulación con los programas sociales del MIDIS, así como de las diferentes entidades públicas a fin de mejorar las intervenciones a favor de las poblaciones rurales y nativas. Existe una ausencia de planificación multisectorial para intervenir en la zona rural a través de los Tambos.</p>
4	Fortalecer comunicación con la comunidad	FV-1 + RL	TAMBOS	PIAS	<p>MIDIS (2018b), para quien la dispersión es uno de los factores que dificulta más la comunicación entre Programa y comunidades, encuentra que no hay una estrategia de comunicación específica, sino más bien los gestores se encargan de identificar los medios de comunicación masivos en la localidad. Entre otros medios, los gestores visitan a la población, utilizan radios locales, o encargan a las autoridades locales o representantes de las comunidades la difusión de actividades. En contextos de alta dispersión, el nivel de conocimiento de los Tambos depende fundamentalmente de la proactividad del gestor quienes señalan la necesidad de movilidad para mejorar su estrategia de comunicación.</p>

N°	Necesidad / Problema	Fuente	Plataforma PAIS	Sustento	
5	Afinar la estrategia para comunidades más alejadas	FV-1 + RL	TAMBOS	PIAS	<p>Para MIDIS (2018a) el éxito de las campañas, atraviesa también por una buena comunicación con líderes locales.</p> <p>En su estudio, Kámiche (2015), sostiene, además, que la difusión periódica de los resultados alcanzados, y que la población pueda conocer los avances alcanzados en cuanto a la recepción de los servicios que antes les llegaban de forma muy esporádica, comprometería más a la participación de la comunidad.</p> <p>En el formulario virtual, se menciona la necesidad de contar con información para poder atender mejor las necesidades de los usuarios de las plataformas, de esta manera mejorar la comunicación con las comunidades y autoridades de la localidad.</p> <p>MIDIS (2018b) encuentra que incluso cuando los centros poblados ya son incorporados en el ámbito de acción de un Tambo, las/os usuarias/os siguen teniendo dificultades para acceder a servicios del Estado, más que nada por fuerte dispersión rural. Para Kámiche (2015) los Tambos deberían atender a las unidades más pequeñas de distribución territorial, como son caseríos, estancias y anexos. Al respecto, INMET (2016) recomienda mejorar acceso a transporte para movilidad a algunos Tambos.</p> <p>Sin embargo MIDIS (2018b) opta por sugerir complementar con el trabajo entre Tambos y las PIAS para módulos más alejados, formalizando una estrategia diferenciada para zonas más alejadas y dispersas. Como se señala en el estudio, existen servicios que requieren de una oferta fija para ser brindados frecuentemente y estar siempre a disponibilidad de la población que puede prestarse a través de Tambos; pero, hay servicios que, dado que por dificultades en la logística y presupuesto (Banco de la Nación y atención especializada en salud) es mejor ofertarlas con PIAS. A pesar de las ventajas de estos últimos, cuentan con un número limitado de instituciones a bordo, por lo que servicios como programas de asistencia técnica, de seguridad alimentaria, e intervenciones en agua y saneamiento siguen justificando la presencia de Tambos. Los mismos autores encontraron que sí se están realizando esfuerzos para articular ambas modalidades a través de la coordinación conjunta de actividades que se brindarán entre ambas modalidades. Sin embargo; esto aún no está oficializado en documentos del Programa PAIS y todavía no es clara la estrategia.</p> <p>Así como no está clara la estrategia combinada de PIAS y Tambos, los procesos del Programa todavía no son claros en cómo intervenir mediante modalidades móviles terrestres (caravanas) y aéreas. MIDIS (2018b) encuentra que, en principio, las PIAS terrestres componen un apoyo a la oferta fija en las zonas más dispersas; mientras que las PIAS aéreas complementan la actividad de las PIAS fluviales en las zonas a que estas no pueden llegar. Como se muestra en la Tabla A, estas plataformas representan una proporción menor en las atenciones prestadas por el Programa. Está pendiente evaluar su implementación, impacto y viabilidad de escalamiento.</p>

N°	Necesidad / Problema	Fuente	Plataforma PAIS	Sustento
----	----------------------	--------	-----------------	----------

Tabla A. Atenciones de PIAS 2012-2019, por tipo de PIAS

Tipo de PIA	Cantidad	Atenciones	% de atenciones
Fluvial	7	1,190,704	85.6
Lacustre	1	172,130	12.4
Aéreo	8	13,453	1.0
Terrestre	1	13,934	1.0
Total	17	1,390,221	100.0

Reproducido de Reporte de Cumplimiento Misional (Informe de Transferencia de Gestión PN PAIS 3 de octubre de 2019). Atenciones hasta el 3 de octubre de 2019.

Del formulario virtual, se menciona que no se tiene definida una línea base e indicadores, que le permitan dimensionar la brecha y los avances orientados a mejorar la calidad de vida de la población pobre que se ubica en los ámbitos de los Tambos.

6	Elevar organización y participación comunitaria	FV-1 + RL	TAMBOS	PIAS
---	---	-----------	--------	------

Para MIDIS (2018b), un resultado del Programa PAIS debería estar vinculado a la generación de nuevos espacios de interacción y articulación social. Se sostiene en el estudio que ello podría permitir el fortalecimiento del capital social (que mide la colaboración social entre grupos de un colectivo que contribuye al beneficio personal de sus miembros) para la generación de una dinámica económica más activa.

INMET (2016), por su lado, considera crucial la participación de los líderes y de la población directamente influenciada por el programa, de modo que se logre un desarrollo acorde con la realidad local y también se aprovecharán los recursos disponibles en la zona. Como ya se mencionó en otra necesidad, según este estudio, es necesario insertar a la población en un proceso de empoderamiento y desarrollo de capacidades desde el rol de usuario/a, principalmente, en la identificación y priorización de las características y los servicios que debiera ofrecer el Tambo.

En cuanto a PIAS, MIDIS (2018a) recomienda implementar procesos de desarrollo de capacidades y fortalecer a las comunidades y líderes para cumplir diferentes roles en la organización de las campañas. En ese estudio se encuentra que, por ejemplo, en algunas comunidades, a pesar de haber tenido información oportunamente acerca de los Planes de Intención de Movimiento y las fechas de atención en cada localidad, las autoridades locales daban prioridad a otras actividades, afectando la convocatoria y disponibilidad de la población para participar en las campañas.

Además, como también lo señala INMET (2016), la participación comunitaria es un mecanismo de vigilancia sobre la calidad y cobertura de los servicios.

N°	Necesidad / Problema	Fuente	Plataforma PAIS	Sustento	
7	Promover cooperación en la tripulación de PIAS		PIAS	<p>En el formulario virtual, se menciona la débil organización comunal como dificultad para la articulación con autoridades locales y comunales, en el desarrollo de actividades, campañas, ferias o servicios en las plataformas. Y que en ocasiones contribuye a que la comunidad o población de los centros poblados no participen de las actividades propuestas en las plataformas.</p> <p>Dentro de las PIAS, donde las campañas duran aproximadamente un mes y medio, factores propios de la naturaleza del trabajo de campo condicionan la persistencia de muchas fuentes de tensión en los equipos, como por ejemplo la desarticulación de objetivos y enfoques entre diferentes sectores y la necesidad de competir por el logro y reporte de metas por sectores (MIDIS, 2018a). Además no existen estrategias orientadas hacia la resolución de conflictos o disputas de forma dialogada a bordo de las PIAS.</p> <p>Es necesario mejorar clima laboral a bordo y formalizar instancias y procedimientos periódicos de discusión acerca de potenciales dificultades o situaciones problemáticas derivadas de la convivencia a bordo (MIDIS, 201a).</p> <p>MIDIS (2018a) reconoce que el fortalecimiento de habilidades blandas es una ruta para mejorar el clima laboral, pero también es importante que desde la gestión de MIDIS y PAIS no se tenga preferencia por personas o equipos de instituciones favoreciéndolos en la coordinación civil dentro de PIAS. MIDIS (2018b), que si bien no estudia las PIAS, y por ende la convivencia a bordo, recomienda también fortalecer habilidades blandas en el personal de campo del Programa, por su constante interacción con las/os usuarias/os y proveedores de servicios.</p> <p>Una dificultad mencionada en el relevamiento de necesidades, se presentaba la alta rotación de personal, pero esta debe estar acompañada de capacitaciones para que el personal para mejorar los procesos de atención usuarios, en especial conocimiento relacionado con la pertinencia cultural y el contexto socioeconómico de los centros poblados.</p>	
8	Aumentar servicios en el marco de las necesidades locales	FV-1 + RL	TAMBOS	PIAS	<p>MIDIS (2018b), estudiando a los Tambos, encontró que los servicios que se brindan en las plataformas, en lugar de estar alineados con las necesidades prioritarias de la población, están sujetos a lo que pueden ofrecer los sectores. Usualmente la oferta se acota sobre todo en charlas informativas. No se llega al punto de prestar servicios específicos cuyos resultados puedan ser medidos y observados en la localidad. Al respecto, el estudio recomienda monitorear si el tipo de intervenciones brindadas a través de los Tambos responden a los ejes prioritarios de cada ámbito de influencia, advirtiendo que cada uno merece una estrategia diferenciada. Se deben definir metas por región y por Tambo en los planes de trabajo de cada sector. Para ello, recomienda INMET (2016), es clave insertar a la población en un proceso de empoderamiento y desarrollo de capacidades desde el rol de usuaria/o, principalmente, en la identificación y priorización de las características y los servicios que debiera ofrecer el Tambo.</p> <p>Para el caso de las PIAS, MIDIS (2018a) también señala la necesidad de diagnóstico por cada cuenca, para establecer así las metas de atención respectivas. Estudios deberían permitir establecer la línea de base de la</p>

N°	Necesidad / Problema	Fuente	Plataforma PAIS	Sustento	
				<p>intervención, donde todos los sectores converjan hacia una estrategia, en lugar de estar compitiendo por atenciones a usuarias/os para cumplir con metas operativas sectoriales de manera aislada (Matos, 2015).</p> <p>Del relevamiento de necesidades una dificultad mencionada está asociada a la limitada participación de los sectores en los TAMBOS, para ello es necesario por un lado mejorar el conocimiento sobre las comunidades, la definición de la brecha de servicios y la programación conjunta de acciones.</p>	
9	Aprovechar al máximo capacidad instalada	FV-1 + RL	TAMBOS	<p>MIDIS (2018b) encuentra que en los Tambos visitados se hace uso de la infraestructura en su plena capacidad prácticamente una vez al mes (cuando llegan las Caravanas Multisectoriales), situación que se relaciona con que la población de diferentes centros poblados cuenta con una limitada disponibilidad de tiempo y que los sectores que brindan servicios a través de los Tambos prefieren hacerlo de esa manera para dosificar sus escasos recursos (traslado y viáticos de su personal). Los autores sugieren buscar formas para aumentar el uso de los Tambos, cuyo personal (gestores y guardianes) está disponible para atender a usuarias/os y sectores/proveedores a lo largo de todo el mes. Como vimos en la descripción del programa, si bien hay actividades planificadas en la programación mensual del Tambo, también se pueden prestar las instalaciones a demanda de la población usuaria.</p> <p>Zavaleta (2016), también sostiene que es importante promover el uso de los Tambos en los tres niveles de Gobierno, de modo que se utilice la capacidad instalada al máximo. Al respecto, la cooperación internacional puede jugar un rol relevante para mejorar las condiciones de vida de la población, ya que el uso de las instalaciones puede mejorar la eficiencia de la ejecución de sus programas de desarrollo productivo.</p> <p>INMET (2016) considera que uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) es clave para impulsar programas que fortalezcan capacidades productivas y comerciales que aseguren la sostenibilidad de los procesos de desarrollo de estas comunidades. Sin embargo, afirma que en materia de capacitación no presencial (uso de videoconferencias), se observa que limitaciones en el ancho de banda, limitan el acceso del público a internet y por ende no contribuyen al aprovechamiento de las instalaciones. El potenciamiento de las TIC, serviría tanto para el acceso a información de los diferentes sectores involucrados, como para su uso en otras actividades de los Tambos o por las/os propias/os usuarias/os.</p> <p>Del formulario virtual, el personal de PAIS menciona las necesidades de renovar o mejorar el equipamiento de los Tambos, en especial de los equipos electrónicos y tecnológicos. No se cuenta con un sistema online (software), que le permita interconectarse con todos los Tambos, con la finalidad de crear un repositorio de información actualizada en línea, de todos los ámbitos de los Tambos, con dicha información se podría identificar necesidades, problemas y oportunidades en el ámbito de influencia de los Tambos.</p>	
10	Fortalecer enfoque intercultural	FV-1 + RL	TAMBOS	PIAS	<p>Si bien es medular en la intervención de PIAS el enfoque intercultural, incluyendo talleres pre-zarpe en torno al tema y con mediadores culturales a bordo de las plataformas, MIDIS (2018a) encuentra que pese a que la mayoría de trabajadores manifiestan su intención de desarrollar esfuerzos y capacidades para incorporar este enfoque al programa, también que ciertos trabajadores muestran poco interés y desgano a la hora de abordar</p>

N°	Necesidad / Problema	Fuente	Plataforma PAIS	Sustento	
				<p>el tópico intercultural. Por ello se deben continuar las mejoras realizadas para incorporar el enfoque intercultural: lengua y respeto a la diversidad cultural.</p> <p>El mismo estudio refiere que las intervenciones del MINSA en las PIAS se basan en los imperativos y protocolos establecidos para las atenciones universales en el resto del país. Cuando se consultó a los operarios de salud de la PIAS acerca de posibles necesidades de adaptaciones de tipo cultural a sus servicios, les fue difícil identificar qué cosas podrían o deberían hacer de manera distinta.</p> <p>En MIDIS (2017b) se reporta que el enfoque de interculturalidad sí está contemplado en los servicios de las PIAS, pero requiere ser desarrollado e integrado.</p> <p>Respecto al rol del mediador intercultural, dado que existe gran demanda por los servicios internos al mismo tiempo que los externos, se señala que también es necesario contar con un intérprete adicional para acompañar los talleres y procesos con la comunidad (MIDIS, 2018a).</p> <p>INMET (2016), evaluando los Tambos, refiere que dado el carácter multicultural del Perú y de sus zonas rurales, la incorporación del enfoque de interculturalidad resulta esencial en el desarrollo territorial.</p> <p>El personal del programa, en el formulario virtual, expresaron que se requiere tener mayor conocimiento sobre el contexto socioeconómico y cultural, en especial de las comunidades indígenas y nativas para mejorar las intervenciones en estas localidades.</p>	
11	Mejorar conectividad de plataformas	FV-1	TAMBOS	PIAS	<p>Del formulario virtual (FV-1), a través del formulario virtual, el personal del programa menciona la necesidad de mejorar la capacidad tecnológica en los TAMBOS, ya que el sistema actual no permite mantener una conexión y comunicación con sede central, la conectividad a internet es reconocida como dificultad para el reporte y coordinación con los gestores de los Tambos. Asimismo, para tener acceso a información que pueda servir a la población usuarias de las plataformas, que acuden a ellas por información sobre los diferentes servicios que pueda brindar el Estado.</p>
12	Facilitar transporte a zonas más alejadas	FV-1	TAMBOS		<p>Una necesidad que se desprende del formulario virtual, está asociada a la dispersión geográfica en la que se encuentra la población ubicada en el ámbito de tambos, presentando una dificultad al momento de acercar los servicios del programa a la población objetivo de la misma.</p>
13	Mejorar sistema de reconocimiento de necesidades	FV-1	TAMBOS	PIAS	<p>Algunas/os funcionarias/os del programa expresaron en el formulario virtual, que se requiere definir líneas de base, indicadores que permitan dimensionar la brecha de necesidades de las poblaciones altoandinas y dispersas que se encuentran en el ámbito de intervención del programa TAMBOS y PIAS.</p>
14	Dimensionar carga laboral	FV-1	TAMBOS	PIAS	<p>Entre las dificultades o necesidades identificadas en el formulario virtual, por parte de las funcionarias y funcionarios del programa, están relacionadas a las labores que desempeña el Gestor Institucional de TAMBOS y PIAS.</p>

N°	Necesidad / Problema	Fuente	Plataforma PAIS	Sustento
15	Atender dinámica de migración	FV-1	TAMBOS PIAS	Del formulario virtual, se identifica como dificulta la migración interna y externa temporal de la población rural dispersa que se encuentra en el ámbito de intervención de TAMBOS y PIAS. Existe situaciones de migración interna entre la población rural alto andina que responde al calendario de pastoreo (camélidos sudamericanos) o el calendario agrícola local o regional, esta última promueve la migración de la población que finalmente no puede continuar accediendo a los servicios que brinda el TAMBO o cambia de ámbito de intervención del programa.

FV-1: formulario virtual de identificación de necesidades, RL: Revisión de literatura.
Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social.

5. Priorización de necesidades

La priorización de las necesidades del programa PAIS que ha ideado el AYNi Lab Social involucra aplicar la metodología presentada en Sección 2.1.4., del presente documento. Este paso, que permite conocer la importancia relativa que las/os funcionarias/os del programa le dan a las necesidades identificadas, no pudo ser completado con el equipo de PAIS y queda pendiente realizarlo en una próxima actualización del informe. En ese sentido, se presenta a continuación las necesidades de innovación identificadas en el Programa PAIS.

Tabla 16. Listado de necesidades identificadas en el Programa PAIS

Nro.	Necesidad	Fuente	Tambo	PIAS
1	Reforzar la imagen de Tambos/PIAS como herramienta para desarrollo local	RL + FV-1	☹	☹
2	Asegurar compromiso y permanencia de personal a cargo de prestación de servicios	RL + FV-1	☹	☹
3	Fortalecer articulación intersectorial	RL + FV-1	☹	☹
4	Fortalecer comunicación con la comunidad	RL + FV-1	☹	☹
5	Afinar la estrategia para comunidades más alejadas	RL + FV-1	☹	☹
6	Elevar organización y participación comunitaria	RL + FV-1	☹	☹
7	Promover cooperación en la tripulación de PIAS	RL		☹
8	Aumentar servicios en el marco de las necesidades locales	RL + FV-1	☹	☹
9	Aprovechar al máximo capacidad instalada	RL + FV-1	☹	
10	Fortalecer enfoque intercultural	RL + FV-1	☹	☹
11	Mejorar conectividad de plataformas	FV-1	☹	☹
12	Facilitar transporte a zonas más alejadas	FV-1	☹	
13	Mejorar sistema de reconocimiento de necesidades	FV-1	☹	☹
14	Dimensionar carga laboral	FV-1	☹	☹
15	Atender dinámica de migración	FV-1	☹	☹

FV-1: para necesidad identificada mediante el formulario virtual, RL: para necesidad identificada en la revisión de literatura.

Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social.

6. Posibles soluciones innovadoras, listado y análisis¹³

En esta sección se realiza el mapeo de ideas innovadoras que puedan solucionar las necesidades de PAIS. 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 16, 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, son: “Aprovechar al máximo capacidad instalada”, “Mejorar conectividad de plataformas”, “fortalecer enfoque intercultural”, “facilitar transporte a zonas más alejadas” y “Dimensionar carga laboral”, esta última responde más a la cultura organizacional del programa.

Necesidad N° 01: Reforzar la imagen de Tambos/PIAS como herramienta para desarrollo local

- Fuente en etapa de identificación: revisión de literatura y formulario virtual
- Plataforma: TAMBO y PIAS

Problema y resultado esperado

Estudios como el de MIDIS (2018b) encuentran que a nivel local existen mesas de trabajo donde los Tambos pasan a ser un segundo plano en las agendas de los sectores participantes. Zavaleta (2016) también sostiene que hay necesidad de reforzar la imagen del Tambo como un eje articulador; un espacio que le ayuda a acercarse a la población objetivo. Para la autora, el Programa requiere voluntad política en todos los niveles de gobierno, de modo que se pueda garantizar la sostenibilidad de la intervención en el mediano y largo plazo.

Lo que se espera, es el desarrollo de soluciones innovadoras que posicionen al Programa y sus plataformas como referentes de articulación y transformación en pro de desarrollo.

Hipótesis

El problema de la asignación de atención para mover la agenda y la política pública ha merecido un amplio análisis en Hallsworth et al (2018a). Estos autores, parten de que las personas se preocupen por un tema es, por sí mismo, importante para las democracias y parte esencial de la política, cuyo objetivo es crear una alineación para la acción en sociedades con intereses en competencia.

Hay dos problemas con la asignación de atención y su practicidad para hacer política pública. Por un lado hay lo que se llaman “cascadas de atención”, esto es que, la atención del público puede cambiar súbitamente a problemas en necesidad de soluciones a raíz de eventos particulares. Hay una alta volatilidad en la atención. En segundo lugar, los políticos, tienen un fuerte sesgo de disponibilidad (tendencia a pensar que un problema es importante solo porque viene a la mente con facilidad), viéndose influenciados por los problemas que cobraron relevancia a raíz de los eventos particulares. Esto último impulsa sobrerreacción en temas de la agenda pública que no merecen necesariamente el nivel de prioridad que adquieren, asumiendo una limitada cantidad de recursos.

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

¹³ Cabe señalar que algunas de las propuestas identificadas pueden ya estar siendo implementadas por el programa como parte de sus procesos de mejora continua.

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 las plataformas del programa PAIS.

