



PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social



BICENTENARIO PERÚ 2021



NECESIDADES Y POSIBLES SOLUCIONES DE INNOVACIÓN

en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma



DOCUMENTO DE INNOVACIÓN SOCIAL

MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL

Silvana Eugenia Vargas Winstanley

Ministra

Claudia Fabiola Benavides Vizcarra

Viceministra de Políticas y Evaluación Social

José Enrique Velásquez Hurtado

Director General de Seguimiento y Evaluación

Elmer Lionel Guerrero Yupanqui

Director de Evaluación

Elaborado por:

Diego Rossinelli
Cristian Bancayan
Manuel Béjar
Andrea Ponce

Revisado por:

José Enrique Velásquez Hurtado
Elmer Lionel Guerrero Yupanqui

Foto de carátula: MIDIS

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

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

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

Reservados algunos derechos

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

Cita de fuente

Perú. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2021). Identificación de necesidades y posibles soluciones de innovación en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. Elaborado por Diego Rossinelli, Cristian Bancayan, Manuel Béjar y Andrea Ponce: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. 118 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 ALIMENTACIÓN ESCOLAR QALI WARMA 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, Cristian Bancayan, Manuel Béjar y Andrea Ponce del AYNI Lab Social de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSE) del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Se agradece al equipo técnico del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma por su colaboración y participación en las actividades conducentes a la elaboración de este informe.

Índice

Resumen Ejecutivo	5
1. Introducción	15
2. Ruta metodológica para la identificación de necesidades y soluciones	17
2.1. Ruta metodológica para la identificación de necesidades	17
2.1.1. Revisión de literatura	17
2.1.2. Relevamiento de necesidades – modalidad presencial	17
2.1.3. Triangulación e integración de la información.....	20
2.1.4. Priorización de necesidades	21
2.2. Ruta metodológica para la identificación de soluciones innovadoras.....	22
2.2.1. Establecer hipótesis.....	23
2.2.2. Mapear intervenciones	23
2.2.3. Proponer soluciones	25
3. Descripción del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	26
3.1. Cobertura.....	26
3.2. Objetivos.....	27
3.3. Usuarios	27
3.4. Componentes del Programa.....	27
3.5. Modalidades de entrega de alimentos	27
3.6. Modelo de cogestión.....	28
3.7. Priorización de las instituciones educativas.....	30
3.8. Cadena de Valor del PNAEQW	30
4. Identificación de necesidades en el PNAEQW	32
4.1. Revisión de literatura	32
4.2. Recajo de información con funcionarias/os del programa	33
4.3. Triangulación e integración de la información	38
4.4. Cartera y análisis de necesidades del PNAEQW	39
5. Priorización de necesidades en el PNAEQW	45
6. Posibles soluciones innovadoras para el PNAEQW: listado y análisis.....	46
7. Próximos pasos en el ciclo de innovación 2020	69
7.1. Recomendaciones para la identificación de ideas alternativas de solución.....	69
7.2. Recomendaciones para la implementación de ideas de solución	71
8. Conclusiones.....	78
9. Recomendaciones.....	79
Referencias	80
Anexos	84

Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen de Guía para Taller de relevamiento de necesidades	18
Tabla 2. Ejemplos de necesidades esperadas	19
Tabla 3. Protocolo de triangulación e integración de información	20
Tabla 4. Contenido del Formulario virtual para la priorización de necesidades (FV-2)	21
Tabla 5. Integrantes del Comité de Alimentación Escolar	29
Tabla 6. Documentos incorporados en la revisión de literatura.....	32
Tabla 7. Participantes del Programa de Alimentación Escolar Qali Warma	34
Tabla 8. Actores clave identificados por los participantes	37
Tabla 9. Cartera de necesidades del PNAEQW	40
Tabla 10. Orden de priorización de necesidades en el PNAEQW.....	45
Tabla 11. Insumo para Guía de Mesas temáticas	70
Tabla 12. Insumo para Guía de Mesas temáticas	72
Tabla 13. Contenido Formulario Virtual de Relevamiento de Necesidades (FV – 1).....	85

Índice de Figuras

Figura 1. Ciclo de innovación por etapas, insumos y productos.....	16
Figura 2. Ruta para la identificación de soluciones innovadoras.....	23
Figura 3. Evolución de hogares usuarios por el PNAEQW	26
Figura 4. Cadena de Valor del PNAEQW (vigente al tercer trimestre del 2020)	31
Figura 5. Nube de palabras: ¿qué piensan las/os usuarias/os del Programa respecto a los servicios que reciben?.....	36
Figura 6. Nube de palabras: ¿qué sienten las/os usuarias/os del Programa respecto a los servicios que reciben?.....	37
Figura 7. Nube de palabras: ¿qué hacen las/os usuarias/os para acceder a los servicios del Programa?.....	37
Figura 8. Nube de palabras: ¿qué piensan los actores claves sobre los servicios que brindan desde el Programa?	38
Figura 9. Teoría de cambio para las campañas de <i>storytelling</i>	48
Figura 10. Teoría de cambio para implementación de incentivos no monetarios	49
Figura 11. Teoría de cambio para la implementación de un sistema de comunicación de respuesta por voz.....	51
Figura 12. Teoría de cambio para mejorar la educación alimentaria e higiénica en los actores del Programa, a través de una plataforma digital (celulares, tablets, Kindle, entre otros).....	54
Figura 13. Teoría de cambio para mejorar la educación alimentaria e higiénica en los actores del Programa, a través de mensajes en lenguas distintas en los productos ofrecidos	55
Figura 14. Teoría de cambio de la propuesta de un laboratorio gastronómico	57
Figura 15. Teoría de cambio de la propuesta de una herramienta tecnológica de fácil uso para el diseño de menús escolares.....	58
Figura 16. Teoría de cambio para implementación de sistema de información <i>offline</i>	60
Figura 17. Teoría de cambio para implementación de sistema de comunicación <i>offline</i>	61
Figura 18. Teoría de cambio para implementación de envío de mensajes de texto.....	63
Figura 19. Teoría de cambio para la implementación de un IVRS en el monitoreo de entrega de alimentos.....	66
Figura 20. Teoría de cambio para la implementación de un sistema de monitoreo vía mensajes de texto a los padres de familia.....	67
Figura 21. Teoría de cambio para la implementación de una plataforma de monitoreo que brinde alertas en tiempo real.....	69

Índice de Anexos

Anexo 1. Formulario Virtual de relevamiento de necesidades (FV-1)	84
Anexo 2. Cadena de Valor detallada del PNAEQW	86
Anexo 3. Matriz de sistematización de evidencias para identificación de necesidades	89
Anexo 4. Guía metodológica del Taller de relevamiento de necesidades	96
Anexo 5. Listas de participantes del taller de relevamiento de necesidades.....	100
Anexo 6. Servicios identificados en Taller de relevamiento	104

Anexo 7. Objetivos identificados en Taller de relevamiento	105
Anexo 8. Resultados Mapa de Empatía en el taller de relevamiento de necesidades	106
Anexo 9. Necesidades identificadas en el Taller de relevamiento.....	110
Anexo 10. Galería fotográfica del taller de relevamiento	112
Anexo 11. Participantes del cuestionario virtual de priorización de necesidades.....	114

Resumen Ejecutivo

Introducción

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

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

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

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

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

Ruta metodológica para la identificación de necesidades y soluciones innovadoras

Con la finalidad de realizar el primer paso en el ciclo de la innovación del AYNI Lab Social, se expone una ruta metodológica que finalmente derivará en dos productos: la cartera de necesidades del PNAEQW, y 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 PNAEQW; 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 incorporan metaanálisis. Es una ruta para sistematizar la evidencia sobre una política o intervención de manera tan exhaustiva como sea posible con restricciones de tiempo. Se buscó incorporar estudios de corte cualitativo según la importancia en este proceso, como lo sugieren, Olivier & Piccoli (2018).