Mapeo de intervenciones

Hallsworth et al (2018a) aceptan que dirigir la atención pública sobre temas importantes específicos puede ser muy difícil, por lo que su primera recomendación es invertir en la 'ventana de oportunidad'. Ello no es otra cosa que producir evidencia rigurosa orientada a entender los temas importantes en los que se quiere tener atención (en el caso de PAIS, ello sería entender la problemática de las poblaciones rurales, alto andinas o ubicadas geográficamente de manera dispersa en condición de pobreza y pobreza extrema) aun cuando no haya una cascada de atención. Esta producción de evidencia, contribuiría a que cuando se presente la ventana de oportunidad, que no es otra cosa que una cascada de atención sobre la problemática de las poblaciones rurales dispersas, 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: Campaña con *storytelling*

Dado que existe una necesidad por mejorar la imagen de las plataformas del programa PAIS, como estrategias de desarrollo, se propone como desarrollar campañas con *storytelling* que cuenten historias de la contribución de las plataformas a la transformación comunitaria y sean dirigidas a actores que puedan tomar (o influir en la toma de) decisiones en favor de la población en áreas rurales dispersas, lo cual contribuirá a desatar cascadas de atención sobre esta población.

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. En el caso de PAIS esto podría ser contar la historia de una plataforma (sea fija o móvil) en específico, concentrándose en los desafíos que implican prestar servicios en áreas rurales dispersas, o bien

contar historia sobre un hogar o una persona y cómo sería su día a día sin la plataforma de PAIS (Tambo o PIAS).

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 la labor de sus plataformas, una campaña orientada a provocar empatía, minuciosamente diseñada, podría contribuir a reforzar la imagen de sus plataformas, tanto en la sociedad civil como en los hacedores de política. En el caso de PAIS, se debe tener en cuenta que público objetivo final de esta intervención son tanto la población usuaria, como los tomadores de decisiones (autoridades regionales, locales, sectores). Ello habrá que considerar a la hora de evaluar los canales o medios de comunicación por los que se implemente la campaña.

Figura 9. Campañas con *storytelling*, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social.

Necesidad N° 02: Asegurar compromiso y permanencia de personal a cargo de prestación de servicios

- Fuente en etapa de identificación: revisión de literatura y formulario virtual
- Plataforma: TAMBO y PIAS

Problema y resultado esperado

El personal que trabaje en los Tambos debe ser consciente de la importancia de su labor como eje coordinador para que la población rural y rural dispersa acceda a servicios que de otra manera no tendría, lo que aplica en la misma medida para la tripulación de las PIAS. En la identificación de esta necesidad se constató una serie de razones que desmotivan a estos actores, como distintos tipos de contratos o las distancias que deben recorrer para desplazarse de sus hogares a las plataformas.

Atendiendo esta necesidad esperamos proponer innovaciones que fortalezcan la prestación de servicios desde el personal a cargo de los servicios, como son los gestores institucionales en los Tambos y la tripulación en las PIAS.

Hipótesis

En el caso de PIAS, MIDIS (2017a) encuentra que las personas que presten servicios, en representación de distintas instituciones, se encuentran vinculadas con sus respectivas

entidades bajo distintos regímenes laborales y frecuentemente con locación de servicios, que no es propia para la labor realizada, además que no provee de seguro médico. Para el caso de los Tambos, MIDIS (2018b) encuentra un desbalance en la asignación de personal por Tambo, además de una brecha de habilidades blandas entre gestores institucionales.

Si bien los frentes encontrados por la literatura que estudia PAIS, merecen ser atendidos, también cabe lugar a recurrir a la reciente 'economía del servidor público' para explorar canales adicionales para incidir sobre el desempeño de los servidores del Programa. Pese a que los gobiernos y sus instituciones son cruciales para encaminar un país al desarrollo, así como de desatar procesos inclusivos, poco se ha estudiado sobre el desempeño de quienes lo hacen posible: sus empleados. A veces se presume que tienen un mal desempeño por relajados o corruptos, sin prestar atención a las instituciones y motivaciones que los circunscriben. Finan et al (2017) tienen la revisión más reciente y rigurosa sobre este tema, documentando hechos estilizados sobre el desempeño de servidores públicos y presentando experimentos alrededor del mundo que abordan el tema.

Finan et al (2017) parten de la hipótesis que quienes persiguen carreras en el Estado a menudo aspiran al servicio público y no a la obtención de ganancias. En principio, esto traza una división para pensar que diferentes tipos de individuos se sienten potencialmente atraídos por las carreras del sector privado y público, recurriendo a este último quienes tienen motivaciones sociales. En línea con ese supuesto, Finan et al (2017), encuentra un *trade-off* entre las compensaciones pagadas en el sector público y el desempeño de sus empleados, sosteniendo que mayores pagos también atraerían a personas más corruptibles y no necesariamente enfocadas en la misión de la organización. Ello nos sugiere pensar que buscar mejorar el desempeño de los servidores públicos no pasa necesariamente por instrumentos monetarios. Eso juega a favor en un sector público donde las remuneraciones presentan una estructura relativamente plana y es poco factible implementar una combinación de pago fijo e incentivos monetarios por desempeño.

Mapeo de intervenciones

No se puede dejar de tomar la recomendación de MIDIS (2018a) respecto a que es importante generar acuerdos para que cada sector provea a su personal con un marco de compensaciones monetarias y no monetarias que considere tanto el ejercicio de sus funciones como el marco de compensaciones del resto de sectores que también prestan servicios en las PIAS. Si bien esto es clave para que funcionarios de campo tengan condiciones e incentivos que mantengan el desempeño de sus labores en niveles adecuados de compromiso, seguridad personal y continuidad, no pareciera ser una política sobre la que innovar.

En cuanto a Tambos, MIDIS (2018b), recomienda formalizar el programa de capacitación brindado a lo largo del año, haciendo énfasis en la necesidad del fortalecimiento de habilidades blandas. Esta es una ruta que, sostenemos, se presta para ingresar al ciclo de innovación.

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

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

Asimismo, los incentivos sociales estarían respaldados por preferencias no estándar que se pueden distinguir en dos tipos: sentido de identidad en un grupo social o preocupación por el bienestar de otro grupo de personas (altruismo, reciprocidad, etc.). Si bien hay poca evidencia sobre este tipo de incentivos, en algunos contextos han demostrado tener impactos positivos (revisar en propuesta N°2).

Idea innovadora propuesta N° 1: Programa de habilidades blandas

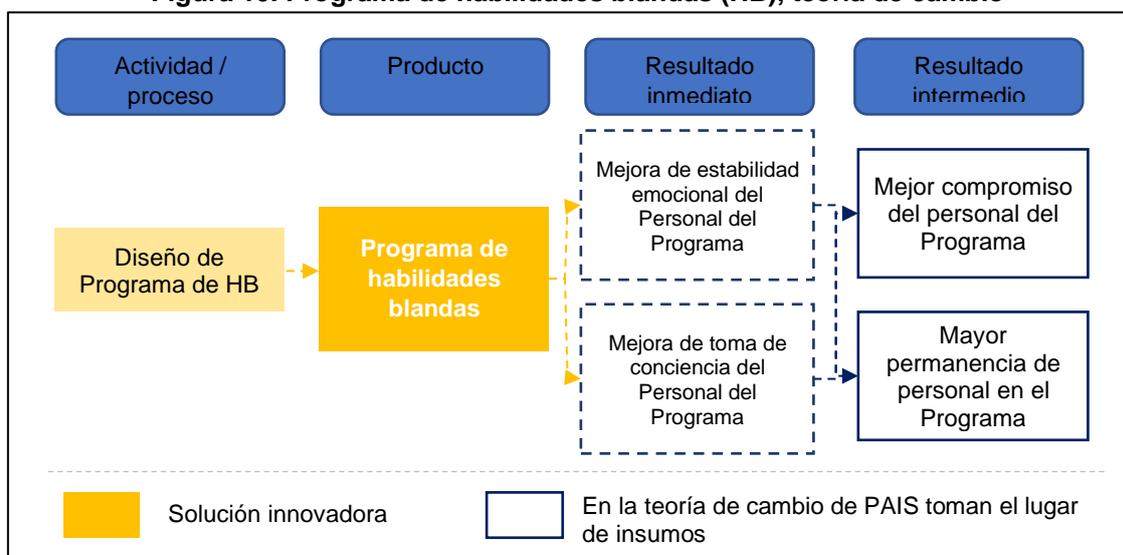
Dado que existe una necesidad de mejorar compromiso en el personal a cargo del servicio, se propone como solución implementar un programa de habilidades blandas que abarque la importancia de poner a ciudadanas y ciudadanos al centro de los servicios, lo que contribuiría a que gestores institucionales (Tambos) y tripulación (PIAS) adopten mejores prácticas y compromisos en su labor diaria.

Dando por hecho que el Programa vela por una permanente capacitación en materias operativas, todavía queda un espacio para mejorar el enganche y compromiso del personal a cargo de servicio, a través de la promoción de habilidades blandas: estabilidad emocional, extraversión, apertura a la experiencia, amabilidad y toma de conciencia.

Si bien en no todas estas dimensiones se ha encontrado una relación positiva con el compromiso en el trabajo, sí hay consenso en la importancia de la estabilidad emocional y toma de conciencia, para mejorarla prestación de servicios (Kim et al 2009; Liao et al 2013).

Para la implementación de esta potencial innovación, ha de tenerse en cuenta que la construcción de habilidades blandas no depende de un evento esporádico, por muy bien diseñado que fuese, sino es más bien un cambio continuo y paulatino, especialmente la toma de conciencia (Mróz y Kaleta, 2016).

Figura 10. Programa de habilidades blandas (HB), teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social.

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

Dado que existe una necesidad de mejorar compromiso en el personal a cargo del servicio, se propone como solución implementar mecanismos de incentivos sociales que se sirvan de i) sentido de identidad o ii) preferencias altruistas, para aumentar la motivación de servidores públicos, lo que contribuirá a que reafirmen su compromiso y convicción para prestar servicios desde las plataformas del programa PAIS.

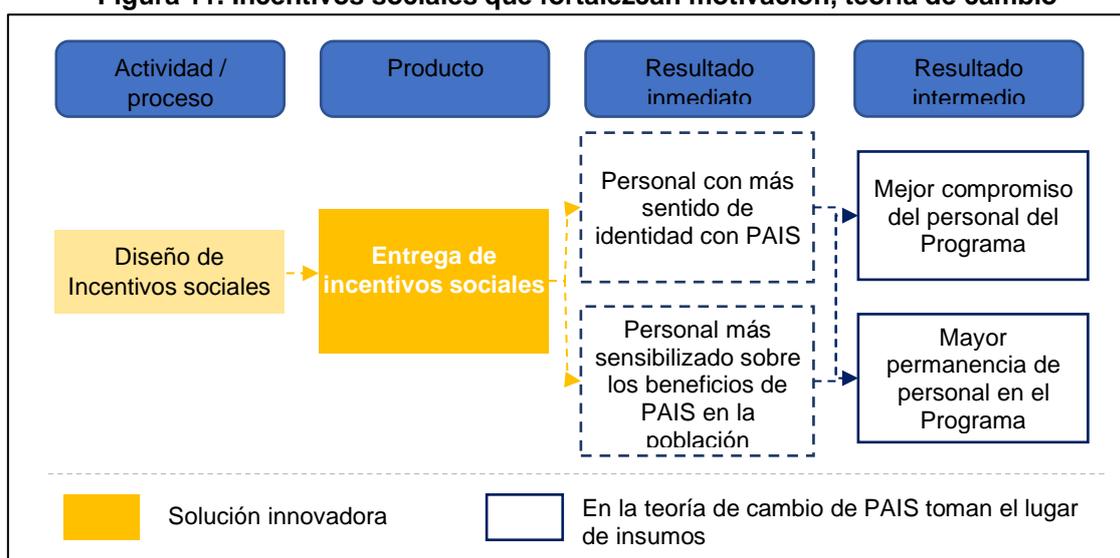
A raíz de lo encontrado en la sección de mapeo, los incentivos sociales pueden tomar dos formas. La primera es aumentar el sentido de identidad, esto es sembrar en gestores institucionales y miembros de tripulación un espíritu de pertenencia a una institución sólida y en la que su aporte resulta clave para cumplir con la misión institucional. La segunda es resaltar los beneficios de su trabajo sobre la ciudadanía, despertando preferencias altruistas.

Existe un desarrollo reciente en la literatura que investiga los efectos de proveer incentivos sociales. En Perú, por ejemplo, se probó un experimento que consistía en mensajes de texto, diseñado de tal forma que se pudiese investigar si mensajes que resaltan los beneficios sociales del mantenimiento de la infraestructura educativa, y destinados a los responsables de gestionarlo en cada colegio, tienen efectos para mejorar índices de retiro de fondos y declaración de gastos

en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED). Dustan et al (2019) encontraron a partir de este experimento que mensajes que resaltaban los efectos en el aprendizaje tenían efectos de casi 2 puntos porcentuales en el retiro de más del 99% de fondos (17% de la brecha) y casi 3 puntos porcentuales en la declaración de gastos (13% de la brecha). En cambio, mensajes que resaltaban beneficios sobre el bienestar, un concepto más amplio, no tuvieron efectos significativos.

Los hallazgos de Dustan y otros, dan pie a pensar que directores de instituciones educativas en el Perú tienen, efectivamente, preferencias altruistas. El canal o el formato para proveer los incentivos sociales en el marco del programa PAIS merecen mayor análisis al de este documento, sin embargo se sugiere evaluar la viabilidad de mensajes de texto. En el experimento de PRONIED se gastó alrededor de 4 mil soles, y se incrementaron los montos reportados en aproximadamente 4 millones de soles, una intervención altamente costo-efectiva. Otras formas en que se ha provisto de incentivos sociales es mediante juegos de equipo, cesión de autonomía para la toma de decisiones, oportunidad para elegir la sede de trabajo, etc.; revisar Finan et al (2017) y Ashraf y Bandiera (2018).

Figura 11. Incentivos sociales que fortalezcan motivación, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social.

Necesidad N° 03: Fortalecer articulación intersectorial

- Fuente en etapa de identificación: revisión de literatura y formulario virtual
- Plataforma: TAMBO y PIAS

Problema y resultado esperado

Estudiando a los Tambos, Kámiche (2015) sostiene que la coordinación intersectorial y la voluntad política son clave para la intervención, pues solo de ese modo los sectores y las instituciones elaborarán productos que sean propicios para las características de la población objetivo. Por su parte, MIDIS (2018b) encuentra que para la programación de servicios, distintos sectores realizan sus diagnósticos de manera independiente.

Por otro lado, para el caso de las PIAS, Matos (2015) sostiene que múltiples instituciones solicitan la misma información a una persona y no comparten lecciones aprendidas. MIDIS (2017b) también encontró que problemas articulación institucional impactan negativamente en la prestación de los servicios de la PIAS Napo y en la percepción de dichos servicios por la población kichwa, secoya y mestiza.

Lo que se espera, es el desarrollo de soluciones innovadoras que promuevan la articulación intersectorial de modo que se pueda prestar un mejor servicio a la ciudadanía.

Hipótesis

Un estudio que sistematiza los mecanismos de articulación de diversos programas sociales es Leyton (2018). El autor encuentra formas de articulación formal e informal, que pasamos a revisar en este apartado.

1. En cuanto a articulación formal, se encuentra:
 - a. A través de presupuestos. Se presenta cuando se cuenta con convenios de transferencia de recursos entre instituciones por ciertos resultados alineados con las prioridades de la política o del programa. Un ejemplo de este mecanismo es el Fondo de Estímulo al Desempeño y Logro de Resultados Sociales (FED) que permite articular esfuerzos del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social con los Gobiernos Regionales para mejorar resultados en favor de la primera infancia.
 - b. Articulación vertical. Incorporación de instancias y espacios de coordinación, entre ámbitos nacionales y ámbitos regionales, intermedios y locales; y estas instancias tienen mayor o menor incidencia en las decisiones de implementación. Un ejemplo citado por Leyton (2018) es Haku Wiñay y la participación activa de las municipalidades en el diagnóstico y elaboración del expediente técnico que sustenta la intervención del programa en cada localidad.
 - c. Articulación horizontal. Que corresponde a instancias o espacios de coordinación de acciones entre actores del mismo nivel territorial o de gobierno, así como los mecanismos de focalización de las políticas o programas.
 - d. Mecanismos de control, donde el mandato legal concede rectoría a un sector u organización, y el resto de actores están sujetos a rendirle cuentas.

2. Por otra parte, la articulación informal se manifiesta de las siguientes de tres formas:
 - a. Respaldo político de las autoridades de turno. Tema que ya abarcamos en la necesidad de posicionamiento de las PIAS y los Tambos como estrategia de desarrollo, y exploramos cómo funciona la asignación de atención de los políticos responsables de la toma de decisiones.
 - b. Clientelismo. Esta es más bien una manifestación perversa de integrar y capturar intereses.
 - c. Cultura institucional. Esto es, la tradición misma de la institución para implementar procesos o actividades articuladoras con otras instituciones. Cuando la institución ya tiene una forma establecida de hacer las cosas, que se mantiene en el tiempo, más bien hay una cultura burocrática que obstaculiza y dificulta modificar procedimientos e instrumentos públicos tradicionales.

Complementando el marco conceptual propuesto por Leyton (2018), Medellín et al. (2015) prepararon un informe del BID sobre las estrategias de salida para beneficiarios de los programas de transferencias monetarias condicionadas de la región. Lo particular de este documento es que identifican estrategias utilizadas para articular programas en favor de los usuarios de los programas de TMC, a fin de incrementar sus ingresos autónomos. La clasificación de estos autores tiene: i) acuerdos institucionales, ii) incentivos financieros, y iii) gestores sociales para promover la participación en el mercado laboral. Vemos que las dos primeros encuentran lugar en la clasificación de Leyton (2018) (articulación horizontal y a través presupuestos), en cambio los gestores sociales resultan una forma adicional de articulación.

Mapeo de intervenciones

Para Medellín et al (2015) encuentran que acuerdos institucionales pocas veces se transforman en la práctica en el uso común de padrones de usuales, o intervenciones coordinadas. Dada la complejidad de gatillar procesos de articulación formal, y ante la diversidad de sectores a involucrar para la prestación de servicios en áreas rurales dispersas, se considera introducir la figura de gestor social, lo que ya ha sido propuesto desde el AYNi Lab Social como una alternativa interesante para la superación de la pobreza, caracterizada por ser multidimensional y heterogéneo tanto en necesidades como en capacidades de los hogares (MIDIS, 2019a).

Además, en este informe buscamos impulsar la articulación informal, de modo que nazca de autoridades y servidores públicos locales, no sin advertir que no reemplazan a los mecanismos

formales de articulación, que merecen ser fortalecidos. Aunque, cabe señalar también que un respaldo político local y servidores públicos proactivos también contribuirían a la institucionalización de mecanismos formales de articulación como convenios y priorización del Programa en instancias de coordinación local.

Como ya advertimos, anteriormente en este documento hemos tratado cómo posicionar a las plataformas en la agenda de tomadores de decisiones relevantes para la población en áreas rurales dispersa. Dado ello, insistimos con la intervención propuesta (campaña de *storytelling*) en ese sentido. Asimismo, también hemos expuesto consideraciones y algunas propuestas para mejorar el desempeño de servidores públicos. También traemos alguna de esas propuestas a la presente necesidad.

Idea innovadora propuesta N° 1: Gestor social

Dado que existe una necesidad de mejorar la articulación intersectorial, se propone la introducción de gestores sociales que diagnostiquen a los hogares a mayor detalle que el actualmente considerado por el Programa. De este modo, podrán revelar las brechas de atención a los sectores respectivos, además de acompañar a hogares para que exijan el acceso a los servicios en que son elegibles.

Esta propuesta, que parte de MIDIS (2019a), donde se puede encontrar un diagnóstico, a partir de data administrativa, que sustenta esta intervención en áreas urbanas. Sin embargo, la propuesta se inspira en los programas de transferencias monetarias de Chile y Colombia, ámbitos en que la intervención también se enfoca en el área rural. La especial virtud del gestor social es que su sola operación exige la articulación de distintos sectores, directamente a favor de los hogares usuarios.

En estas experiencias, el gestor social, tras diagnosticar al hogar, elabora conjuntamente con él un plan familiar que consta de actividades y metas orientadas a mejorar el acceso a servicios básicos y el fortalecimiento de habilidades blandas y otras competencias para aumentar la empleabilidad de sus miembros. A partir del plan, el gestor social vincula al hogar con los programas o intervenciones de los que es elegible. Esto contribuiría potencialmente a que los hogares incrementen sus ingresos por varios canales: mejores oportunidades de capacitación, mejores habilidades blandas e impulsaría la demanda de intervenciones relevantes en las plataformas del programa PAIS.

Cabe mencionar que en la experiencia similar de Chile, "Chile Solidario", se encontró incremento de acceso a servicios públicos y efectos positivos sobre el empleo de mujeres que no participaban en el mercado laboral antes de la intervención; pero no se encuentran efectos concluyentes sobre las condiciones del hogar. Además, se advierte que la se renovó una desconexión entre hogares y Estado, al final de la intervención (Carneiro et al, 2018). En el caso de Colombia, "Red Unidos", se encontró mejoras en la formalización de los hogares usuarios, pero no sobre la empleabilidad también se encuentra que mantener relaciones cercanas con los organismos de gestión comunitaria es clave para llegar a los hogares vulnerables (Abramovsky et al, 2015). Lecciones de ambas intervenciones se deben tomar en cuenta para el diseño del gestor social en el marco de PAIS. También se pueden revisar, pilotos en México y Haití que tenían el mismo formato.

Figura 12. Gestor social, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social.

Idea innovadora propuesta N° 2: Campaña con *storytelling*

Dado que existe una necesidad por mejorar las plataformas del programa PAIS, como estrategias de desarrollo, se propone como desarrollar campañas con *storytelling* que cuenten historias de la contribución de las plataformas a la transformación comunitaria y sean dirigidas a actores que puedan tomar (o influir en la toma de) decisiones en favor de la población en áreas rurales dispersas, lo cual contribuirá a posicionar al programa en la agenda pública, y así disuadir a autoridades locales para poner en marcha esfuerzos de articulación.

La misma intervención antes explicada, dirigida tanto a personal de otros sectores, tomadores de decisiones a nivel regional y personal mismo del Programa, puede contribuir a mejorar la articulación activando la ruta de articulación por cultura institucional.