Relevamiento de necesidades – modalidad presencial

Para el levantamiento de información con gestoras/es del Programa se siguen pautas básicas del *design thinking*, como exploración del problema, 'rompehielos', ejercicios de empatía y lluvias de ideas. Un manual completo de esta herramienta se puede encontrar en Nesta et al (2017). A continuación, se presentan las fases del desarrollo del taller.

Presentación del AYNI Lab Social

Previo al inicio del recojo de necesidades, el coordinador del AYNI Lab Social realiza una exposición sobre innovación social, en la cual se explican los siguientes temas: i) el concepto de innovación social, ii) promoción de la innovación social desde el MIDIS, a través del AYNI Lab Social, iii) líneas de acción del AYNI Lab Social (innovaciones tecnológicas y en procesos sociales), iv) ejemplos de innovaciones sociales específicos a cada programa social o instrumento de política, y v) próximos pasos en el ciclo de la innovación del MIDIS.

Presentación de participantes

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

Conociendo el Programa

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

Se inicia con la pregunta: **¿cuáles son los servicios que brindan desde el Programa?**, a lo que se espera que los participantes enumeren los de su parecer. Posteriormente se replica con la pregunta: **¿con qué finalidad se brindan estos servicios?**, para que los participantes determinen los objetivos específicos de cada servicio prestado por el Programa. Al término de esta sección se busca que las/os participantes articulen los servicios con un **objetivo general de su Programa**.

Caracterizando a la/el usuaria/o

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

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

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

Identificando necesidades

Finalmente, a partir de problemáticas, hechos o situaciones conocidas por las/os participantes se pueda responder alguna de las preguntas *¿qué impide al Programa mejorar en los resultados esperados de su objetivo?* o *¿qué puede impedir a la/el usuaria/o alcanzar los resultados que espera el Programa?* Esta es la parte central del taller, en donde se recogen la mayor cantidad de ideas de las/os participantes y es insumo principal para la cartera.

Luego de llevar a cabo ambos procesos (revisión de literatura y trabajo con los funcionarios/os del Programa), el equipo del AYNI Lab Social realiza un trabajo de triangulación e integración de la información para finalmente obtener la cartera de necesidades de los programas sociales del MIDIS.

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

Ruta para la identificación de soluciones innovadoras

La ruta metodológica por seguir para la identificación de soluciones innovadoras toma las propuestas de Richburg-Hayes et al. (2014), del Departamento de Salud y Servicios Humano de Estados Unidos, y de Hallsworth 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 comportamiento², lo que resulta práctico para encontrar soluciones innovadoras con las características previstas en la creación del AYNI Lab Social: originales; transferibles; susceptibles de transformarse en una política, un servicio o un proceso social nuevo; costo-efectivas; y escalables.

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

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

- ii) *Mapear intervenciones*: se busca evidencia de experiencias internacionales que comprueben los resultados. Lo ideal es encontrar evidencia rigurosa (evaluación aleatoria o cuasi/aleatoria, revisiones sistemáticas) de qué funciona y qué no, para solucionar el cuello de botella.
- iii) *Proponer soluciones*: finalmente, de la/s intervención/es encontrada/s se incluyen en el presente informe aquellas que calzan con la necesidad en análisis. Cabe señalar que si esta propuesta de intervención está relacionada con algún resultado del Programa (inmediato, intermedio, o final) se propone una teoría de cambio resumida asociada a la propuesta de solución innovadora.