Figura 13. Campañas con *storytelling*, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social.

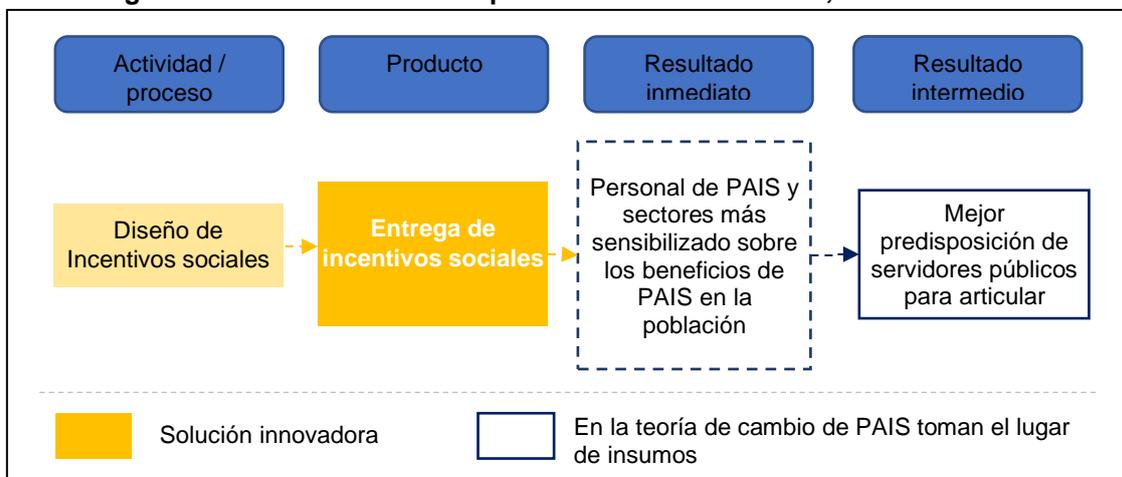
Idea innovadora propuesta N° 3: Incentivos sociales que fortalezcan motivación

Dado que existe una necesidad de mejorar la articulación intersectorial, se propone como solución implementar mecanismos de incentivos sociales que se sirvan de i) sentido de identidad o ii) preferencias altruistas, para aumentar la motivación de servidores públicos, para impulsarlos

a desarrollar actividades de integración y articulación que tengan como foco mejorar el servicio de las plataformas.

Al igual que con las campañas de *storytelling*, incentivos sociales, dirigidos a personal de PAIS y de otros sectores, puede contribuir a activar procesos de articulación con la mejora de la cultura institucional. Para detalles de esta propuesta referirse a lo descrito en la Necesidad 2, asegurar compromiso y permanencia de servidores públicos.

Figura 14. Incentivos sociales que fortalezcan motivación, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social.

Necesidad N° 04: Fortalecer comunicación con la comunidad

- Fuente en etapa de identificación: revisión de literatura y formulario virtual
- Plataforma: TAMBO y PIAS

Problema y resultado esperado

MIDIS (2018b) encuentra que no hay una estrategia de comunicación específica, sino más bien los gestores se encargan de identificar los medios de comunicación masivos en la localidad. Entre otros medios, los gestores visitan a la población, utilizan radios locales, o encargan a las autoridades locales o representantes de las comunidades la difusión de actividades. En contextos de alta dispersión, el nivel de conocimiento de los Tambos depende fundamentalmente de la proactividad del gestor quienes señalan la necesidad de movilidad para mejorar su estrategia de comunicación. En PIAS, para MIDIS (2018a), el éxito de las campañas atraviesa también por una buena comunicación con líderes locales.

Lo que se espera, es el desarrollo de alguna solución innovadora que sirva para comunicar de manera oportuna y clara los servicios o comunicados que el Programa desea transmitir en sus ámbitos de influencia.

Hipótesis

Los problemas de comunicación en contextos especialmente agrícolas y rurales tienen una larga historia en todo el mundo. Distintas agencias internacionales buscan atender este problema en el marco de lo que se conoce como la Comunicación para el Desarrollo, que encuentra sus bases en la declaración del acceso a información y libertad de expresión como derechos humanos.

Particularmente, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo introdujo un modelo conceptual para garantizar el acceso a la información (UNDP, 2003), que consta de los siguientes puntos:

- Fortalecimiento del entorno legal y regulatorio para la libertad y el pluralismo en la información.

- Apoyar el fortalecimiento de la capacidad, la creación de redes y la elevación de los estándares de los medios a nivel nacional y local para promover el intercambio de información independiente y pluralista.
- Sensibilizar sobre los derechos a la información oficial y fortalecer los mecanismos para proporcionar y acceder a la información.
- Fortalecimiento de los mecanismos de comunicación para grupos vulnerables.

Como ha sugerido la literatura que estudia al Programa, son los mecanismos de comunicación donde hace falta alguna innovación que pueda mejorar el intercambio de información entre PAIS y las comunidades en su ámbito de influencia.

Mapeo de intervenciones

Entre los esfuerzos por comunicar asertivamente a poblaciones excluidas, especialmente en áreas rurales, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, ha desarrollado en los últimos años la noción de “servicios de comunicación rural” que es un enfoque de facilitar participación a través de una variedad de estrategias, que consideran la creación y operación de procesos y sistemas de comunicación que integran una amplia gama de opciones de medios, como: radio rural comunitaria, foros de difusión, teléfonos móviles, las TIC y las redes sociales.

Una recopilación de medios utilizados en proyectos de distintas agencias multilaterales de desarrollo se encuentra en McCall (2011). Lo que se encuentra en su informe es que UNESCO, FAO y PNUD apostaban por el uso de radios como medios de comunicación y mecanismos para transmitir información. En el documento se puede encontrar casos de éxito en Nepal, Nigeria y Tayikistán. Sin embargo, no hace falta ir tan lejos para conocer el potencial de este medio para comunicación en zonas alejadas. En la Amazonía peruana, ámbito de intervención de PAIS, Cornejo (2018, 2020) estudiante de la comunicación de los pueblos indígenas llega a afirmar que “la radio, la comunidad, los ríos y los territorios forman parte de los elementos constitutivos de la comunicación de los pueblos amazónicos”, particularmente en el mundo awajún la convocatoria a las “mingas” u otras actividades comunitarias se practica a través de radios con parlantes instalados en las casas y en postes de la comunidad.

Posterior a McCall (2011), recurrimos a una iniciativa de UNESCO (2017), que convocó de estudios de caso sobre soluciones digitales innovadoras que atienden a jóvenes y adultos poco calificados o de baja escolaridad, para ayudarlos a participar de manera más efectiva en una economía digital y una sociedad del conocimiento. Naturalmente, cada solución tenía que romper con barreras que también se presentan en las necesidades de comunicación con comunidades en áreas rurales. Mobile Vaani y Amplio Talking Book fueron las soluciones reconocidas en esta convocatoria que pueden ser utilizadas para un amplio espectro de temas (y no solo salud, o solo medio ambiente, como era el caso de las otras soluciones). Ambas soluciones tienen el mismo espíritu, uso de comunicación diferida para el intercambio de información entre proveedores de servicios y usuarios, aunque sus estrategias difieren y las revisaremos un poco más adelante.

Además de estas iniciativas, la unidad de innovación de UNICEF viene trabajando durante la última década en sistemas de información en tiempo real para comunicarse en todo momento con comunidades en áreas remotas. La herramienta que mejor ha explorado es RapidPro, un sistema de código abierto a través del cual se puede programar la comunicación masiva mediante mensajerías de texto, además administrar flujos de información y automatizar el análisis de las comunicaciones.

En su estudio, Kámiche (2015), sostiene, además, que la difusión periódica de los resultados alcanzados, y que la población pueda conocer los avances alcanzados en cuanto a la recepción de los servicios que antes les llegaban de forma muy esporádica, comprometería más a la participación de la comunidad.

Idea innovadora propuesta N° 1: Radios PAIS

Dado que existe una necesidad por nuevos mecanismos de comunicación con la comunidad, se propone como solución impulsar radios comunitarias en el ámbito de influencia de las plataformas

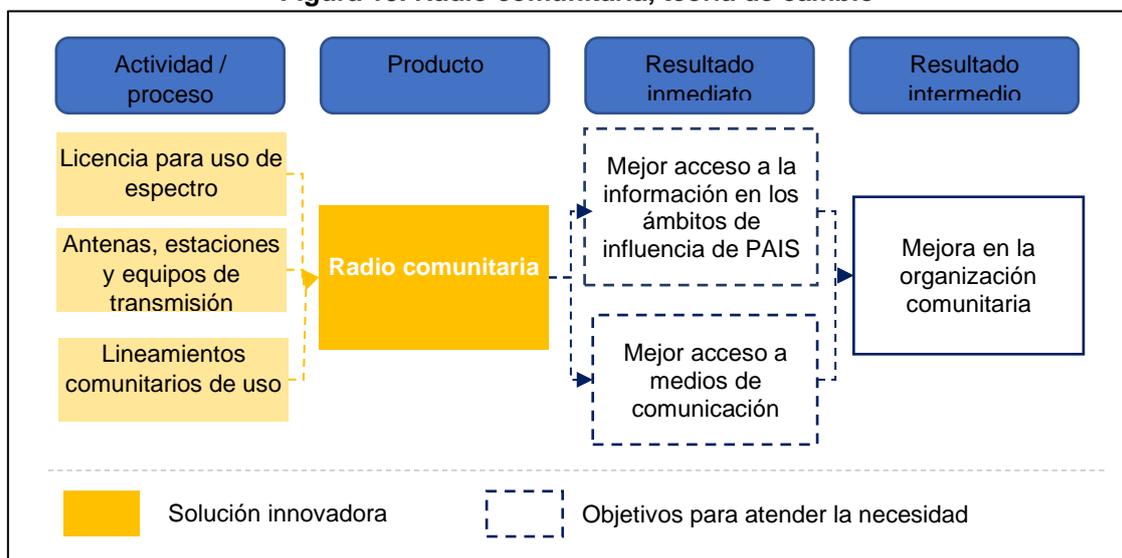
de PAIS, lo cual permitiría intercambiar información desde el Programa a las comunidades, desde las comunidades al Programa y entre los miembros de las comunidades.

Las radios rurales, en especial en la Amazonía, juegan un rol clave en la comunicación en sus ámbitos. La amplitud de cambios en la vida de los pueblos indígenas, bien los anunció Espinosa (1998), cuando analizó el rol que cumplió este medio de comunicación en la formación de organizaciones políticas desde los pueblos indígenas. Según el autor a través de las radios los pueblos amazónicos reciben noticias e información de otros lugares en su propio idioma, pueden saber de las vidas de otra gente, conecta a las personas que viven en lugares lejanos, pueden enviar mensajes a los familiares o amigos, enterarse de la muerte de un pariente, y enviar saludos al que se encuentra de viaje, recordar cada día su pertenencia a un mismo pueblo, pueden expresar sus problemas y necesidades cotidianas, pueden denunciar la invasión de sus tierras o la destrucción de sus recursos naturales, pueden convocar reuniones y asambleas, y concertar acciones en común. Hoy en día podemos argumentar que estas características se mantienen vigentes de acuerdo a los estudios de Cornejo (2018) y Fajardo (2012).

Ahora bien, ¿por qué proponer radios locales desde el programa PAIS? Al 2018, en Perú habían 5,667 emisoras con licencia en Perú, de las que solo 63 (1.1%) tenían finalidades comunitarias, siendo las de fines comerciales las que conforman la mayor parte (CONCORTV, 2019). En algún momento u otro, emisoras comerciales orientan gran parte de su programación a una sola tendencia (Flores y Zavala, 2014), pudiendo poner intereses económicos sobre sociales. Eso sin contar que tanto instituciones estatales, como la misma comunidad, tienen que incurrir en gastos monetarios para tener tiempo al aire.

Confirmando en las cifras que hay una gran brecha de radios comunitarias, esta propuesta tiene el espíritu de que PAIS impulse radios, desde y para las comunidades, en los ámbitos de influencia de sus plataformas.

Figura 15. Radio comunitaria, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

Idea innovadora propuesta N° 2: Plataforma de comunicación *offline*

Dado que existe una necesidad por nuevos mecanismos de comunicación con la comunidad, se propone como solución una plataforma de información mediante mensajes de voz a través de redes celulares o dispositivos de audio autónomos, lo cual permitiría intercambiar información de Programa a comunidades y de comunidades al Programa, y así garantizar el derecho a la información.

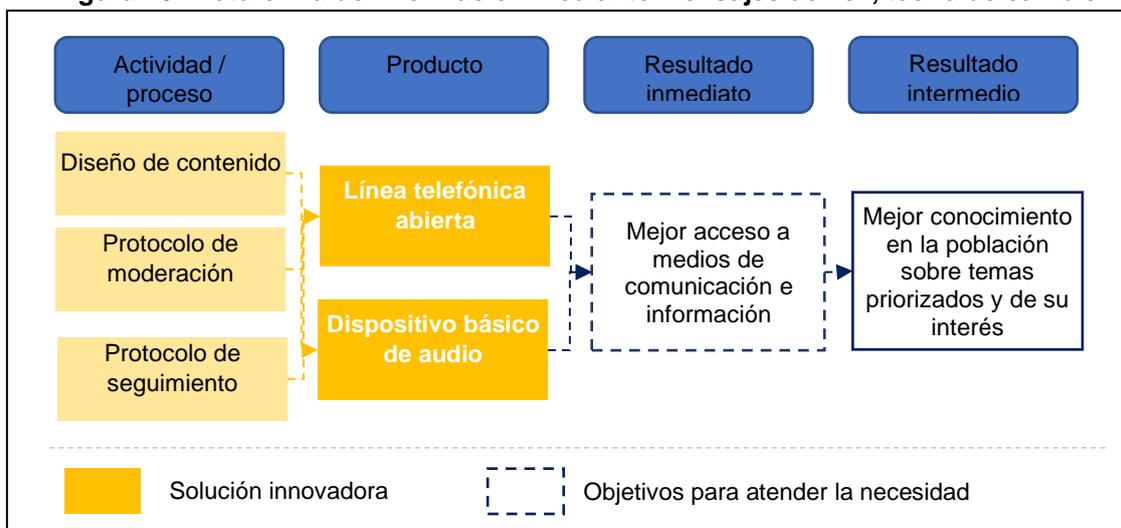
Esta propuesta se sustenta en las soluciones digitales Mobile Vaani y Amplio Talking Book (UNESCO, 2017).

Mobile Vaani es una plataforma de comunicación que surgió en India a raíz de la baja penetración de las radios comunitarias o las dificultades de sostenibilidad de estas. Consiste en un sistema inteligente de respuesta de voz interactiva (IVR) que permite a las personas llamar a un número y dejar un mensaje sobre su comunidad, o escuchar mensajes dejados por otros en una casilla a la que se accede llamando al mismo número. Las comunicaciones son moderadas por actores locales y mensajes son transmitidos a otros sectores o entidades privadas. En su despliegue en India ha servido para discutir temas de gran alcance sobre cultura, anuncios locales, esquemas gubernamentales e intercambio de información. Cuenta con más de 5 millones de usuarios y también ha utilizado para que el sector privado provea servicios de comercialización productores en áreas rurales (Gram Vaani, s.f.). En Perú hay una iniciativa local que replica Mobile Vaani, se trata de AGROS, una plataforma digital, diseñada para el espacio rural, que conecta agricultores con asesores, stakeholders y emprendedores agrícolas para mejorar la sostenibilidad de la cadena alimenticia. Aunque el modelo operacional de Mobile Vaani y AGROS son similares (comunicación diferida, moderación, derivación de mensajes), la propuesta de valor de este último se acomoda al caso peruano articulando a usuarios con Cajas Rurales, apoyo comunitario, y área de proveedores de grandes empresas de consumo.

En esta misma línea, Amplio Talking Book es un dispositivo de audio, resistente y fácil de usar, diseñado para personas que no saben leer y que viven en áreas rurales y remotas donde no hay electricidad ni internet. Además del dispositivo (que básicamente es lo que lo diferencia de Mobile Vaani) toda la información que en algún momento es compartida hacia o desde la comunidad, es cargada en la nube, tiene una aplicación para cargar contenido nuevo y recopila datos de uso y comentarios de los usuarios durante su distribución a campo. En similitud con Mobile Vaani, cuenta con un administrador de contenido de audio, que también puede monitorear y evaluar los datos de cada comunidad. Iniciado en Kenia, ha alcanzado a más de 130 mil usuarios a través de voluntarios comunitarios de salud que distribuyen y recogen el dispositivo en zonas alejadas; mientras que en Ghana han sido reproducidos por más de 44 mil usuarios en un programa que promueve buenas prácticas de higiene (Amplio, s.f.).

La propuesta va en línea con que PAIS, active un canal de comunicación, ahí donde la radio no sea viable, que permita el intercambio de mensajes (aunque diferidos) entre las comunidades y personal de las plataformas o de las Unidades Territoriales. En adición a la plataforma (que podría ser una línea telefónica o un dispositivo de audio), PAIS moderaría el contenido que recorre de entrada y salida. Al proponer la plataforma de información mediante mensajes de voz, dejamos para la fase del diseño la decisión de optar por un dispositivo físico o una casilla telefónica.

Figura 16. Plataforma de información mediante mensajes de voz, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social.

Idea innovadora propuesta N° 3: Sistema de comunicación en tiempo real

Dado que existe una necesidad por nuevos mecanismos de comunicación con la comunidad, se propone como solución usar RapidPro y sus herramientas de código abierto, para implementar un sistema de comunicación en tiempo real para el ámbito de influencia de las plataformas del Programa, ello facilitará comunicación con la comunidad y aliviará la carga laboral del personal a cargo de la prestación del servicio.

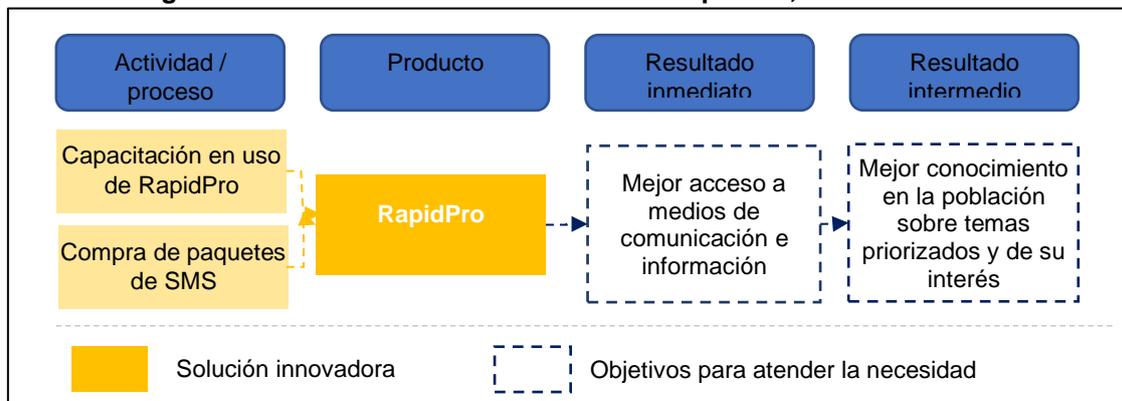
La iniciativa propuesta tiene sus orígenes en un piloto basado en mensajes de texto en Zambia, durante el 2007, que buscaba reducir los tiempos de comunicación entre establecimientos de salud locales y laboratorios regionales que procesaban pruebas para diagnosticar VIH, y también fortalecer mensajes a madres para que cumplan con sus visitas postnatales y la ingesta de los retrovirales. Con resultados favorables se trataba de una intervención de *mSalud* exitosa. Sin embargo, para su realización, las tecnologías basadas en SMS apenas comenzaban a usarse y pocas estaban disponibles a costos asequible, por lo que UNICEF diseñó RapidSMS: una plataforma de código abierto, diseñada para enviar y recibir datos utilizando teléfonos móviles básicos, con la capacidad de gestionar flujos de trabajo complejos, automatizar análisis y presentar datos en tiempo real. Rápidamente, la plataforma fue utilizada por intervenciones en otros países y en 2012 una intervención que se servía de RapidSMS alcanza escala nacional en Uganda, permitiendo a 6,400 establecimientos de salud intercambiar información a bajo costo y automáticamente sistematizada (UNICEF, 2019).

RapidPro toma la posta de RapidSMS en 2014, manteniendo el modelo de código abierto, esta nueva versión sirve como un motor de comunicación para impulsar mensajes entre UNICEF y beneficiarios. A diferencia de RapidSMS, no necesita de un desarrollador de software para diseñar, y escalar mensajes o iniciativas de recojo de información, a partir de teléfonos móviles. Esto resulta muy práctico en el sentido que gestores institucionales, unidades territoriales o la sede central podrían diseminar información clave en plazos muy breves, aliviando la carga laboral del personal a cargo de las plataformas.

En RapidPro se trabaja con flujos de mensajes. Un flujo es un conjunto de mensajes de texto o de voz creados desde un teléfono Android. Cada mensaje puede ser enviado simultáneamente a una lista de contactos predeterminada a través de SMS u otros canales de comunicación (como Facebook, Messenger, Telegram, y WhatsApp). A partir del primer mensaje los flujos pueden seguir un proceso interactivo, añadiendo lógicas para crear rutas de respuestas y repreguntas. Los mensajes pueden ser personalizados y disparar otras acciones como llamar APIs externos o enviar correos electrónicos. Toda la información es automáticamente cargada en un servidor.

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

Figura 17. Sistema de comunicación en tiempo real, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social.