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

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

Descripción del Programa³

El PNAEQW, creado en el 2012 mediante el Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS, tiene como propósito brindar un servicio alimentario progresivo, adecuado a los hábitos de consumo locales, cogestionado con la comunidad, de calidad, sostenible y saludable, para las/os escolares de instituciones educativas públicas a nivel nacional, dentro de su ámbito de acción. En diciembre del 2019, mediante el Decreto Supremo N° 008-2019-MIDIS, se extendió por 3 años más su vigencia para que durante dicho tiempo se realicen evaluaciones de diseño, implementación e impacto que se requieran. En este sentido, es relevante y propicio encontrar las necesidades y posibles soluciones que se mejoren el diseño del PNAEQW, y de esta manera se potencien sus efectos.

Es importante también mencionar que, según lo descrito en el Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS y Decreto Supremo 006-2018-MIDIS el Programa tiene como objetivo general garantizar, de forma progresiva, un servicio alimentario para las/os escolares de las instituciones públicas dentro de su ámbito de influencia. Asimismo, cuenta con los siguientes objetivos específicos: i) garantizar el servicio alimentario durante los días de labores escolares a sus usuarios, de acuerdo con sus características y las zonas donde viven y a las características del servicio educativo, ii) contribuir a mejorar la atención de sus usuarios en clases, favoreciendo su asistencias y permanencia, y iii) promover mejores hábitos de alimentación en sus usuarios.

Su cobertura se ha ido incrementado a lo largo de los años, no solo ampliándose a un grupo en particular, sino que ha incorporado cada vez a más grupos de estudiantes. Así, inicialmente atendía a estudiantes de inicial y primaria a nivel nacional, ahora en el año 2020 atiende a estudiantes de secundaria de instituciones educativas ubicadas en los pueblos indígenas de la Amazonía peruana, de Jornada Escolar Completa y bajo las Formas de Atención Diversificada.

El PNAEQW se basa en un modelo de cogestión comunitaria para su funcionamiento. Ello, se visibiliza a través de la conformación de los Comité de Compras y Comité de Alimentación Escolar, para asegurar la provisión del servicio y trabajar de la mano con los actores locales de las escuelas y distritos en donde este interviene.

Identificación de necesidades

Revisión de literatura

³ La descripción del programa se realizó con la información vigente a abril de 2020

Entre los estudios más rigurosos y relevantes para esta revisión se encuentran los desarrollados por AC Pública S.A.C. en el 2016, y Macroconsult S.A., en el 2014; en los cuales se describe el proceso de provisión del servicio alimentario en las instituciones educativas del PNAEQW, con énfasis en el análisis a los proveedores en el primero.

Asimismo, se incluyen otros estudios cualitativos referidos al proceso de compras, transferencia de recursos financieros, costos referenciales y la priorización del servicio que se encuentran en el portal de Evidencia MIDIS. Complementario a estos estudios, se incluyó otros documentos cuantitativos y cualitativos como recopilación de experiencias sobre la implementación del Programa y tesis de post grados que abordaban temas sobre el PNAEQW.

Taller de relevamiento de necesidades

El 27 de enero de 2020, mediante Oficio N°012-2020-MIDIS/VMPES/DGSE, la DGSE del MIDIS, en calidad de Secretaría Técnica del AYNi Lab Social invitó al PNAEQW a participar del Taller de relevamiento de necesidades. En el mismo documento solicitó la designación de un punto focal para todas las actividades de innovación social, de la que se tuvo como respuesta la designación del señor Williams Mori Isuisa, como titular y al señor Edgar Alejandro Vera Díaz como alterno, con quienes se realizaron las coordinaciones para el desarrollo del taller para el día 18 de febrero del 2020.

Para el desarrollo de las actividades en el taller, se dividió a las/os asistentes en dos grupos para facilitar la exposición y recepción de ideas. El ejercicio inicial fue solicitar a los grupos que escriban en post it *cuáles son los servicios que brindan desde el Programa*, y en otra etapa, que escriban *para qué brindan estos servicios*. Basado en las respuestas de las/os participantes, se construye cuál es el objetivo del Programa para el taller en cada uno de los grupos.