Idea innovadora propuesta N° 4: Análisis de redes sociales como estrategia de difusión

Dado que existe una necesidad por nuevos mecanismos de comunicación con la comunidad, se propone como solución utilizar enfoques de análisis de redes sociales, para implementar

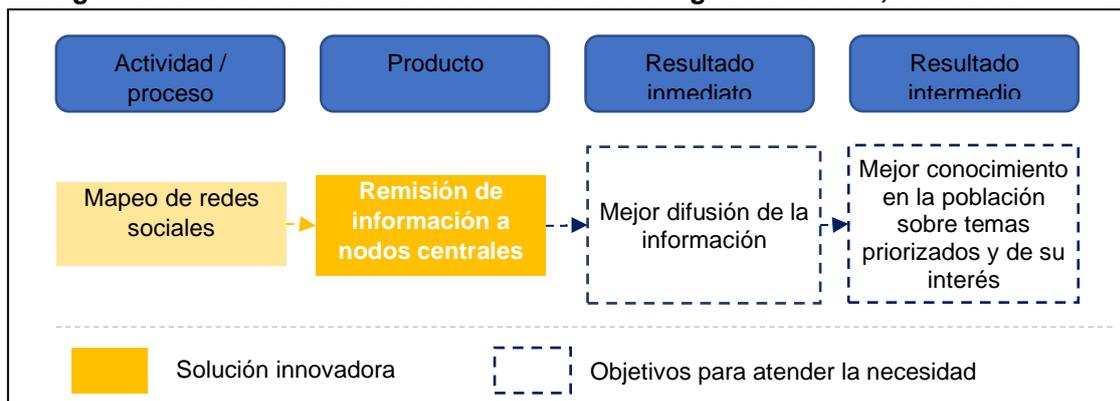
sistemas de comunicación que se apoyen en las interrelaciones entre la comunidad misma para difundir información, ello facilitará comunicación con la comunidad y aliviará la carga laboral del personal a cargo de la prestación del servicio.

Proponemos esto en base a Banerjee et al (2019), cuya realizan revisión exhaustiva, sobre la forma más efectiva de “sembrar” información para un proceso de difusión exitoso, arrojó que 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 alcanzar los máximos niveles de 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 diseminar 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 diseminar 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 diseminar 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.

Por ende, sostenemos que las estrategias de comunicación desde el PAIS, deberían sustentarse en un mapeo de redes y experimentación, a fin de conocer cuál es la mejor estrategia de difusión y quienes son los nodos centrales en cada ámbito de influencia para esos fines.

Figura 18. Análisis de redes sociales como estrategia de difusión, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social.

Necesidad N° 05: Afinar la estrategia para comunidades más alejadas

- Fuente en etapa de identificación: revisión de literatura
- Plataforma: TAMBO y PIAS

Problema y resultado esperado

MIDIS (2018b) encuentra que incluso cuando los centros poblados ya son incorporados en el ámbito de acción de un Tambo, las/os usuarias/os siguen teniendo dificultades para acceder a servicios del Estado, más que nada por fuerte dispersión rural. Para Kámiche (2015) los Tambos deberían atender a las unidades más pequeñas de distribución territorial, como son caseríos, estancias y anexos. Como se señala en el estudio, existen servicios que requieren de una oferta fija para ser brindados frecuentemente y estar siempre a disponibilidad de la población que puede prestarse a través de Tambos; pero, hay servicios que, dado que por dificultades en la logística

y presupuesto es mejor ofertarlas con PIAS. A pesar de las ventajas de estos últimos, cuentan con un número limitado de instituciones a bordo, por lo que servicios como programas de asistencia técnica, de seguridad alimentaria, e intervenciones en agua y saneamiento siguen justificando la presencia de Tambos.

Atendiendo esta necesidad esperamos proponer innovaciones que contribuyan a acercar el programa a las poblaciones en las áreas más remotas y de menor acceso.

Hipótesis

Si bien en la práctica hay una intervención conjunta de PIAS y Tambos, todavía no está clara la estrategia combinada de ambos. En el caso de PIAS, el Programa ha incursionado en modalidades móviles terrestres (caravanas) y aéreas. La sostenibilidad de múltiples plataformas para un territorio, sin embargo, dependen fuertemente de los recursos con los que cuenta el Programa.

Para fines de este documento, damos por supuesto que a través de innovaciones tecnológicas podemos aumentar los servicios en las zonas más alejadas, incluso para los Tambos. Después de todo, las Tecnologías de la Información y Comunicación tienen el potencial para para prestar capacitaciones e intervenciones masivas en el ámbito de influencia de las plataformas del Programa como apuntó INMET (2016), estudiando los Tambos, y Kámiche (2016) cuando revisó las tendencias de los centros multiservicios en áreas rurales en el mundo.

Mapeo de intervenciones

En aras de proponer innovaciones de bajo costo, insistimos con propuestas revisadas en la necesidad N° 04, fortalecer comunicación con la comunidad.

Idea innovadora propuesta N° 1: Radios PAIS

Dado que existe una necesidad por acercar mejor los servicios del Estado a las comunidades más alejadas, se propone como solución impulsar radios comunitarias en el ámbito de influencia de las plataformas de PAIS, lo cual permitiría transmitir mejor las intervenciones programadas y así provocar encuentros entre demanda y oferta de servicios.

Como se revisó en la Necesidad 4, hay una brecha de radios comunitarias, que puedan proveer información al servicio de las personas, desprovistas de intereses comerciales o particulares. Esta misma intervención contribuiría a mejorar la prestación de servicios en áreas más alejadas, porque serviría como un canal de comunicación con el cual se pueda informar las fechas y servicios que se prestarán, a los ámbitos de influencia. En el caso de PIAS esto sería, además de comunicar las fechas de las campañas, transmitir servicios especiales o diferenciados específicos de esas campañas; además de poner a la comunidad al tanto si hay cambios o reprogramaciones. En cuanto a TAMBOS, los gestores instituciones podrían anunciar a los pobladores más distantes de las plataformas, sobre servicios que se vayan a prestar, así fuesen programados con poca anticipación.

Además de la información sobre agenda de las plataformas y de los sectores que a través de ellas prestan servicios. Las radios podrían aprovecharse para prestar acompañamientos o asesorías técnicas en diferido, a las comunidades, aumentando el universo de posibilidades con el que cuentan los sectores para llegar a la población en las áreas rurales más dispersas.

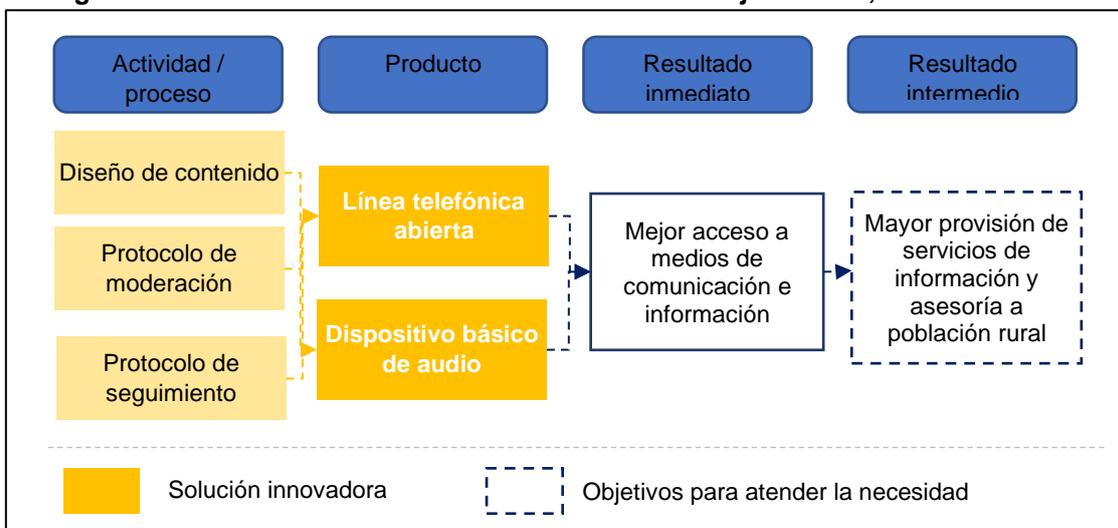
Idea innovadora propuesta N° 2: Plataforma de comunicación *offline*

Dado que existe una necesidad de mejorar provisión de servicios públicos en áreas rurales, se propone como solución un sistema integrado de plataformas de información mediante mensajes de voz y de comunicación en tiempo real, de modo que se institucionalicen canales para que la población pueda ser reconocida y atendida por el Estado.

Como se revisó en la Necesidad 4, fortalecer comunicación con la comunidad, a partir de las experiencias de Mobile Vaani y Amplio Talking Book (UNESCO, 2017) la propuesta va en línea

con que PAIS, active una plataforma de comunicación, que permita el intercambio de mensajes (aunque diferidos) entre las comunidades y personal, tanto del Programa como de otros sectores. De esta forma se podría prestar capacitaciones a la población, en distintos temas que sean de su interés, sin necesidad de la presencia de los especialistas técnicos. Además, recordando que se propone una plataforma de comunicación en ambos sentidos, las comunidades tendrían la oportunidad de hacer llegar sus dudas y demandas a los sectores a cargo de la provisión de los servicios.

Figura 19. Plataforma de información mediante mensajes de voz, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social.

Necesidad N° 06: Elevar organización y participación comunitaria

- Fuente en etapa de identificación: revisión de literatura y formulario virtual
- Plataforma: TAMBO y PIAS

Problema y resultado esperado

Para MIDIS (2018b), PAIS debería promover el fortalecimiento del capital social para la generación de una dinámica económica más activa. Además, como también lo señala INMET (2016), la participación comunitaria es un mecanismo de vigilancia sobre la calidad y cobertura de los servicios. En el caso de PIAS, MIDIS (2018a) encuentra que en algunas comunidades, a pesar de haber tenido información oportunamente acerca de los Planes de Intención de Movimiento y las fechas de atención en cada localidad, las autoridades locales daban prioridad a otras actividades, afectando la convocatoria y disponibilidad de la población para participar en las campañas.

Lo que se espera, es el desarrollo de alguna solución innovadora que gatille la participación comunitaria en los servicios promovidos por las plataformas del programa PAIS.

Hipótesis

En un documento que se concentra en estudiar la economía del desarrollo local y el nivel de participación comunitaria, Mansuri y Rao (2012) estudian fallas de mercado, fallas de gobierno y fallas de la sociedad civil, y en esta última se concentran en responder, entre otras, la pregunta: ¿cómo inducir y mejorar la participación comunitaria? Para proponer cuellos de botellas frente a la necesidad, tomamos las consideraciones de estos autores.

Según Mansuri y Rao (2012), para involucrarse en una acción o en un programa, los individuos tienen motivaciones instrumentales, que tienen que ver con los beneficios económicos y políticos que puedan cosechar al participar, motivaciones ideológicas, que tienen que ver con adherirse a una creencia compartida, y motivaciones basadas en la identidad tienen que ver con su identidad

social o religiosa. Asimismo, la participación también implica costos, como los costos de oportunidad, costos sociales (cuando la tradición social prohíbe de participar libremente en la vida pública comunitaria a determinados grupos, como pueden ser el caso de las mujeres) o costos psicológicos (individuo internaliza la imposibilidad de ser beneficiario del desarrollo).

Sin embargo, adicional a motivaciones y costos individuales, la decisión última de participar depende de dos condiciones colectivas: i) es de interés de cada parte cumplir sus obligaciones si todas las demás partes también lo hacen, y ii) cada parte cree que todas las demás cumplirán sus obligaciones. Por tanto, enmarcando la participación comunitaria en un binomio comunidad-Programa, si el costo-beneficio individual es favorable para la población, es necesario que crea también que el PAIS podría cumplir con sus obligaciones. En sencillo, para una mejor participación de la comunidad, se requiere que esta vea en los Tambos y en las PIAS, un auténtico vehículo para el desarrollo.

Mapeo de intervenciones

De Mansuri y Rao (2012), se desprende que para gatillar la participación, es poderoso el reconocimiento de organizaciones de base comunitaria y sus decisiones para los procesos de desarrollo económico; reconociendo así a las comunidades como sujetos de cambio y socios de desarrollo. Este reconocimiento empodera a la comunidad en el diseño y monitoreo de las intervenciones, proveyéndolas de razones para confiar objetivamente en el Programa. En los últimos años, incorporar a las comunidades en la ejecución de programas de desarrollo ha tomado gran relevancia, por lo que se propone el reconocimiento explícito de organizaciones comunitarias de contraparte al Programa.

Adicionalmente, en línea con lo encontrado en el planteamiento de la hipótesis, Kámiche (2015) sostiene que la difusión periódica de los resultados alcanzados, y que la población pueda conocer los avances alcanzados en cuanto a la recepción de los servicios que antes les llegaban de forma muy esporádica, comprometería más a la participación de la comunidad. Por ahí hay una ruta para proponer soluciones innovadoras: difundir resultados, para lo que se toma una experiencia práctica de UNESCO.

Idea innovadora propuesta N° 1: Comisiones locales de desarrollo rural

Dado que existe una necesidad por elevar la participación comunitaria, se propone promover y reconocer la conformación de comisiones locales de desarrollo, de modo que estas contribuyan al diagnóstico y monitoreo constante de las necesidades de la población; participen del diseño y demanda de intervenciones; y supervisen el avance de actividades esperadas en las plataformas del Programa PAIS.

La propuesta se inspira en una corriente mundial por implementar proyectos dirigidos por la comunidad¹⁴. Estos se caracterizan por: i) asignar un papel a las organizaciones comunitarias en las decisiones sobre los procesos de desarrollo económico y social que afectan directamente el sustento de sus miembros, y ii) desarrollo de una cultura dentro de la administración pública que considera a las comunidades como sujetos de cambio y socios de desarrollo por derecho propio, en lugar de ser simples receptores de los beneficios del gasto público (Manssouri y Sparacino, 2009). En cumplimiento de estas dos características es que se propone el reconocimiento de comisiones de desarrollo local como contraparte comunitaria del Programa.

Al 2018, Wong y Guggenheim (2018) estimaron que el Banco Mundial destinaba entre el 5 y 10 por ciento del total de sus préstamos durante una década a este tipo de proyectos; y en algunos países como India, Timor Oriental, Indonesia o Marruecos, los propios gobiernos ya habían escalado estas prácticas a programas nacionales. Estos autores al revisar exhaustivamente la evidencia de programas con enfoques de desarrollo dirigido por las comunidades, encuentran fuertes impactos positivos en el uso de servicios de educación y salud, y mejoras en el acceso a infraestructura de transporte, agua, saneamiento y conectividad. Estos resultados se deben en gran parte a que después de décadas, de recibir pocos o ningún servicio, estos programas le dan a la población en áreas rurales una voz sobre cómo se interviene y cómo se utiliza el

¹⁴ En la literatura se usa el término compuesto *Community-Driven Development (CDD)*.

financiamiento para el desarrollo en sus áreas. De las experiencias revisados por los autores, un factor que influye en el impacto de esta estrategia, es la participación paritaria de hombres y mujeres en la comisión de desarrollo. Otro factor sería promover que la elección de los y las representantes se realice de alguna forma que garantice un proceso democrático. No hay una regla sobre la unidad mínima en la que debieran haber representantes, PAIS podría promover la congregación de centros poblados con intereses en común, de acuerdo a la cercanía geográfica o social de cada uno de ellos, para que se elijan representantes comunitarios.

En cuanto a programas sociales locales, MIDIS (2019b) estudia el modelo de cogestión de Cuna Más, concluyendo que si bien permite el funcionamiento del Programa, no resulta pertinente para asegurar la plena participación de los actores comunitarios porque no involucra los involucra en el diseño de la operación, sino más bien únicamente en la ejecución. A raíz de esta lección aprendida, y en línea con lo encontrado por Wong y Guggenheim (2018), se recomienda conceder a los órganos de representación comunitaria, instrumentos para transmitir demandas de servicios a los sectores y participar en el diseño o planeamiento de intervenciones a realizarse en sus territorios.

Cabe señalar que además de conceder voz en el diseño de intervenciones, usualmente los programas que reconocen la organización comunitaria, también le conceden algún tipo de financiamiento para la ejecución de actividades. Por ello se recomienda articular PAIS con el Fondo Invierte para el Desarrollo Territorial – FIDT (que integró al Fondo para la Inclusión Económica en Zonas Rurales – FONIE), de modo que los ámbitos de influencia, de cada una de las plataformas de acción social, sean sujetos propios de financiamiento a través de comisiones locales de desarrollo. En tanto PAIS atiende a las áreas de mayor ruralidad, esta priorización de recursos parece factible.

Idea innovadora propuesta N° 2: Tableros situacionales comunitarios

Dado que existe una necesidad por elevar la participación comunitaria, se propone la implementación de tableros de control comunitarios, localizados en puntos estratégicos de la comunidad y actualizados permanentemente por algún aliado local estratégicamente capacitado, lo cual permitirá que la población lleve la cuenta de los logros alcanzados con apoyo de las plataformas de PAIS, y las brechas por cerrar.

Esta experiencia se inspira en el piloto de UNICEF, “Estrategia de Participación de las Comunidades” en Nigeria, documentado por McCall (2011). Este consistía en la implementación de tableros de información comunitarios, para ayudar a las comunidades a identificar sus problemas de salud materno infantil con mayor facilidad y promover el diálogo y la acción a fin de garantizar el bienestar de los niños y sus comunidades.

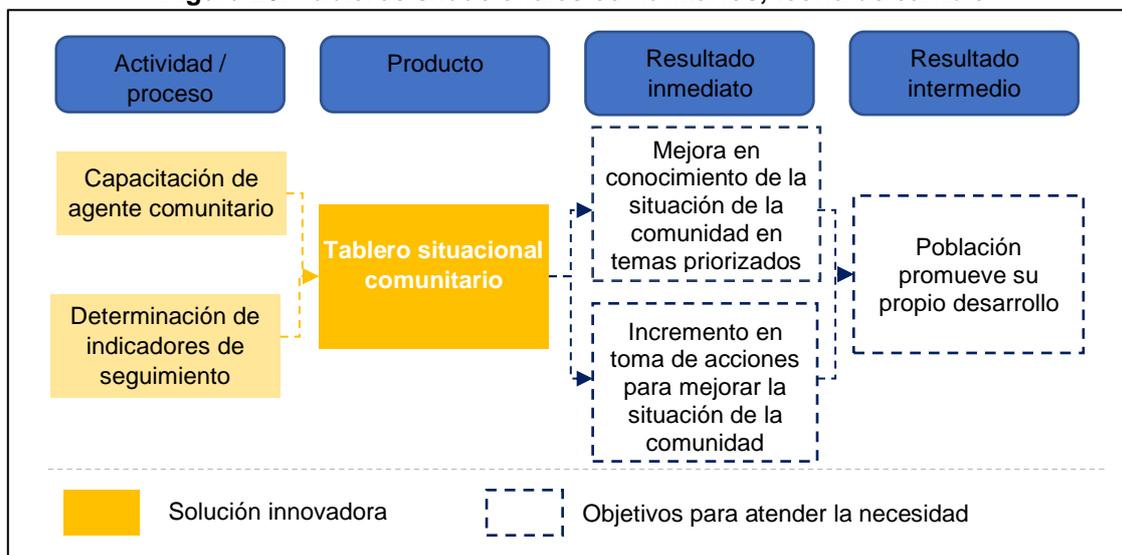
Estos tableros, diseñados para capturar información social y de desarrollo básica, se utilizaban para monitorear el progreso en el tratamiento de los problemas de salud y bienestar infantil de manera equitativa. Siguiendo un proceso en "cascada" de dos niveles, UNICEF primero impulsó una capacitación de capacitadores a nivel nacional y estos, equipados con nuevos niveles de confianza, conocimiento y habilidades, capacitaron a personas de localidades seleccionadas en: i) conocimiento básico de 16 indicadores; ii) cómo recopilar y cotejar información sobre cada indicador y iii) cómo promover discusiones y acciones de la comunidad.

Si bien no se dispone de una evaluación de impacto de este piloto, de acuerdo a McCall, los tableros lograron mejorar la participación de la comunidad en actividades de desarrollo por distintos canales: i) aumento de la comprensión y conocimiento de problemáticas por parte de la comunidad; ii) facilidad de acceso más equitativo a la información; iii) incremento del sentido de autodeterminación y propiedad comunitaria de las iniciativas de desarrollo; iv) generación de temas para discusión y acción en varios foros a nivel local. Los tableros complementaban los procesos de participación comunitaria existentes. Clave para el éxito de la intervención es el apoyo de líderes comunitarios y que las personas capacitadas localmente tengan el nivel de escolaridad suficiente para actualizar los tableros de información.

Este piloto, promovió una comunicación orientada al cambio de comportamiento individual y social. Según McCall, ausencia de formas de estas estrategias, contribuye a bajas tasas de adopción de mejores prácticas de cuidado infantil por parte de los hogares.

La DGSE ha recabado información anecdótica de que esta es una práctica utilizada por algunos Comités de Gestión del programa Cuna Más, a menor escala. Se trataría de centros Cuna Más de cuidado diurno donde se mantienen tableros del avance de las niñas y niños que se matriculan, con información de asistencia, diagnóstico de anemia, entre otros. Podemos ver cómo esta propuesta interactúa con la anterior, pudiendo ser las comisiones locales de desarrollo las encargadas de actualizar el tablero permanentemente.

Figura 20. Tableros situacionales comunitarios, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social

Necesidad N° 07: Promover cooperación en la tripulación de PIAS

- Fuente en etapa de identificación: revisión de literatura
- Plataforma: PIAS

Problema y resultado esperado

Dentro de las PIAS, donde las campañas duran aproximadamente un mes y medio, factores propios de la naturaleza del trabajo de campo condicionan la persistencia de muchas fuentes de tensión en los equipos. Además no existen estrategias orientadas hacia la resolución de conflictos o disputas de forma dialogada a bordo de las PIAS. Es necesario mejorar clima laboral a bordo y formalizar instancias y procedimientos periódicos de discusión acerca de potenciales dificultades o situaciones problemáticas derivadas de la convivencia a bordo (MIDIS, 2018a).

Atendiendo esta necesidad esperamos proponer innovaciones que mejoren el clima laboral al interior de las PIAS, poniendo a ciudadanas y ciudadanos al centro del servicio.

Hipótesis

El problema de la oposición entre grupos al interior de una entidad que presta servicios públicos ya ha sido estudiado por Hallsworth et al (2018a). Su análisis parte de la presencia de sesgos de confirmación, según lo cual cuando un grupo ve enfrentadas sus opiniones con las de otro grupo, opta por no cuestionarse las suyas propias. Esto también está relacionada con un patrón estudiado por la psicología, la disonancia cognitiva, es decir, es difícil mantener una imagen positiva de nosotros mismos y una imagen positiva de alguien que no está de acuerdo con nosotros. Peor aún, los autores sostienen que de perdurar los desacuerdos pueden generarse falsas polarizaciones, que es ver la opinión de la otra parte como más extrema de lo que realmente es.

En el caso de PIAS, sin embargo, se ha encontrado que la desarticulación se debe a la multiplicidad de objetivos y enfoques entre diferentes sectores, y la necesidad de competir por el logro y reporte de metas entre ellos (MIDIS, 2018a). Si bien en el caso de las PIAS hay un componente de metas sectoriales por sobre opiniones individuales, las intervenciones que procuren atender problemas cognitivos de oposición entre grupos, podrían prestarse para elevar la cooperación incluso cuando la oposición se debe a factores externos. Seguimos esa ruta.

Mapeo de intervenciones

En principio, la concentración de las metas sectoriales revela una falta de priorización del ciudadano por parte de los servidores públicos, por lo que se sugiere institucionalizar la formación en habilidades blandas para la tripulación de PIAS. Está documentado el Programa ha realizado talleres en este sentido en algunas campañas.

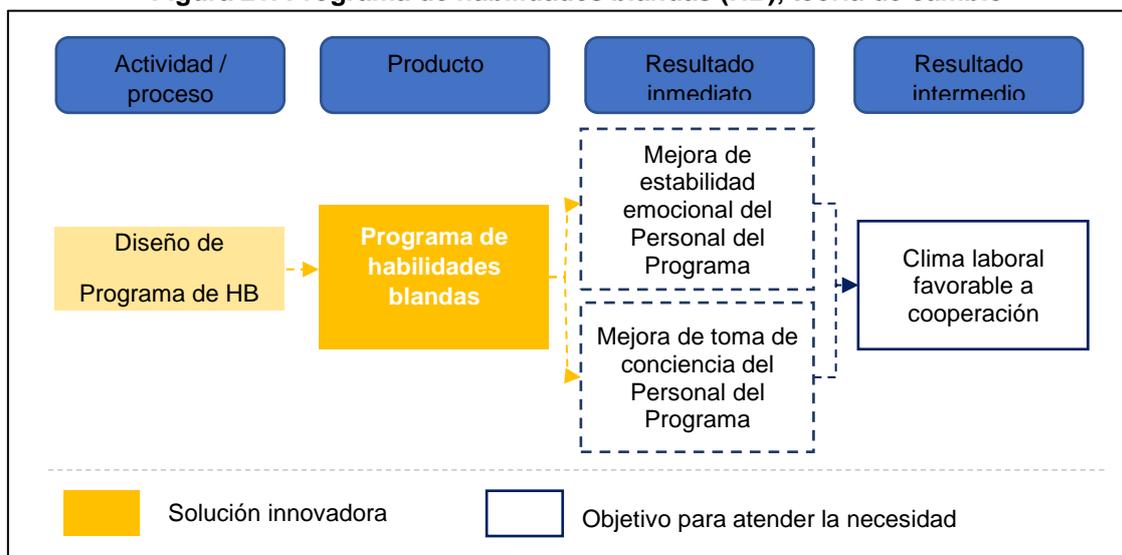
Hallsworth et al (2018a) también revisa intervenciones orientadas específicamente a aliviar la oposición entre grupos. Su sugerencia más fuerte es usar una política de formación de equipos rojas, una práctica militar inglesa a través de la cual se forman grupos con vínculos débiles y se les asigna la tarea de encontrar problemas y soluciones a la operación.

Idea innovadora propuesta N° 1: Programa de habilidades blandas

Dado que existe una necesidad de afianzar las relaciones de la tripulación de las PIAS, se propone como solución implementar un programa de habilidades blandas que abarque la importancia de poner a ciudadanas y ciudadanos al centro de los servicios, lo cual contribuirá a que el personal a cargo de servicios priorice las necesidades de ciudadanos, por sobre las metas sectoriales.

Como se señaló en la necesidad avocada a mejorar el compromiso y permanencia del personal, hay espacio para mejorar la prestación del servicio fortaleciendo dimensiones como estabilidad emocional y toma de conciencia, para mejorarla prestación de servicios (Kim y otros, 2009; Liao y otros, 2013). Dado que la construcción de habilidades blandas es un cambio continuo y paulatino (Mróz y Kaleta, 2016), se sugiere institucionalizar la promoción de estas competencias.

Figura 21. Programa de habilidades blandas (HB), teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social.

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

Dado que existe una necesidad de mejorar compromiso en el personal a cargo del servicio, se propone como solución implementar mecanismos de incentivos sociales que se sirvan de i) sentido de identidad o ii) preferencias altruistas, para aumentar la motivación de servidores

públicos, lo que contribuirá a que el personal a bordo de la tripulación priorice el bienestar de la ciudadanía frente a intereses sectoriales.

Como ya señalamos en la necesidad de asegurar compromiso y permanencia del personal a cargo de la prestación de servicios, los incentivos sociales pueden tomar dos formas. La primera es aumentar el sentido de identidad, esto es sembrar miembros de tripulación un espíritu de pertenencia a una institución sólida y en la que su aporte resulta clave para cumplir con la misión institucional. La segunda es resaltar los beneficios de su trabajo sobre la ciudadanía, despertando preferencias altruistas. Dada la particularidad de la intervención, no se puede determinar a-priori cuál sería el momento ideal para el envío de los incentivos sociales (que podrían ser mensajes, como lo vimos en la Necesidad N° 02, asegurar permanencia y compromiso de personal), en un piloto se podría evaluar la diferencia del impacto si es que se remiten antes o durante la travesía de las PIAS.

Figura 22. Incentivos sociales que fortalezcan motivación, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social.

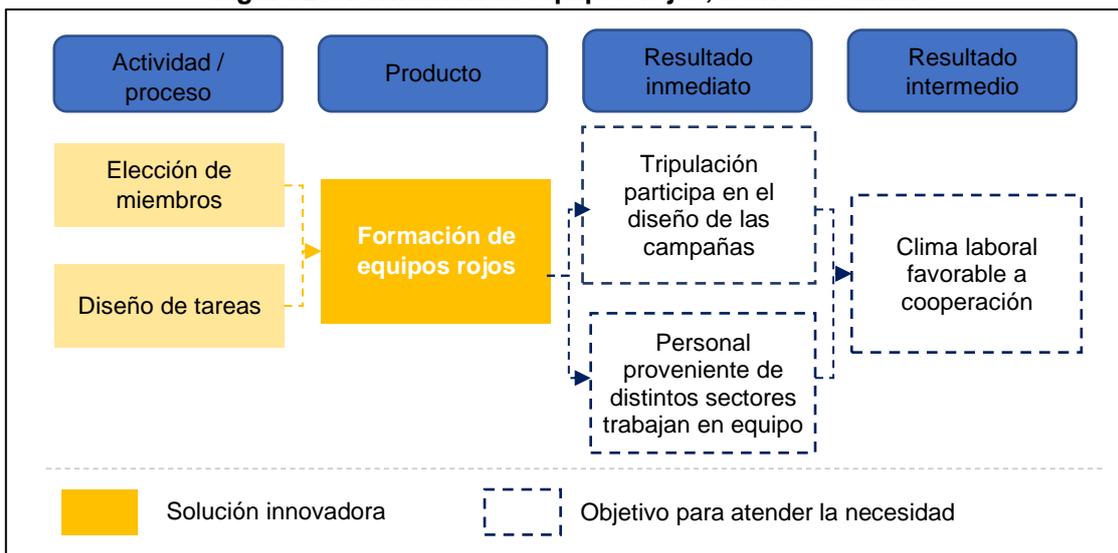
Idea innovadora propuesta N° 3: Formación de equipos rojos

Dado que existe una necesidad de afianzar las relaciones de la tripulación de las PIAS, se propone la formación de equipos 'rojos' entre miembros de distintos sectores, lo cual contribuirá a que el personal a cargo de los servicios interactúe y cooperen con sus pares de distintos sectores.

La evidencia revisada Hallsworth et al (2018a) revela que es más probable que las personas acepten las críticas de alguien que es parte de su propio grupo, o que se identifica con él. Por lo tanto, crear equipos 'rojos' prevendría la creación de conflictos a bordo de las embarcaciones. Se les llama 'rojos' porque es una estrategia militar mediante la cual se conforman grupos con el objetivo de someter los planes, programas, ideas y suposiciones de una organización a un análisis y desafío rigurosos. Actualmente es utilizada también en instituciones comerciales como IBM (MOD, 2013).

Si bien el objetivo inicial es mejorar los planes de una intervención, el beneficio final de la formación de equipos rojos es que ayuda a los participantes a tomar decisiones y realizar juicios, de una forma mejor informada y así producir un producto más robusto (MOD, 2013). Esto en el caso de las PIAS, significaría poner al ciudadano por delante de los intereses personales de cada miembro de la tripulación.

Figura 23. Formación de equipos rojos, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social.

Necesidad N° 08: Aumentar servicios en el marco de necesidades locales

- Fuente en etapa de identificación: revisión de literatura y formulario virtual
- Plataforma: TAMBO y PIAS

Problema y resultado esperado

MIDIS (2018b) encontró que los servicios que se brindan en las plataformas, en lugar de estar alineados con las necesidades prioritarias de la población, están sujetos a lo que pueden ofrecer los sectores. Usualmente la oferta se acota sobre todo en charlas informativas y no se llega al punto de prestar servicios específicos cuyos resultados puedan ser medidos y observados en la localidad. Para el caso de las PIAS, MIDIS (2018a) también señala la necesidad de diagnóstico por cada cuenca, para establecer así las metas de atención respectivas.

Atendiendo esta necesidad esperamos proponer innovaciones que vinculen mejor las necesidades de la población en áreas rurales, con los servicios para los que PAIS sirve de intermediario.

Hipótesis

En los documentos normativos del Programa, se identifica que hay formularios y formatos para la elaboración de un diagnóstico del ámbito de influencia. Sin embargo, estos son estáticos y no hay una disposición clara de cada cuánto tiempo son actualizados. Eso, en añadidura a la fuerte carga laboral de gestores institucionales de tambos y largas jornadas en las campañas de PIAS, sugiere que el Programa dispone de una 'foto' de las necesidades locales, habiendo espacio para mejorar la provisión de servicios si se realizan diagnósticos con mayor frecuencia.

Adicionalmente, no se dispone de información sobre si las intervenciones brindadas a través de los Tambos responden a los ejes prioritarios de cada ámbito de influencia. En el marco normativo del Programa, tampoco se tiene prevista una herramienta que vincule las intervenciones con el diagnóstico.

INMET (2016), es clave insertar a la población en un proceso de empoderamiento y desarrollo de capacidades desde el rol de usuario/o, principalmente, en la identificación y priorización de las características y los servicios que debiera ofrecer el Tambo.

Mapeo de intervenciones

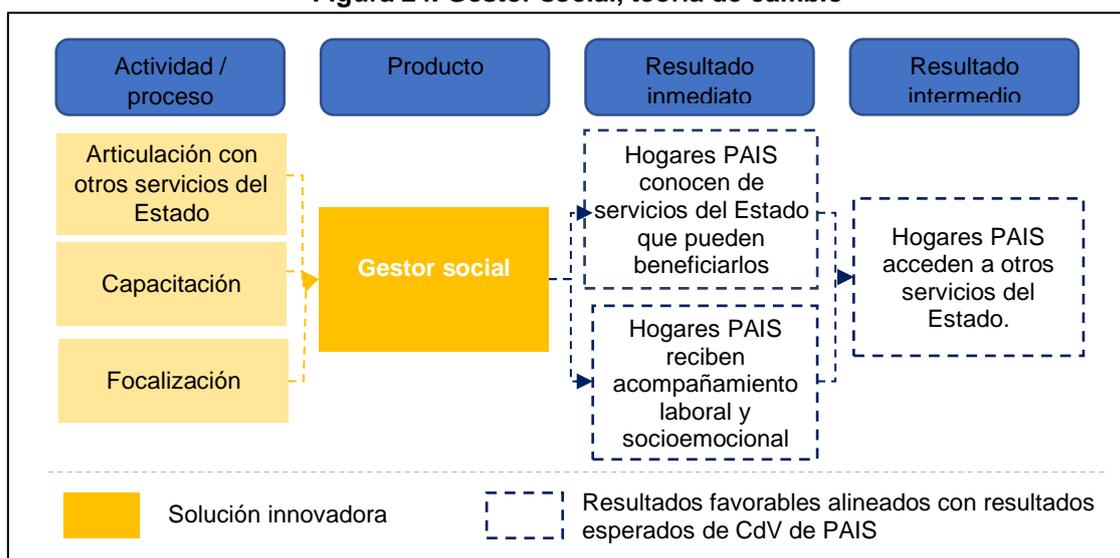
En el desarrollo de este documento ya hemos revisado algunas ideas que se pueden aprovechar para un mejor calce entre las necesidades e intervenciones prestadas a través de las plataformas de PAIS, a continuación explicamos cómo estas guardarían relación con la necesidad en discusión. Y se incorpora una propuesta en base a Muralidharan, K., et al (2019).

Idea innovadora propuesta N° 1: Gestor social

Dado que existe una necesidad de prestar servicios mejor articulados con las necesidades locales, se propone la introducción de gestores sociales que diagnostiquen a los hogares a mayor detalle que el actualmente considerado por el Programa, ello permitirá acercar a los hogares tratados directamente con los servicios a los que son elegibles.

Para los detalles referirse a la Necesidad 3, fortalecer articulación intersectorial.

Figura 24. Gestor social, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social.

Idea innovadora propuesta N° 2: Comisiones locales de desarrollo

Dado que existe una necesidad por articular los servicios que se prestan a través de las plataformas del Programa con las necesidades locales, se propone promover y reconocer la conformación de comisiones locales de desarrollo, de modo que estas contribuyan al diagnóstico y monitoreo constante de las necesidades de la población, así como también se encarguen de supervisar el avance de actividades esperadas en las plataformas del Programa PAIS.

Para los detalles referirse a la Necesidad 6, elevar organización y participación comunitaria.

Idea innovadora propuesta N° 3: Monitoreo aleatorio de entrega de servicios (llamadas y SMS)

Dado que existe la necesidad de aumentar los servicios en el marco de las necesidades locales, se propone como solución un monitoreo mediante llamadas telefónicas aleatorias a usuarios/os en los que se les consulte sobre la cantidad y calidad de servicios recibidos en relación a sus necesidades.

Esta propuesta se inspira en una intervención que se llevó a cabo en India, que monitoreaba, a través de celulares, la entrega de transferencias desde el gobierno a los agricultores. Muralidharan, K., et al (2019) describen y evalúan esta intervención, específicamente, se hacían llamadas a los beneficiarios y se les consultaba sobre el estado de la transferencia que debían recibir. Los proveedores estaban al tanto de este monitoreo. La evaluación dio como resultado una reducción de 7.6% en el número de beneficiarios que no recibieron la transferencia, y resultó ser altamente costo efectivo.

Otra intervención con una idea similar a la planteada es la implementada por gobierno colombiano junto al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Behavioral Insights Team (BIT) en Colombia a raíz de un escándalo de corrupción vivido en dicho país en el año 2016 en su programa de alimentación escolar en la que los proveedores ofrecían alimentos totalmente distintos y de menor calidad a lo reportado. El diseño de la intervención para el monitoreo del servicio se basó en dos componentes: i) envío de mensajes de texto a los padres de familia para el monitoreo, y ii) auditorías semanales de la calidad y cantidad de alimentos, por auditores contratados. Para llevar a cabo esta intervención se inició con 5 pilotos rápidos aleatorizados durante cinco semanas, en la cual se probó las características de los mensajes que serían enviados a los padres de familia. En esta etapa se aplicaron los conceptos de economía del comportamiento y poder definir si, por ejemplo, los mensajes deberían ser general o personalizados, mediante preguntas abiertas o cerradas, preguntas sobre alimentos específicos, o envío de mensajes de mañana o tarde.

Desde PAIS, u otros sectores, se podría entablar comunicación con ciudadanos, elegidos aleatoriamente, para conocer cuáles son los servicios que han llegado y cuáles no. Los encargados de realizar estas llamadas podrían ser las Unidades Territoriales, los Gobiernos Regionales o sectores a nivel de gobierno central o gobiernos locales. Esta práctica daría un registro de los servicios que se están prestando, y garantizar que los reportes de producción de distintos sectores se condigan con lo que la población recibe.

Necesidad N° 13: Mejorar sistema de reconocimiento de necesidades

- Fuente en etapa de identificación: formulario virtual
- Plataforma: TAMBO y PIAS

Problema y resultado esperado

En las respuestas a formularios virtuales, gestores del Programa refirieron que el Programa todavía tiene un considerable desconocimiento de las zonas de intervención, además que no se tiene un sistema para sistematizar necesidades y oportunidades que permitan medir los avances para mejorar la calidad de vida de la población.

Atendiendo esta necesidad esperamos proponer innovaciones que identifiquen mejor las necesidades de la población en las zonas de intervención del Programa.

Hipótesis

Como acusamos en la hipótesis de la necesidad anterior, aumentar servicios en el marco de las necesidades locales, el Programa solo dispone de una 'foto' de las necesidades locales, que resulta del diagnóstico en base a formularios que PAIS exige llenar a sus servidores públicos, desde sus documentos normativos. Adicionalmente, no se conoce que esta información este de alguna forma sistematizada y tampoco si es que los servicios se prestan en relación a esas necesidades.

Mapeo de intervenciones

En el desarrollo de este documento ya hemos revisado algunas ideas que se pueden aprovechar para una mejor identificación de necesidades. Ellas se vuelven a tomar en consideración y en esta sección y se añade la experiencia de un laboratorio de innovación ciudadana (en Bélgica) que fue reconocida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos como un ejemplo del uso de la frontera tecnológica para mejorar servicios públicos.

Idea innovadora propuesta N° 1: Recojo aleatorio de necesidades (llamadas y SMS)

Dado que existe la necesidad de mejorar la identificación de necesidades locales, se propone como solución un recojo aleatorio de necesidades mediante llamadas telefónicas a usuarias/os a quienes se consulte sobre los problemas latentes de corto y mediano plazo en sus comunidades.

Esta propuesta es muy similar a la expuesta en la necesidad anterior, de aumentar servicios en el marco de necesidades locales, y se inspira también en las experiencias en India, evaluada por Muralidharan et al (2019) y en Colombia, evaluada por BIT. La diferencia, al ser aplicada para atender esta necesidad, es que, en lugar de consultar sobre los servicios recibidos, se consultaría a la población aleatoriamente elegida, sobre necesidades individuales y comunitarias.

Idea innovadora propuesta N° 2: Sistema de monitoreo en tiempo real

Dado que existe una necesidad por mejorar la identificación de necesidades locales, se propone como solución usar RapidPro y sus herramientas de código abierto, para implementar un sistema de monitoreo en tiempo real para el ámbito de influencia de las plataformas del Programa, ello facilitará actualizar el diagnóstico de necesidades que maneja cada plataforma sobre su ámbito de influencia.

La experiencia de RapidPro ya ha sido revisada en la Necesidad 4, fortalecer comunicación con la comunidad. Lo que podemos señalar en este apartado es que se trata de la intervención bandera de UNICEF para implementar sistemas de monitoreo en tiempo real. Y que a la fecha permite a los socios recopilar información precisa en tiempo real sobre áreas vitales como salud, nutrición, educación, agua y saneamiento y protección infantil, en áreas remotas y de difícil acceso. Se usa de esta forma, actualmente, en 36 países.

Idea innovadora propuesta N° 3: Plataforma inteligente de crowdsourcing

Dado que existe una necesidad por mejorar la identificación de necesidades en las zonas de intervención, se propone como solución introducir una plataforma para uso de servidores públicos de PAIS, que sistematice y clasifique automáticamente las necesidades de la población, lo cual permitirá que las necesidades sean recogidas y clasificadas en tiempo real, para una óptima toma de decisiones.

Al igual que con las propuestas anteriores, se reconoce la necesidad de clasificar las necesidades de la población. La innovación está en la experiencia de CitizenLab de Bélgica. Esta compañía de "tecnología civil", a partir de procesos aumentados de aprendizaje automático (*machine learning*) y de procesamiento del lenguaje natural (PNL), empodera a funcionarios públicos de ese país con una plataforma de participación ciudadana. La plataforma recibe y procesa miles de contribuciones de ciudadanos y clasifica ideas, resalta temas emergentes, resume tendencias y agrupa contribuciones, que pueden ser luego desagregados por rasgo demográfico o ubicación (Berryhill et al, 2019).

Los servidores públicos que administran las plataformas de participación ciudadana de CitizenLab pueden acceder a esta información de un vistazo a través de paneles inteligentes en tiempo real, e incluye una funcionalidad de "Modelado de temas" que les permite identificar fácilmente las prioridades de los ciudadanos y así tomar mejores decisiones. Los servidores que usan la plataforma gastan hasta 3 veces menos de tiempo levantando información de ciudadanos¹⁵.

Berryhil et al (2019) documentan que El equipo de CitizenLab observó varias condiciones para el éxito de esta intervención. Primero, promover la adopción de la plataforma por servidores públicos. Esto implica asegurar que ellos entiendan sus beneficios y sientan que pueden confiar en los resultados, para ello es importante explicar la metodología e integrar el proceso de participación pública con los flujos de trabajo existentes. Segundo, que la calidad de los aportes (es decir, los comentarios de los ciudadanos) es fundamental para comprender sus perspectivas y necesidades, para ello funcionarios públicos deben proporcionar orientación a los ciudadanos cómo presenten contribuciones útiles.

En el marco del programa PAIS, esta intervención podría complementar el sistema de monitoreo de comunicación en tiempo real (propuesta N° 01). Y también podría hacer uso de otros canales de comunicación como radios PAIS o plataformas de comunicación offline (ver Necesidad 4, sobre fortalecimiento de comunicación con la comunidad).

¹⁵ Para mayor información, visitar: <https://www.citizenlab.co>. Revisado el 01/10/2020.

Necesidad N° 15: Atender dinámica de migración

- Fuente en etapa de identificación: formulario virtual
- Plataforma: TAMBO y PIAS

Problema y resultado esperado

En los formularios virtuales se señaló que la migración es un problema que dificulta la prestación de servicios a la ciudadanía desde las plataformas de PAIS. Esto puede entenderse en el sentido que dificulta monitorear logros en salud, aprendizaje u otros, de las familias.

Atendiendo esta necesidad esperamos proponer innovaciones que atienden la dinámica de la migración en los ámbitos de intervención del problema.

Hipótesis

Yamada (2012) estudia la dinámica de la migración interna en Perú. Su marco conceptual de referencia implica un análisis de la migración clasificando sus potenciales determinantes en factores de expulsión (*push*) y atracción (*pull*). Este autor señala que los factores de expulsión son las condiciones negativas en el lugar de origen como bajos salarios, escasez de oportunidades de empleo, deficiente infraestructura económica y social, alto grado de violencia y de inseguridad, u otras, las que empujan a las personas a migrar. Mientras que los factores de atracción serían todas las condiciones positivas del posible lugar de destino como mejores salarios, más oportunidades de trabajo, suficiente infraestructura económica y social, mayor nivel de seguridad, u otras, las que más bien motivan a las personas a migrar.

En su análisis, Yamada (2012) muestra que variables resumen del mercado de trabajo resultan ser estadísticamente significativas para explicar la migración, evidenciando que la migración en su periodo de estudio (2007-2012) se impulsó firmemente por las perspectivas económicas y la variable de mayor atención para la mayoría de peruanos es la probabilidad de disponer de un adecuado trabajo.

Con la información del último Censo, Urrutia y Trivelli (2019) también encuentran que la migración juvenil se ve fuertemente influenciada por las opciones laborales. Estos autores encuentran que la probabilidad de tener un empleo no remunerado se reduce de 42 a 12% para un joven que pasa del área rural a una ciudad pequeña. La migración, lejos de ser una decisión, se convierte en una necesidad para los jóvenes rurales.

Mapeo de intervenciones

Resulta evidente que se necesitan estrategias complementarias para aumentar el ingreso autónomo de los hogares, de modo que no requieran buscar alternativas de empleo. Al propósito, Medellín et al. (2015) presenta las estrategias que siguen países de la región. Perú se ubica entre los países que presenta estrategias de generación de ingresos a partir de activos, como en ese entonces lo era el piloto Chacra Productiva, escalado hoy como Haku Wiñay (HW), gracias a sus buenos resultados en incremento de ingresos (Escobal & Ponce, 2016).

Sin perjuicio de ello, Medellín et al. (2015) encuentra que este tipo de intervenciones tienen baja cobertura. Lo que se cumple con Haku Wiñay que desde 2015 a abril de 2020 ha intervenido en 115 mil hogares (en contraste, 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. Para seguir esta ruta se recomienda revisar la necesidad 3, fortalecer articulación intersectorial
- ii) Gestores sociales. Si bien esta es una ruta que se expone en la necesidad 3, también tendría un canal directo para disipar los factores expulsivos de migración, por lo que es la ruta que se propone en este apartado.

- iii) Incentivos financieros para promover la participación en el mercado laboral. Esta alternativa se descarta en atención de la problemática de migración, en tanto podría tener efectos contraproducentes.

Idea innovadora propuesta N° 1: Gestor social

Dado que existe una necesidad de atender la dinámica de la migración, se propone la introducción de gestores sociales que diagnostiquen a hogares proclives a migrar y les hagan un acompañamiento cercano para mejorar sus capacidades de incrementar ingresos autónomos, lo cual permitiría que la falta de oportunidades locales se comporte como un factor expulsor de migración.

Esta propuesta se revisó en detalle en la necesidad 3.

Figura 25. Gestor social, teoría de cambio

Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social.

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 PAIS. No obstante, es importante continuar con las actividades contempladas en el ciclo de innovación para poder identificar soluciones alternativas a las necesidades que presenta el Programa o implementar finalmente algunas de las ideas plasmadas en el presente documento.

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

7.1. Recomendaciones para la identificación de ideas alternativas de solución:

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

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

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

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

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

Además, como se observó en el documento, en algunos casos solo con la revisión rápida de evidencia podría no es posible encontrar 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 17 se presentan un insumo para la elaboración de la Guía.

Tabla 17. Insumo para Guía de Mesas temáticas

Nro.	Etapas	Objetivo	Tiempo
1	Conformación de mesas de trabajo	Agrupar participantes en mesas de 5 participantes	10 min

Nro.	Etapa	Objetivo	Tiempo
2	Presentación del 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”¹⁶. 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 devolverle 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.

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

¹⁶ Para mayor información, visitar: <http://www.minedu.gob.pe/minedulab/index.php#ventanas-de-innovaciones>. Revisado el 23/10/2020.

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 18 se presentan un insumo para la elaboración de la Guía.

Tabla 18. 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 quieran resolver. Estas preguntas deben estar ligadas a identificar la viabilidad de la solución, en términos

de adopción de uso. Por ejemplo, de proponerse un Gestor Social: ¿la población usuaria está dispuesta a recibir visitas semanales/mensuales de un trabajador social? ¿bajo qué condiciones? ¿prefieren que sea alguien de la zona o alguien fuera de zona?

Selección de muestra e instrumento

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

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

Guía de trabajo de campo y otros instrumentos

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

Entre los otros instrumentos para la validación, se encuentran:

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

Pauta de entrevista / grupo focal

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

i. Introducción

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

Conclusiones

El Programa Nacional “Plataformas de Acción para la Inclusión Social - PAIS” tiene por finalidad mejorar la calidad de vida de la población pobre y extremadamente pobre, especialmente asentada en los centros poblados del área rural y rural dispersa, coadyuvando a su desarrollo económico, social y productivo que contribuya a su inclusión social

La estrategia se centra en constituir plataformas para brindar servicios y actividades orientadas a la población rural y rural dispersa, que permitan mejorar su calidad de vida, generar igualdad de oportunidades y desarrollar o fortalecer sus capacidades productivas individuales y comunitarias. PAIS cuenta con dos modalidades para brindar sus servicios: i) modalidad fija, a través de Tambos, y ii) modalidad móvil, fluvial y terrestre, a través de PIAS.

Para la mejora en la eficacia de la provisión del servicio del Programa se encontraron 15 necesidades, en un trabajo conjunto entre el equipo del AYNI Lab Social y el personal del Programa. De estas necesidades, 1 provienen solamente de la revisión de literatura, 5 solamente del recojo con las/os gestoras/os del Programa, y 9 comunes en ambos procesos.

Por otro lado, en un proceso de priorización de necesidades, el cual es importante para centrar la atención en las soluciones innovadoras al final de la primera etapa, queda pendiente el aporte del personal del Programa para poder culminar este proceso.

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

Hay un grupo de necesidades referidas a la articulación intersectorial, fortalecimiento de la imagen del Programa y mejorar desempeño del compromiso del personal de las plataformas. Para ellas se presentan distintas opciones como campañas publicitarias con *storytelling*, incentivos sociales para servidores públicos que apelen a su sentido de pertenencia o preferencias altruistas, programas de habilidades blandas también para servidores públicos y la introducción de gestores sociales en el territorio.

Otro grupo de necesidades, que pueden encontrar algunas coincidencias en sus potenciales soluciones, son: fortalecer comunicación con la comunidad, afinar estrategia para prestación de servicios en zonas más alejadas y elevar la participación comunitaria. Para ellas se proponen alternativas como impulso de radios locales, plataformas de información mediante grabaciones de voz, sistemas de comunicación y monitoreo en tiempo real, comisiones locales de desarrollo y tableros situacionales comunitarios.

Para mejorar la cooperación en la tripulación de las PIAS, se toman algunas de las propuestas anteriores como la formación de habilidades blandas e incentivos sociales, y se incorpora la formación de equipos rojos entre miembros de distintos sectores. Para aumentar los servicios en el marco de las necesidades locales también se toman propuestas anteriores como la de gestores sociales, comisiones locales de desarrollo y sistemas de monitoreo en tiempo real.

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

8. Recomendaciones

Poner este informe a disposición del Programa Nacional “Plataformas de Acción para la Inclusión Social - PAIS”, 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 gestores.

Asimismo, profundizar en el análisis de las necesidades en base a información primaria, cuantitativa y cualitativa, que se pueda levantar a partir del trabajo conjunto del equipo técnico del AYNI Lab Social y de PAIS. 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; además de llevar a cabo el ejercicio de priorización de necesidades pendiente. Además, como se mencionó, para la adecuada 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. Se recomienda realizar un trabajo de actualización del presente informe el cual incorpore esta mirada.

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

Se recomienda al Programa Social PAIS 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.

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

- Abramovsky, L., Attanasio, O., Barron, K., Carneiro, P., & Stoye, G. (2016). Challenges to promoting social inclusion of the extreme poor: Evidence from a large-scale experiment in Colombia. *Economía*, 16(2), 89-141.
- Alarcón, L. (2012) Estudio Cualitativo para el fortalecimiento de medios de comunicación públicos – estatales de Lambayeque, La Libertad, Piura y Cajamarca
- Amplio (s.f.) Impact: Using talking books to support the global goals. Consultado en <https://www.amplio.org/impact/>
- Ashraf, N., & Bandeira, O. (2018). Social Incentives in Organizations. *Annual Review of Economics*.
- Banco Mundial (2017). Internet de las cosas: Una revisión de oportunidades, prácticas y oportunidades Banco Mundial (2017). Análisis Cualitativo – Mensajería de Texto. Estudio desarrollado en el marco del piloto de mensajería de texto para reducir la anemia, en alianza con el Programa Juntos y con AYNI Lab Social.
- BIT (2019) Marco metodológico TESTS. The Behavioural Insight Team
- 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.
- Beaman, L., Duflo, E., Pande, R., & Topalova, P. (2012). Female leadership raises aspirations and educational attainment for girls: A policy experiment in India. *Science*, 335(6068), 582-586.
- Berryhill, J., Heang, K. K., Clogher, R., & McBride, K. (2019). *Hello, World: Artificial intelligence and its use in the public sector*. OECD Working Papers on Public Governance No. 36
- Carneiro, P., Galasso, E., & Ginja, R. (2018). Tackling social exclusion: evidence from Chile. The World Bank.
- CONCORTV (2019) Radio y Televisión en Cifras 2019. Consejo Consultivo de Radio y Televisión
- Cornejo, F. (2018) La comunicación amazónica en el contexto awajún. Publicado en Servindi: Servicios de Comunicación Intercultural
- Cornejo, F. (2020) La comunicación en la Amazonía peruana, lugar de luchas creativas. Publicado el 09 de marzo de 2020 en Diario La República
- DellaVigna, S. (2009). Psychology and economics: Evidence from the field. *Journal of Economic literature*, 47(2), 315-72.
- Dustan, A., Maldonado, S., & Hernandez-Agramonte, J. M. (2018). Motivating bureaucrats with non-monetary incentives when state capacity is weak: Evidence from large-scale field experiments in Peru. Available at SSRN 3307140.
- Escobal, J., & Ponce, C. (2016). Combinando programas sociales y programas productivos para enfrentar la pobreza extrema en áreas rurales: la evidencia de Haku Wiñay.
- Espinosa, O. (1998). Los pueblos indígenas de la Amazonía peruana y el uso político de los medios de comunicación. *América Latina, Hoy*, Nro. 19
- Fajardo, O. (2012). Un diagnóstico de la radio rural en el Perú.

- Farmer, T., Robinson, K., Elliott, S. J., & Eyles, J. (2006). Developing and implementing a triangulation protocol for qualitative health research. *Qualitative health research*, 16(3), 377-394.
- Finan et al. (2017). The Personal Economics of the Developing State. Handbook of Economic Field Experiments, Chapter 6 - Volume 2.
- Flores, M. & Zavala, G. (2014) Rasgos que definen a una radio comunitaria en América del Sur. *Comunicación Popular, Comunitaria y Ciudadanía*
- 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.
- Garay, J., Meza, E., & Silva, F. (2018). PIAS Lago Titicaca: Una propuesta para un mejor y mayor impacto social. Tesis para optar por el grado de Magíster en Gestión Pública en la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico.
- GRADE. (2018). *Curso en Metodologías Rigurosas para la Síntesis de Evidencia*. Lima, Perú: Guía de estudio y sistematización del curso.
- Gram Vaani (s.f.) How Mobile Vaani Helps You. Consultado en <http://mobilevaani.in/vaani/#/1/home>
- Hallsworth, M., Egan, M., Rutter, J., & McCrae, J. (2018a). 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. (2018b) EAST Cuatro maneras simples de aplicar las ciencias del comportamiento. The Behavioural Insights Team
- Hardy, J., Wyche, S., & Veinot, T. (2019). Rural HCI Research: Definitions, Distinctions, Methods, and Opportunities. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 3(CSCW), 1-33.
- Hoff, K., & Walsh, J. (2018). The Whys of Social Exclusion: Insights from Behavioral Economics. *The World Bank Research Observer*, 33(1), 1-33.
- INEI. (2016). Resultados del empadronamiento de la Población y Vivienda en el Ámbito de Influencia de los Tambos 2015. Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
- INMET. (2016). Compendio de análisis del Programa Nacional Tambos. Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
- International Telecommunication Union (2019) SDG Digital Investment Framework A Whole-of-Government Approach to Investing in Digital Technologies to Achieve the SDGs. Geneva, Switzerland.
- Kámiche, J. (2015). Marco conceptual del Programa Nacional Tambos, como plataforma de servicios del Estado para la población en pobreza y pobreza extrema: propuestas para mejorar su alcance. Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
- Kremer, M., Rao, G., & Schilbach, F. (2019). Behavioral development economics. In *Handbook of Behavioral Economics: Applications and Foundations* 1. Vol. 2. North-Holland, 345-458.
- La Ferrara, E., Chong, A., & Duryea, S. (2012). Soap operas and fertility: Evidence from Brazil. *American Economic Journal: Applied Economics*, 4(4), 1-31.

- Leyton, C. (2018) Mecanismos institucionales de articulación para programas de combate a la pobreza rural. Instituto de Estudios Peruanos. Documentos de Trabajo N°248
- Liao, F. Y., Yang, L. Q., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. (2013). Team–member exchange and work engagement: Does personality make a difference?. *Journal of business and psychology*, 28(1), 63-77.
- Martínez, D., Rojas, A., Scartascini, C. (2020) La economía del comportamiento puede ayudar a combatir el coronavirus. Banco Interamericano de Desarrollo. Resumen de políticas N° IDB-PB-334.
- Mansuri, G., & Rao, V. (2012). Localizing development: Does participation work?. The World Bank.
- Manssouri, M., & Sparacino, C. (2009). Community-driven development decision tools for rural development programmes. *International Fund for Agricultural Development (IFAD)*, Rome.
- Matos, D. (2015). Proceso de implementación de la Plataforma Itinerante de Acción Social que forma parte de la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad en la cuenca del río Napo - Loreto Periodo 2013 - 2014. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- McCall, E. (2011). Communication for development: Strengthening the effectiveness of the United Nations. United Nations Development Programme.
- Medellín, N., Ibararán, 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).
- MIDIS. (2017a). Revisión, Diagnostico y Formulación de Recomendaciones sobre Procedimientos vinculados a la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad Durante los años 2016 y 2017. Estudio de DGPE no publicado.
- MIDIS. (2017b). Percepciones sobre los Servicios Itinerantes de la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad y las Demandas de Servicios del Estado de la Población de la Cuenca del Río Napo. Estudio de DGPE no publicado.
- MIDIS. (2018a). Evaluación de diseño, procesos y resultados de las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS). Informe de evaluación. Elaborado por CCPM Grupo Consultor.
- MIDIS. (2018b). Servicio de consultoría de evaluación de diseño, procesos y resultados del Programa Nacional Tambos (PNT). Informe de evaluación. Elaborado por APOYO Consultoría.
- MIDIS (2019a). "Propuesta de intervención para la inclusión económica en zonas de pobreza urbana - Nota Metodológica". 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). Lima, Perú.
- MIDIS. (2019b). Evaluación de diseño e implementación del modelo de cogestión comunitaria del Programa Nacional Cuna Más. Informe Final. Elaborado por APOYO Consultoría.
- MOD (2013). Red Teaming Guide. 2nd edition. Britain Ministry of Defence. Development, Concepts and Doctrine Centre (DCDC)
- Mróz, J., & Kaleta, K. (2016). Relationships between personality, emotional labor, work engagement and job satisfaction in service professions. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 29(5), 767.

- Muralidharan, M., et al. (2019). *Improving Last-Mile Service Delivery Using Phone-Based Monitoring*. Cambridge, MA 02138: NBER Working Paper Series.
- Neimand, A. (2018). How to tell stories about complex issues. *Innovation Review*, 7.
- Nesta et al. (2017). *Designing for Public Services*.
- Olivier, J.-P., & Piccoli, E. (2018). *Cash Transfers and the Revenge of Context: An Introduction*.
- Pathways for Prosperity Commission. (2019). *The Digital Roadmap: how developing countries can get ahead*. Final report of the Pathways for Prosperity Commission. Oxford, UK.
- Palomino, L., y Castañeda, M. (2013) Diagnóstico y propuesta para el fortalecimiento de los medios de comunicación públicos-estatales, locales y regionales
- 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>>.
- 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.
- 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 (2017) *Digital Inclusion for Low-skilled and Low-literate People. A Landscape Review*.
- UNICEF (2019) *RapidPro: Innovation Case Study*. United Nations Children's Fund Evaluation Office, New York.
- UNPD (2003) *Access to information: Practical Note*. Oslo.
- Urrutia, Carlos E. & Trivelli, Carolina (2019). *Entre la migración y la agricultura. Limitadas opciones laborales para los jóvenes rurales en el Perú*. Lima, IEP, 2019 (Documento de Trabajo, 260. Estudios sobre desarrollo, 34)
- VIVIENDA. (2016). *Programa Nacional Tambos Memoria 2013-2015*. Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
- 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.
- Wong, S., & Guggenheim, S. (2018). *Community-driven development: myths and realities*. The World Bank.
- Yamada, G. (2012). *Patrones de migración interna en el Perú reciente. Empleo y protección social*, 91-124.
- Zavaleta, C. (2016). *Impactos de corto plazo en la poblacion rural y rural dispersa*. Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Anexos

Anexo N° 1. Metodología del para Taller presencial de Relevamiento de Necesidades

A continuación, se expone la propuesta metodológica que daría lugar a un Taller presencial de recojo de necesidades. No obstante, dado el contexto y la necesidad de continuar con el distanciamiento social se presentan consideraciones para adaptar esta metodología y poder relevar necesidad mediante un trabajo que pueda realizarse de manera virtual.

A. Actividades previas al recojo de información mediante un taller presencial

Invitación

En cuanto al Taller, durante la segunda semana de marzo, mediante Oficio, la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, en su calidad de Secretaría Técnica del AYNI Lab Social, invita al programa social 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.

Elaboración de Guía metodológica

Para el desarrollo del taller, el equipo técnico del AYNI Lab Social elaboró una guía que contiene el programa, las actividades, tiempos y materiales que darán la pauta a la realización del taller presencial (en el Anexo 2 de este documento se adjunta la Guía)¹⁷.

B. Actividades que realizar durante el taller presencial

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

Sensibilización sobre innovación social

Previo al inicio del recojo de necesidades, el coordinador del AYNI Lab Social realizaría 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, y v) próximos pasos en el ciclo de la innovación del MIDIS.

Presentación de participantes

Luego, se seguiría 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 hijos o sobrinos?”

La última pregunta busca atenuar el riesgo de que las o los participantes del recojo de información no contribuyan de manera exhaustiva al objetivo del taller. Del programa se espera que participe, al menos, personal en cantidad y funciones señaladas en la Tabla 19.

Tabla 19. Participantes requeridos del programa social – Taller presencial

¹⁷ La Guía tiene prevista la participación de 8-12 personas del programa social y una duración máxima de 3 horas.

Unidad / Dependencia – programa social	N° Participantes esperados
Coordinación Técnica	1
Unidad de Operaciones	2-3
Unidad de Acompañamiento	2-3
Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	1-2
Unidad Territorial de Lima	2-3
TOTAL	8-12

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

Conociendo el Programa

Los componentes 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 que el Programa persigue.

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 parecer, independientemente a lo que señalan los documentos normativos. En el contexto del brote de Covid-19, también se consulta sobre si **¿se ha brindado algún servicio adicional al regular durante la cuarentena producto del Covid-19?**

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

Al término de esta sección se busca que usuarias/os articulen los servicios con un **objetivo general del programa social**. 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 que cada uno de los participantes pueda tener, además de su conocimiento técnico, una visión holística de las necesidades de usuarias/os del Programa, se realizan preguntas orientadas a construir un Mapa de Empatía. Para ello se procede con una *fase de segmentación*, donde participantes determinan quienes son usuarios del Programa. Nuevamente, se exhorta a participantes a salir de los dictámenes de los documentos normativos.

Seguidamente, en la *fase de empatizar* se solicita a los participantes que respondan, sobre cada uno de las/los usuarias/os, **¿qué piensa?**, **¿qué siente?**, y **¿qué hace?** Nuevamente, dado el contexto, se sugiere aprovechar para consultar: **¿cómo el Covid-19 y las medidas en torno a este la/lo están afectando?**

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

Identificando necesidades

Finalmente, a partir de problemáticas, hechos o situaciones conocidas por los participantes se pueda responder alguna de las preguntas **¿qué impide al Programa mejorar en los resultados esperados de su objetivo?** o **¿qué puede impedir al usuario alcanzar los resultados que espera el Programa?** Se aprovecha este momento para incluir una pregunta adicional específica al contexto **¿cómo consideran que el COVID-19 podría dificultar al Programa prestar sus servicios y a sus usuarias/os alcanzar con los resultados esperados?** Resulta importante realizar esta última pregunta debido a que la

coyuntura actual debe haber generado muchas preguntas pendientes aún de respuesta a los programas sociales y es importante identificarlas para poder proponer alguna solución.

Antes de iniciar la lluvia de ideas se alerta sobre los ejemplos de necesidades que se esperan obtener, tal como la Tabla 20.

Tabla 20. Ejemplos de necesidades esperadas

Incorrecto	Correcto
“Mayor presupuesto y ampliación de cobertura” “Falta de capacitación del personal en herramientas informáticas”	“Dificultad de conocer la ubicación exacta de niños/as recién nacidos ni bien se registra el acta de nacimiento” “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 uno de los participantes, en categorías o clústeres de necesidades, que son las que finalmente ingresan a la cartera de necesidades elaborada por el AYNI Lab Social.

Anexo N° 2. 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

Participantes: Entre 8 a 12 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. 			
	<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 ... 	10 min	03:10 a 03:25	<ul style="list-style-type: none"> Proyector y laptop PPT
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. 			
	<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: “Mi nombre es Juanito, soy administrador, especialista en contrataciones” 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. 	10 min	03:25 a 03:35	<ul style="list-style-type: none"> Etiquetas
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 			

Etapa	Actividad	Tiempo máx.	Horario	Materiales
	Pasos: 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
	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	
	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/el 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). 			
	Pasos: 1. Identificando usuarios/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
	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. <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 objetivo del Programa y otro círculo externo que representa lo que piensa/siente/realiza con respecto a los servicios del Programa.</i>	05 min	04:05 a 04:10	<ul style="list-style-type: none"> • Post-it de colores

Etapa	Actividad	Tiempo máx.	Horario	Materiales				
	<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 2)</p>	10 min	04:10 a 04:20					
	<p>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.</p>	15 min	04:20 a 04:35					
Identificación de Necesidades	<p>▪ Conociendo el contexto Objetivo: Reflexionar sobre los hechos, situaciones, necesidades o problemas entorno a su contexto e intervención del Programa.</p>	10 min	04:35 a 04:45	<ul style="list-style-type: none"> • Post-it de colores 				
	<p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se hace un pequeño recuento del trabajo realizado hasta el momento. 2. El moderador presenta a los asistentes el ejercicio en el que se solicita puedan enunciar las problemática, hechos o situaciones que impidan cumplir los objetivos del Programa. Para ello mostrará los siguientes ejemplos, a fin de evitar que los enunciados planeados no califiquen al ciclo de innovación. <ul style="list-style-type: none"> - “Mayor presupuesto y ampliación de la cobertura” - “Contar con la ubicación exacta de niños recién nacidos ni bien se registra el acta de nacimiento”. <p>Para promover el proceso reflexivo, se presentan las siguientes preguntas:</p> <table border="1" data-bbox="510 754 1435 895"> <tr> <td data-bbox="510 754 965 807">¿Qué impide al Programa cumplir adecuadamente con su objetivo?</td> <td data-bbox="965 754 1435 807">¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del Programa?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="510 807 965 895"></td> <td data-bbox="965 807 1435 895"></td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se dará 10 minutos en total para que escriban ○ A los 5 minutos se alerta para que vayan terminando ○ A los 2 se vuelve a alertar ○ 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) 				¿Qué impide al Programa cumplir adecuadamente con su objetivo?	¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del Programa?		
	¿Qué impide al Programa cumplir adecuadamente con su objetivo?				¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del Programa?			
	<p>3. En cuanto hayan escrito todas las ideas o enunciados, se le pedirá que expliquen y que las coloquen en el cuadrante que corresponda.</p>				10 min	04:45 a 04:55		
<p>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.</p>	05 min	04:55 a 05:00						
<p>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.</p>	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 N° 3. Matriz de sistematización de Revisión de Literatura

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por autoras y autores
1	MIDIS / CCPM Grupo Consultor	2018	Evaluación de diseño, procesos y resultados de las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS)	Evidencia MIDIS	Desarrollar la evaluación del diseño, los procesos y los resultados de las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS).	Plataformas Itinerantes de Acción Social Cuencas Napo, Morona y Putumayo. Provincias de Maynas, Putumayo y Datem del Maraón (Loreto). 16 Pueblos Indígenas	<p>Cualitativa</p> <p>Revisión participativa de programas y proyectos basado en el modelo CIPP: Contexto – Insumos – Procesos – Productos</p> <p>Entrevistas semiestructuradas y guías de observación, en diferentes momentos y espacios de interés durante la quinta campaña (noviembre) de 2017 de las PIAS Putumayo I y Morona; a actores de interés locales, regionales y nacionales vinculados con los equipos técnicos regional y nacional; así como a los representantes del Programa PAIS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la intervención de las PIAS no se contó con información de diagnósticos o línea de base - A pesar de un buen desempeño inicial, el involucramiento político de los sectores en el nivel nacional se fue debilitando gradualmente conforme culminaba la gestión de gobierno 2011-2016. Cabe precisar que dicho gobierno le había dado una fuerte prioridad política al tema de integración de la Amazonía. - No es posible afirmar que en todas las PIAS hay una definición formal y efectiva del rol de asistencia (orientación), de manera que sea reconocible y accesible tanto a los operadores de la PIAS como al público. - No se ha desarrollado ni formalizado un documento técnico que establezca un diagnóstico consensuado, un árbol de problemas y objetivos, una teoría de cambio (o metodología, similar), los objetivos y metas ni indicadores de desempeño por niveles (insumo, actividad, producto, resultados) de su implementación ni definiciones operativas que guíen las condiciones y características para la prestación de los servicios. - PIAS no tienen mecanismo de financiamiento claramente establecido. Las transferencias de recursos durante 2016 y 2017 se establecieron como un mecanismo para incrementar la cobertura de PIAS pero no se ha establecido con precisión las metas y requerimientos de recursos para los servicios que entregan los sectores, motivo por el cual los sectores sólo deben reportar avances en términos de atenciones brindadas. - Cuando la población a ser atendida en una comunidad es pequeña, se han identificado dificultades entre sectores y los servicios ofertados al producirse situaciones de competencia entre ellos por el tiempo y la atención de determinados públicos (autoridades y líderes locales, niños en edad escolar). - A pesar de que hay importantes avances en términos de sensibilización sobre la importancia de criterios de interculturalidad como parte integral de las intervenciones, aún no se cuenta con instrumentos o un protocolo para atender a las poblaciones nativas de la amazonia. - Hay muy pocos avances en la adaptación de los protocolos técnicos de los diferentes servicios con la incorporación de elementos culturales específicos de las zonas de intervención. - Funcionarios civiles a bordo de las PIAS deben afrontar diversos retos debido a las condiciones de trabajo. Introducción de la coordinación civil permitió a los funcionarios no-militares experimentar un espacio de discusión y organización del trabajo similar al del servicio civil, a pesar de convivir dentro del marco de procedimientos de operación de un buque de la Marina. - Se identificó que se forman grupos claramente separados entre los miembros de las PIAS, lo cual debilita el clima laboral. Se ha recogido información que indica que en ciertas ocasiones los conflictos escalan hacia niveles superiores sectoriales o trascienden hacia otras PIAS. Esto genera un desgaste innecesario de recursos que podría manejarse si se contara con un protocolo y una coordinación capacitada para ello - La rotación de personal afecta el desempeño individual y colectivo de los miembros de una PIAS, pero también causa dificultades para la población. - Si bien la EASS establece un marco desarrollado de indicadores de resultado basados en la articulación con los ejes estratégicos y resultados esperados de la ENDIS, la coordinación de las PIAS entre 2016 y 2017 no ha desarrollado acciones específicas para la evaluación de resultados a partir de estos indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento técnico que establezca el marco conceptual, la teoría de cambio, los objetivos y el modelo de gestión para las PIAS, en el marco del Programa PAIS. - Diagnóstico por cada cuenca, para establecer así las metas de atención respectivas. Estos estudios deberían permitir establecer la línea de base de la intervención de las PIAS. - Evaluar y optimizar el mecanismo de transferencia de fondos de manera que se establezcan claramente los indicadores a ser cumplidos por cada sector. - Mejorar clima laboral a bordo. Formalizar instancias y procedimientos periódicos de discusión acerca de potenciales dificultades o situaciones problemáticas derivadas de la convivencia a bordo. - Identificar un conjunto de aptitudes básicas orientadas a contar con personas que se adapten mejor a las características del trabajo de campo - Importante generar acuerdos para que cada sector provea a su personal con un marco de compensaciones monetarias y no monetarias, con el fin de que los funcionarios de campo tengan condiciones e incentivos que mantengan el desempeño de sus labores en niveles adecuados de compromiso, seguridad personal y continuidad. - Fortalecer el mecanismo de planificación intersectorial, mediante la emisión de una norma marco de carácter anual, de manera que los sectores puedan prever sus recursos en forma eficiente a lo largo del año. - Diversificar canales de comunicación con población usuaria, promoviendo participación de líderes locales. Deben continuar las mejoras realizadas para incorporar el enfoque intercultural: lengua y respeto a la diversidad cultural. - Superar las dificultades y costos de movilización y comunicación a lo largo de las cuencas atendidas, y procurar implementar procesos de desarrollo de capacidades y fortalecer a las comunidades y líderes para cumplir diferentes roles en la organización de las campañas - Desarrollar estrategias y mecanismos de coordinación que permitan integrar las actividades de servicio en campo de dos o más sectores con públicos o temáticas relacionadas - Fortalecer los indicadores de resultados e impacto de las PIAS. - Demanda por programas que fortalezcan capacidades productivas y comerciales que aseguren la sostenibilidad de los procesos de desarrollo de estas comunidades, en la línea del eje cuatro de la ENDIS. - Procurar el más alto nivel de alineamiento y compromiso político, adscribiendo la supervisión del programa a la Presidencia del Consejo de Ministros, específicamente a la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales.

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por autoras y autores
								<ul style="list-style-type: none"> - Información cualitativa permite conocer que la población ha desarrollado importantes niveles de aceptación y vínculo con los funcionarios estatales a partir de la presencia de las PIAS, y que los servicios y periodicidad de las intervenciones de las PIAS están generando cambios efectivos en una serie de problemas, carencias y situaciones de la población atendida. - Intervención itinerante dificultan la implementación de procesos de desarrollo de capacidades y asistencia técnica permanente que corresponden mejor con programas de desarrollo productivo o comercial. 	
2	MIDIS / APOYO Consultoría	2018	Servicio de consultoría de evaluación de diseño, procesos y resultados del Programa Nacional Tambos (PNT)	Evidencia MIDIS	Evaluar el diseño, los procesos y los resultados de la modalidad fija del Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social - PAIS (Tambos)	Tambos y ámbito de influencia (9 en Cajamarca, Cusco, Punto y Loreto)	Cualitativa 115 entrevistas a distintos actores de la cadena de valor para la entrega de servicios de los Tambos y 18 talleres a población usuaria final de los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> - No se ha encontrado una Matriz de Marco Lógico vigente que justifique la intervención. - En algunos Tambos visitados han surgido demandas no atendidas y que se requieren de forma consistente. Otro factor a considerar es que, debido a la dispersión de hogares, es necesario trabajar en otras modalidades para la entrega de servicios, al margen del espacio físico. - El programa, como respuesta a esta dificultad, desde el año 2015, agregó el modelo de Núcleo Ejecutor (NE) como modalidad de ejecución de los proyectos. Ello ha facilitado la construcción de plataformas a nivel nacional. - Importante definir lineamientos para la corrección de problemas de infraestructura y equipamiento en los proyectos entregados. - Focalización y ubicación de los Tambos, en la práctica, está sujeta a la disponibilidad del Programa y no a solicitud de las comunidades. El factor principal que incide en la ubicación del Tambo si el terreno podría ser donado. En algunos de los casos visitados, se identificaron Tambos ubicados en zonas poco céntricas para toda la población del ámbito de influencia. - En cuanto a la coordinación y articulación con otros actores, gestores tienen dificultad para identificar necesidades de la población del ámbito de influencia, y la ausencia de mecanismos para comprometer a los sectores/entidades en la prestación de los servicios. Hay limitados esfuerzos para difundir y sensibilizar a los potenciales usuarias/os sobre los beneficios que podrían ofrecer los Tambos, lo que incide en una baja participación en los diagnósticos comunales participativos. Por el lado de los gestores, alta carga laboral desmotiva de repuntar la difusión y sensibilización. - En los Tambos visitados se haga uso de la infraestructura en su plena capacidad prácticamente una vez al mes, situación que podría estar relacionada o bien con que la población de diferentes centros poblados cuenta con una limitada disponibilidad de tiempo o bien con que los sectores prefieren hacerlo de esa manera para dosificar sus escasos recursos. - PAIS no cuenta con un programa de desarrollo de de capacidades formal dirigido a gestores de Tambos. - No se ha identificado un mecanismo que permita evaluar: calidad de la información registrada en el sistema; y la pertinencia, calidad y eficacia de las actividades realizadas en el Tambo que son registradas. - En general, se ha observado una apreciación positiva de las actividades realizadas, tanto por parte de las/os usuarias/os como de los actores involucrados en la prestación de los servicios. - Queda pendiente analizar el nivel de cobertura de los servicios recibidos, y si las actividades recibidas han tenido impactos a nivel de la calidad de vida de los individuos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar la metodología de marco lógico. - Fortalecer las actividades de difusión en las comunidades. Complementar con PIAS para módulos más alejados. - Formalizar una estrategia diferenciada para zonas más alejadas y dispersas. Además de una estrategia diferenciada por Tambo. - Revisar necesidad de personal por Tambo y UT. - Sensibilizar a los sectores miembros acerca de la importancia de los Tambos y su rol articulador. - Formalizar el uso de las mesas de trabajo multisectorial distritales. - Evaluar mecanismos que promuevan la participación de los sectores en la provisión de servicios en los Tambos. Definir metas por región y por Tambo en los planes de trabajo de cada sector. - Monitorear si el tipo de intervenciones brindadas a través de los Tambos responden a los ejes prioritarios de cada ámbito de influencia. - Trabajo en prevención y gestión de riesgos, sobre todo considerando amenazas como plagas, que típicamente afectan los cultivos en el ámbito rural. - Fortalecer la inducción que se realiza a los nuevos gestores de los Tambos - Formalizar el programa de capacitación brindado a lo largo del año, haciendo énfasis en la necesidad del fortalecimiento de habilidades blandas. - Definir los tipos de servicios que son más eficientes brindarlos a través de los Tambos y cuáles a través de las PIAS.

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por autoras y autores
3	MIDIS / DGPE	2017	Revisión, Diagnóstico y Formulación de Recomendaciones sobre Procedimientos vinculados a la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad Durante los años 2016 y 2017	Estudio de DGPE no publicado	Identificar los procedimientos llevados a cabo desde la Dirección General de Políticas y Estrategias para las transferencias de recursos a las entidades de Gobierno Nacional y gobiernos regionales	Procedimientos de implementación de Estrategia de Acción Social	Cualitativa	<p>- De los 25 millones de soles, que se autorizó al MIDIS para financiar la implementación de dicha Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad, la cual incluye la operación y mantenimiento de las Plataformas Itinerantes de Acción Social – PIAS, mediante la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto para el ejercicio fiscal 2016, sólo se transfirió S/. 21, 878,741.00, de este monto la ejecución alcanzaba el 57.90% de acuerdo a lo reportado por las entidades de Gobierno Nacional y gobiernos regionales, en consecuencia, resulta necesario revisar el presupuesto y hacer los ajustes necesarios, así como evaluar los inconvenientes que se presentan para la ejecución del mismo.</p>	<p>- Establecer formalmente procedimientos para el establecimiento de condicionalidades y la transferencia de los recursos, que permita conocer el orden lógico que se debe seguir, así como la descripción de las actividades, las responsabilidades y los documentos necesarios, de este modo no sólo se garantizará el cumplimiento con la normatividad vigente.</p> <p>- Modificar el criterio para establecer las condicionalidades, ya que estos deberían ser definidas a través de indicadores institucionales alineados a la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad, que permita realizar un seguimiento al logro de los objetivos y verificar su cumplimiento.</p> <p>- Establecer obligación de las entidades receptoras, de remitir un informe trimestral de ejecución de los recursos y un informe anual, fijándose un plazo en el mismo decreto, de este modo promoveremos el cumplimiento oportuno del envío de la información, permitiendo tomar decisiones en beneficio de la Estrategia.</p> <p>- Establecer lineamientos precisos para que las personas que presten sus servicios en las Plataformas Itinerantes de Acción Social – PIAS, se encuentren vinculados con sus respectiva entidades con un contrato laboral, ya que la contratación bajo la modalidad de servicios de terceros supone la contratación de personas sin subordinación y de manera independiente, lo que no corresponde a la labor que realizan las personas que prestan sus servicios en las PIAS ya que permanecen durante toda la campaña, no sólo ello ya que se encuentran desprovistos de un seguro médico.</p>
4	MIDIS / DGPE	2017	Percepciones sobre los Servicios Itinerantes de la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad y las Demandas de Servicios del Estado de la Población de la Cuenca del Río Napo	Estudio de DGPE no publicado	Conocer percepciones de los pobladores sobre los servicios multisectoriales proporcionados por la PIAS Napo como un conjunto y, también, de sus percepciones relativas a los servicios específicos ofrecidos por las diferentes instituciones del Estado presentes en la PIAS	Usuarios/os PIAS de cuenca Napo	Cualitativa Trabajo de campo	<p>- Se ha logrado colocar las bases para continuar construyendo una relación de entendimiento y trabajo mutua con la población kichwa, secoya y mestiza.</p> <p>- Dadas las circunstancias actuales, la PIAS NAPO es, prácticamente, la única instancia que presta servicios del Estado para la población kichwa, secoya y mestiza.</p> <p>- El trabajo de la PIAS NAPO en las comunidades contribuye a consolidar la percepción de los pobladores de ser ciudadanos peruanos con derechos y obligaciones.</p> <p>- La demanda de servicios EASS de la PIAS NAPO por la población kichwa y secoya y mestiza supera la oferta.</p> <p>- El enfoque de interculturalidad está contemplado en los servicios EASS y en la prestación en sí, pero requiere ser desarrollado e integrado.</p> <p>- Los problemas de articulación institucional en la zona impactan negativamente en la prestación de los servicios EASS de la PIAS NAPO y en la percepción de dichos servicios por la población kichwa, secoya y mestiza.</p> <p>- Según los pobladores, el calendario de las campañas y tiempo de permanencia de la PIAS Napo son insuficientes.</p> <p>- Los servicios de salud de la PIAS NAPO no logran cubrir la sensación de abandono y precariedad de los pobladores ante los problemas de desabastecimiento de medicinas y la ausencia de profesionales de salud.</p> <p>- Pobladores ven en la PIAS NAPO una instancia que puede apoyarlos para lidiar con problemas de violencia doméstica y otras situaciones de conflicto en la comunidad.</p>	<p>- Aumentar la oferta/frecuencia de prestación de servicios.</p> <p>- Enfoque de interculturalidad requiere ser desarrollado e integrado.</p>

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por autoras y autores
								- El paso de la PIAS NAPO por las comunidades genera dinámicas internas que pueden ser económicamente beneficiosas para la población, pero también tienen repercusiones sociales negativas.	
5	Kámiche, Joanna	2015	Marco conceptual del Programa Nacional Tambos, como plataforma de servicios del Estado para la población en pobreza y pobreza extrema: propuestas para mejorar su alcance	Vivienda	Elaborar un marco conceptual para el diseño e implementación del Programa Nacional Tambos, en el marco de la política de desarrollo e inclusión social del gobierno, que sirva de documento marco para organizar las intervenciones que se vienen desarrollando por parte del sector vivienda y los demás sectores	Centros de servicio / Centros multipropósito / Población Rural	Cualitativa Revisión de literaruta	<p>Revisión de la literatura internacional sobre el tema de provisión ha llevado a concluir que la provisión de servicios públicos a través de centros de servicios, también denominados plataforma de servicios, centros multiservicios, tiendas stop shop, es una de las más exitosas en la medida en que permiten generar sinergias en la provisión y lograr brindar la mayoría de los servicios.</p> <p>Lecciones aprendidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La política de colaboración e integración en la provisión de servicios es la política correcta, ya que ello permite lograr economías de escala y permite acceder a una cantidad mayor de población. - Voluntad política a más alto nivel para lograr que la provisión de servicios públicos en áreas rurales dispersas sea una prioridad, es una condición necesaria para reducir las disparidades existentes entre lo urbano y lo rural. - Existen tres condiciones habilitantes para la provisión de servicios de primer nivel: i) Políticas claras que garanticen la disponibilidad de financiamiento en el mediano y largo plazo; ii) Coordinaciones de política entre el nivel nacional y los niveles subnacionales (regional, local), y, iii) La disposición de la comunidad para participar en la planificación y el monitoreo de la cantidad y calidad de servicios provistos. - Necesidad de que los sectores elaboren "productos estandarizados", que puedan ser entregados vía una plataforma multiservicios a la población ubicada en zonas alejadas. - Sector público realiza la inversión inicial, pero el sector privado puede tener la opción de proveer algunos servicios, de tal manera que su participación puede generar recursos económicos para financiar parte de los costos de operación de este tipo de centros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr que los tambos individualmente y a nivel regional tengan metas concretas, para así planificar acciones que permitan alcanzar dichas metas. - Diseñar un esquema de evaluación de resultados, para lo cual se deben elaborar estudios de línea de base antes del inicio del servicio de cada uno de los tambos que se construyan y entren en operación. - El personal que trabaje en el Tambo debe ser consciente de la importancia de su labor como eje coordinador para que la población rural y rural dispersa acceda a servicios que de otra manera no tendría. - Llegar a la unidad mínima de distribución territorial, que legalmente es el caserío, aunque se reconoce que operativamente existen unidades más pequeñas como estancias y anexos. - Coordinación intersectorial y la voluntad política debe lograr que los sectores y las instituciones elaboren productos que estén de acuerdo con las características de la población objetivo - Esquema de difusión de los resultados alcanzados de forma periódica, de tal manera que la población pueda conocer los avances alcanzados en cuanto a la recepción de los servicios que antes les llegaban de forma muy esporádica.

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por autoras y autores
6	INMET	2016	Compendio de análisis del Programa Nacional Tambos	Vivienda	Rescatar e incidir en las lecciones aprendidas del proceso de implementación del Programa, que puedan servir como insumo para su consolidación.	Tambos	<p>Cualitativas / Cuantitativas</p> <p>Recojo y análisis de información, así como una revisión bibliográfica y documental. Se realizaron 23 talleres participativos en 10 regiones del país: en la zona norte, Cajamarca, La Libertad y Loreto; en la zona centro, Junín, Huancavelica y Ayacucho; y en la zona sur, Arequipa, Apurímac, Cusco y Puno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Opinión de la población usuaria sobre los Tambos es muy favorable, e incluso en algunos lugares se puede hablar de un nivel importante de apropiación y arraigo en las comunidades. - Usuaris/os consideran pendiente mejoras en infraestructura, un mayor ancho de banda en el servicio de internet o mayor llegada a los anillos lejanos del Tambo - Dentro de cada región se pueden observar diferencias en las valoraciones, dependiendo del nivel de desarrollo socioeconómico del territorio o de la vulnerabilidad a problemas climáticos. - Actores locales destacan también los cambios tecnológicos en las familias rurales y el aumento de las competencias de los jóvenes en temas de emprendimientos. - Familias rurales usuarias de los servicios conocen cada vez más los roles y funciones de las entidades públicas, así como sus derechos respecto a cada tipo de servicio. - Falta articular acciones intrasectorialmente e intersectorialmente para dar mayor valor a las intervenciones sanitarias con el PNT. - Existe aún una lógica de intervención aislada por cada sector, que puede y debe ser superada. - El trabajo del PNT permite generar y difundir innovaciones tecnológicas y potenciar el relacionamiento de estas poblaciones con otros actores, mejorando el llamado capital relacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de resultados clara con indicadores concretos que puedan medir estos resultados y estén vinculados con los criterios de focalización establecidos, al igual que con los resultados de la política del MIDIS - Necesidad de acceder a más información de actividades realizadas por el PNT. Se debe mejorar la comunicación de ida y vuelta. - Mejorar en conocer grado de satisfacción de los usuarias/os de servicios como videoconferencias. - Mejorar acceso a transporte para movilidad a algunos Tambos. - Ampliar sus alcances mediante el diseño de una estrategia de TIC con la participación de profesionales especializados. - Reforzar los vínculos con los gobiernos locales y regionales, tratando de buscar sinergias y evitando la competencia y duplicidad de funciones de manera clara y transparente, especialmente con los municipios distritales. Apropiación del Tambo por parte de gobiernos regionales o locales. Gobiernos regionales y locales deben aumentar su grado de liderazgo. - Establecer una contextualización local en la ejecución del Programa Nacional Tambos. Ello implica que el desarrollo de las diferentes actividades propias del Programa Nacional Tambos tengan una orientación acorde con la realidad local. - Insertar a la población en un proceso de empoderamiento o desarrollo de capacidades desde el rol de usuaria/o, principalmente, en la identificación y priorización de las características y los servicios que debiera ofrecer el Tambo. Incorporación de sistemas de vigilancia de la sociedad civil y la comunidad.
7	Zavaleta, Claudia	2016	Impactos de corto plazo en la población rural y rural dispersa	Vivienda	Evaluar efectos a corto plazo de los Tambos	Tambos	<p>Cuantitativa</p> <p>Propensity Score Matching</p> <p>ENAH - SISFOH</p> <p>Hipótesis: PNT permite consolidar el nivel de ciudadanía de los pobladores, incrementa el acceso a infraestructura, permite acceder a Programas de ingreso temporal y mejora los indicadores de salud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En las cuatro dimensiones analizadas (acceso a ciudadanía, acceso a infraestructura, ingresos temporales, servicios de salud) hay indicios para señalar que el PNT se encuentra encaminado a cumplir con sus objetivos de mediano y largo plazo, ya que las variables incluidas en los modelos presentan los signos esperados. - Se encontraron impactos positivos y significativos respecto a la forma en la que cocinan los hogares y en la cobertura del Programa Juntos, y acceso a saneamiento. - Limitación para la evaluación de impacto del Programa en el sentido más amplio es el poco tiempo de funcionamiento de éste. Los impactos suelen ser de largo plazo. - Intervenciones están generando efectos sobre la población en el sentido correcto, aunque aún es muy temprano para calcular la magnitud de los impactos con un nivel de significancia estadística. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el uso de los Tambos en los tres niveles de Gobierno, de modo que se utilice la capacidad instalada al máximo. Al respecto, la cooperación internacional puede jugar un rol relevante para mejorar las condiciones de vida de la población, ya que el uso de las instalaciones puede mejorar la eficiencia de la ejecución de sus programas de desarrollo productivo. - Estrategia de intervención como una política pública digna de ser consolidada y así garantizar la sostenibilidad del PNT en el mediano y largo plazo, para lo cual se requiere voluntad política en todos los niveles de gobierno. - Integración de los programas Tambos, Vivienda Rural y Saneamiento Rural, todos ellos dentro del ámbito del MVCS, permitiría ganar eficiencia conjunta y efectividad en las intervenciones - Reforzar la imagen del Tambo como un eje articulador, un espacio que le ayude a acercarse a la población objetivo.

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por autoras y autores
8	Matos, Dina	2015	Proceso de implementación de la Plataforma Itinerante de Acción Social que forma parte de la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad en la cuenca del río Napo - Loreto Periodo 2013 - 2014	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables – MIMP	Ordenar y analizar el proceso de implementación de la Plataforma Itinerante de Acción Social - PIAS que forma parte de la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad en la cuenca del río Napo	PIAS	Cualitativa Sistematización de implementación octubre 2013 - Julio 2014	<ul style="list-style-type: none"> - PIAS ha logrado concitar el interés de las organizaciones del Estado que tienen como misión llegar a las poblaciones de difícil acceso. - El financiamiento de la operación es aún un factor no formalizado. - "No fue la planificación de la estrategia sino los lazos de amistad y la comunión de intereses los que han hecho posible la implementación." - Asignación de personal a las travesías no tiene procedimientos aprobados en las instituciones y este es un aspecto a ser atendido de forma urgente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la articulación de los servicios y establecer un modelo de administración que permita mantener un equipo de profesionales con los incentivos y recursos económicos para operar. - Fortalecer la difusión del concepto y las ventajas que brinda la EASS y la PIAS como uno de sus componentes. - Alineamiento de los indicadores institucionales a los de la estrategia. - Cronograma de actividades debe contener la lista de todo lo requerido para alistar el zarpe, como la determinación de entidades participantes, tiempos de trámites administrativos para obtener el dinero, lista de personas, reuniones de coordinación y fechas límites de entrega de materiales y alimentos, entre otros. - Describir los procesos pensando en la/el usuaria/o que recibe las atenciones y servicios de un canal del Estado como la PIAS. Dos instituciones no tendrían que solicitar la misma información a una persona.
9	Asesor : Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes	2018	PIAS Lago Titicaca: Una propuesta para un mejor y mayor impacto social	Tesis de Magíster en Gestión Pública - Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico	Proponer -bajo el enfoque de Unidad de Cumplimiento (Delivery Unit)- la adaptación y empleo de lo ya existente, dándole usos diferentes a los contemplados en la formulación e implementación del PIAS Lago Titicaca y así lograr beneficios para la sociedad antes no contemplados	PIAS	Cualitativa Ciclo de análisis de Hernández et al. (2014) para estudio exploratorio. Secuencia metodológica propuesta para el establecimiento de unidades de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> - En las islas de los Uros comunidades no radican permanentemente en las islas, sino que, por su proximidad al puerto de Puno y por la actividad básicamente turística que se realiza, los habitantes se desplazan a las islas. - Demanda de los servicios de obstetricia, teleconsulta y del programa Pension 65 es decreciente, siendo que la demanda total de estos servicios se encuentra muy por debajo de la demanda esperada según el proyecto para el año 2017 (según PIP). - Demanda de los servicios de enfermería, medicina y del Seguro Integral de Salud es decreciente, siendo que la demanda total de estos servicios se encuentra por debajo de la demanda esperada según el proyecto para el año 2017 (según PIP). - Existen servicios ofertados cuya demanda es nula o decreciente. - Existen necesidades de otros sectores (brechas sociales) que pueden ser atendidas por la plataforma sin generar mayores gastos operativos durante las campañas de la PIAS Lago Titicaca y que permitirían generar mayor valor público. 	<ul style="list-style-type: none"> Propuestas (de los autores) de usos alternativos no identificados por los PIP de las PIAS: - Pasantías de breve duración a bordo de la PIAS Lago Titicaca a jóvenes que se encuentren realizando estudios de carácter técnico, para promover vínculos con la realidad social. - Difundir labor de las PIAS entre funcionarios y población en general. - Personal técnico para el monitoreo de la calidad del agua. - Ventanilla única para SIS, Juntos y Pensión65.

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por autoras y autores
10	INEI	2016	Resultados del empadronamiento de la Población y Vivienda en el Ámbito de Influencia de los Tambos 2015	Vivienda	El empadronamiento tuvo la finalidad de disponer de información estadística, demográfica, social y económica a nivel de población, hogares y viviendas ubicadas en el área de influencia de los 204 Tambos empadronados.	204 tambos, distribuidos en 7 mil 228 centros poblados, 301 distritos, 91 provincias y 15 departamentos	Cuantitativa Información primaria	<ul style="list-style-type: none"> - Usando comparaciones entre resultados de SISFOH, Censo Tambos, ENAPRESS y ENAHO, se encuentran diferencias favorables en el ámbito de influencia de tambos en cuanto a: materiales de paredes y pisos, combustibles para cocinar, artefactos y servicios de comunicación en el hogar, acceso a SIS, identidad y acceso a programas sociales. - 50% de la población reside en distritos donde la incidencia de pobreza es mayor al 60%. El 55% de la población que reside en el área de influencia de los Tambos vive en distritos en donde la pobreza extrema es mayor al 20%. - 45,8% de la población del ámbito de influencia de los tambos tiene nivel de educación primaria, le sigue el 28,2% con educación secundaria, el 16,4% sin nivel, el 6,1% con educación inicial y el 3,5% con nivel de educación superior. - El 34,7% de la población femenina de 15 y más años de edad es analfabeta; mientras que el 65,3% sabe leer y escribir. En la población masculina, el 12,3% es analfabeta y el 87,7% sabe leer y escribir. - El 79,9% de la población ocupada de 14 y más años de edad se dedica a la agricultura/pesca/forestal, el 5,8% a Servicios, el 4,3% al Comercio y el 4,0% a Construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de información oportuna y exhaustiva para permitir una intervención de Tambos que mejore la calidad de vida de la población de los centros poblados rurales, bajo el enfoque de la inclusión social, afirmando la presencia del Estado. * No se emiten más recomendaciones.
11	Vivenda	2016	Programa Nacional Tambos Memoria 2013-2015	Vivienda	Dar cuenta de los avances y logros obtenidos por los Tambos hasta el 2015	Tambos	Cualitativa Revisión de experiencias / Anecdótico	<p>Los Tambos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Representa la presencia efectiva del Estado en zonas rurales, con población vulnerable y en condiciones de pobreza y pobreza extrema. - Articulan en el ámbito local, regional y nacional para que instituciones públicas y privadas acerquen servicios y programas sociales a la población rural, en el marco de una política nacional de inclusión social. - Facilita el acceso al desarrollo productivo a través de capacitaciones, promueve el acceso a créditos agropecuarios y articula programas de asistencia técnica. - Fortalece la gestión de riesgos con acciones de prevención, atención, preparación, mitigación y respuesta ante desastres de origen natural, principalmente heladas, nevadas y friaje. 	No se identifican necesidades, ni se emiten recomendaciones, al margen de ampliar cobertura.

Elaboración: MIDIS-DGSE-AYNI Lab Social

Anexo N° 4. Relación de participantes del FV-1 de identificación de necesidades

N°	Nombres y Apellidos	Sede	Cargo
1	Rocío Brígida Torres Alvarez de Larico	Sede Central	Especialista en Ejecución Contractual
2	Gary Guillermo Marchan Sono	Sede Central	Especialista en Gestión de Procesos Administrativos
3	Jorge Federico Ibáñez Vizcarra	Sede Central	Coordinador Técnico
4	José Carlos Cornejo Moso	Sede Central	Especialista en gestión y Monitoreo
5	Julio Patricio Quijano Villaorduña	Sede Central	Jefe
6	Carlos Clemente Carhuatocto Tolentino	Sede Central	Especialista en Sistemas de Información Geográfica
7	Hilda Lisset Molleda Palomino	Unidad Territorial	Jefe de unidad territorial
8	Gabriel Hinojosa Castro	Sede Central	Especialista en Diseño y Gestión de Proyectos

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Anexo N° 5. Servicios identificados en el Taller virtual de relevamiento

Servicios	Enunciados
Identificar y gestionar oportunidades de servicios del Estado para los centros poblados de zona rural	Articular con entidades del Estado para la prestación de servicios en la plataforma de Servicios del Programa
	articulación
	Solución a necesidades de la población en materia de información para acceso a trámites y servicios
	Acercar los servicios del estado la población rural y rural dispersa en las modalidades fija y móvil
	Identificar y gestionar oportunidades de servicios del Estado para los centros poblados de zona rural
	Asistir a la comunidad cercana a la plataforma de servicio
	Gestiona la construcción de infraestructura del gobierno (tambos) en zonas de posicionamiento territorial estratégico, lo cual permite identificar oportunamente necesidades, oportunidades y problemas
	Mejorar la gestión de los centros poblados de la zona rural a través del fortalecimiento de sus actividades habituales
	Acercar al Estado a las zonas rurales
	Acceso a servicios del estado
	Representar a las máximas autoridades del sector y del Ejecutivo en la zona rural, Amazonía, frontera, y otras como el VRAEM y Huallaga
	Gestionar los servicios en la zona de selva con acceso solo vía fluvial
Servicios de soporte para entidades	Servicios de soporte a entidades
	Soporte a entidades a través de las plataformas
	Servicios de soporte a ciudadanos
	Facilitar el trabajo de los servidores para que sus servicios sean aceptados por la comunidad
Articulación con gobiernos locales, regional y nacional	Articulación con los 3 niveles de gobierno para gestionar servicios en favor de la población pobre ubicada en las rurales dispersas

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Anexo N° 6. Mapa de Empatía en Taller virtual de relevamiento de necesidades

Pregunta	Respuestas
¿Qué siente la/el usuaria/o?	Desconfianza de que las actividades sean sostenidas en el tiempo
	No tiene los servicios que quisiera
	El poblador siente que ahora el Estado está más cerca suyo
	Satisfecho
	Que son buenos porque antes no la tenía
	Alegría por recibir atención para su familia
	Incertidumbre sobre sus acciones
	Es rápido
	Satisfacción de poder llevar servicios a zonas muy alejadas y con mayores necesidades
	Agradecimiento
	Esperanza de que los servicios mejoren su calidad de vida
	Satisfacción con la infraestructura
	Felicidad por recibir servicios gratuitos del estado
	Expectativa por usar los ambientes y equipamiento del tambo en aprender nuevas actividades
	Agradecimiento
	Que las plataformas ayudan a mejorar su calidad de vida
	Siente una esperanza para mejorar su estado de salud
	Decepción en cuantos a las mejoras en el equipamiento y conectividad en el tambo
	Hay ayuda, pero no es suficiente
	Alegría de poder tener un ambiente con servicios para poder atenderse por parte de las diferentes entidades
	Empoderado
	Que no solo deben hacer capacitaciones, sino también entrega de las herramientas, equipos, insumos, otros
	Hay gente joven con buenas ideas
	Debe mejorar la calidad de los servicios
	Temor a que los servicios solo sean temporales
	Esperanza por mejorar su calidad de vida
	Que el Estado está cerca de su comunidad
	La plataforma le ha brindado alguna ayuda
Que los servidores públicos tienen un lugar seguro para atenderlos	
Tiene mucha carga ya que tiene presencial en todo el país	
Miedo a que el Programa, pueda desaparecer por temas políticos	
¿Qué piensa la/el usuaria/o?	Los servicios de las entidades no se dan con la periodicidad que requieren
	El Gobierno le ayuda
	Piensa que deberían venir más seguido los representantes de los sectores
	El programa le ayuda a acceder a bienes y servicios que de otro modo no lo tendría
	Que debería ser más seguido
	Que es un Programa bueno, que tiene regala abrigos y cuida a la comunidad
	Que pueden desarrollar más acciones para mejorar las actividades económicas de la comunidad
	Es un programa social nuevo
	Los tambos son muy alejados y no siempre hay presupuesto para ir hacia ellos
	Que deben ser atenciones periódicas y permanentes
	Que el estado se ha acordado de ellos
	El Programa brinda infraestructura para desarrollar los planes de servicio

Pregunta	Respuestas
	<p>Que los servicios deben brindarse siempre</p> <p>Se pueden desarrollar actividades de aprendizaje para fortalecer la escuela</p> <p>Deben ampliar los servicios</p> <p>Que son buenos porque antes no los tenía</p> <p>Que deben brindarse servicios de salud especializados</p> <p>Se puede emplear el tambo para más actividades en pro de la comunidad</p> <p>Hay presencia del Estado</p> <p>Muchas capacitaciones. Debería haber más acciones de mayor impacto</p> <p>Viene fortaleciendo sus capacidades</p> <p>Que ya no camina tanto para acceder al servicio</p> <p>Que pueden brindar más actividades para educar a la población analfabeta</p> <p>Está creciendo</p> <p>Facilitan en gran medida el trabajo que realizan los sectores con el equipamiento que tienes</p> <p>Que deben articular mejor entre entidades</p> <p>Que su situación económica mejorará</p> <p>Se cuenta con equipos, alojamiento y espacio seguro para las comisiones</p> <p>Que deben brindarse servicios de salud especializados</p> <p>Deben ampliar el ámbito de intervención</p> <p>Que su se podrá gestionar través del Tambo, su traslado a algún establecimiento de salud.</p> <p>Ahora tiene más opciones para desarrollarse</p> <p>Viene mejorando su economía</p> <p>Que piensa que el estado le hace un favor</p> <p>Permite el desarrollo de las comunidades</p> <p>No todos los tambos se encuentran bien equipados (falta de internet, energía eléctrica)</p> <p>Que su calidad de vida va a mejorar</p>
¿Qué hace la/el usuaria/o?	<p>Pedir permiso a los Jefes de Unidad Territorial y/o Gestor</p> <p>Desplazarse hacia la plataforma</p> <p>Camina menos horas para poder llegar a recibir los servicios de las entidades, al tener los tambos más cerca de sus hogares</p> <p>Participa en la organización comunal</p> <p>Expresar sus necesidades al Gestor de las plataformas porque sabe que lo atenderá</p> <p>Asiste con sus padres a las convocatorias que realiza el GIT</p> <p>Solicitar servicios al gestor</p> <p>Desplazarse a la sede central o unidades territoriales para presentar sus comunicaciones.</p> <p>Coordina con el JUT o el Gestor para hacer uso de las instalaciones de Tambo</p> <p>Participa de manera activa en la comunidad</p> <p>Se registra y asiste a las convocatorias que realiza el GIT</p> <p>Solicitar al alcalde o presidente de la comunidad</p> <p>Participa activamente en las actividades promovidas por el programa</p> <p>Expresa al responsable de la plataforma que tienen necesidades</p> <p>Se registra y asiste a las convocatorias referidas a campañas de salud</p> <p>Buscar espacio en la agenda para llevar los servicios de acuerdo con su programación</p> <p>Se registra con el Gestor Institucional del Tambo (GIT) a Través de su autoridad comunal</p> <p>Agendar o convenir con el Gestor para desarrollar actividades a iniciativa propia</p> <p>Registrarse para participar de alguna intervención</p> <p>Busca de informarse sobre los servicios que brinda el Tambo o las PIAS</p> <p>Participa de las intervenciones que promueve el programa</p>

Pregunta	Respuestas
	Camina más de 3 o 4 horas para acceder a los servicios que se brinde, en lugar de camina el doble para llegar a la capital de distrito
	Contactarse por correo electrónico o canales digitales
	Coordina con representantes de la sede central para planificar intervenciones en las PIAS
	Asiste a las convocatorias del programa
	Participa activamente de la organización comunal
	Está atento a las coordinaciones del GIT con las autoridades comunales, para saber las fechas de ferias, talleres, entre otros que se desarrollarán por gestión del Tambo
	Contactar al personal de la plataforma
	Solicita servicios
	Se preocupa por actualizar en el SISFOH
	Asiste a las convocatorias que realiza el GIT

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social