Seguido de ello, para que cada una/o de las/os participantes, además de su conocimiento técnico, pueda tener una visión holística de las necesidades de los usuarios del Programa, se construye un Mapa de Empatía. Para ello, se inicia con una fase de segmentación, donde solicita que mencionen a las/os usuarias/os del Programa. Este ejercicio se realizó con todas/os las/os asistentes y no de manera grupal. Se identificaron las/os siguientes usuarias/os:

- Niñas y niños (3 años a más) de escuelas del nivel inicial
- Estudiantes de escuelas públicas del nivel primaria a nivel nacional
- Estudiantes de escuelas públicas del nivel secundaria de las comunidades indígenas de la Amazonía
- Estudiantes de escuelas públicas del nivel secundaria bajo las Formas de Atención Diversificada (FAD)
- Estudiantes de escuelas públicas de secundaria bajo la forma de Jornada Escolar Completa (JEC)

Luego, se solicita a los asistentes que respondan, sobre cada uno de los usuarios, *¿qué piensa?*, *¿qué emoción siente?* y *¿qué acción desarrolla?* En el taller se asigna un color distintivo a cada grupo de usuarios y se van acumulando las ideas en el mapa de empatía. Antes de culminar con este ejercicio, se solicita a las/os participantes que realicen el mismo ejercicio con algún/a actor/a clave para el funcionamiento del Programa, incluso con aquellos que no tengan contacto directo con el usuario.

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

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

A todas/os las/os participantes se les dio unas cartillas en donde debían escribir la respuesta al ejercicio descrito anteriormente. Este ejercicio se realizó con todas/os las/os asistentes, sin distinción por grupos. Asimismo, antes de iniciar la lluvia de ideas se ofrecen algunos ejemplos

de necesidades que se esperaban obtener, con el fin de alertarlos de algunos casos no adecuados de enunciar sus ideas.

Para este ejercicio, se brindó 10 minutos para la lluvia de ideas, luego de los cuales se ofreció un *break* de 10 minutos. Durante el tiempo de pausa, las/os moderadoras/es leyeron las ideas de las/os asistentes y las agruparon en clústeres según la temática que abordan. Las ideas agrupadas en clústeres fueron colocadas en la pared para que sean visualizadas por la audiencia.

Luego de los 10 minutos de pausa, se expuso ante todas/os las/os participantes, sin distinción por grupos, cada uno de los clústeres de ideas, y se comenta con ellas/os si estaban de acuerdo con lo planteado o si se necesitaba una nueva asignación de clústeres o de unión entre ellos. Una vez concluido el taller, el equipo técnico del AYNI Lab Social, sistematiza cada una de las fases en un trabajo de gabinete, para tener una memoria de los puntos discutidos y las ideas que surgieron, usando todo el material utilizado en el taller (post it, papelógrafos y registro fotográfico).

Priorización de necesidades

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

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

Tabla A. Listado y orden de priorización de necesidades en el PNAEQW

Orden	Fuente	Necesidad identificada	Puntaje
1°	T + RL	Fortalecer la articulación entre los actores (interna e intersectorial de nivel local y nacional)	1.00
2°	T + RL	Mejorar el equipamiento e infraestructura	0.85
3°	T + RL	Cerrar brechas de información en distintos actores	0.72
4°	T + RL	Mejorar la educación alimentaria e higiénicas en la familia y gestores del programa	0.51
5°	T + RL	Tomar en cuenta los gustos y preferencias	0.49
6°	RL	Contar con información relevante y oportuna	0.42
7°	T + RL	Fortalecer el trabajo con proveedores	0.26
8°	T + RL	Reducir la alta rotación	0.18
9°	T + RL	Mejorar la supervisión y monitoreo	0.08
10°	T	Tomar en cuenta las condiciones climáticas	0.00

T para necesidad identificada en Taller de relevamiento, RL para necesidad identificada en revisión de literatura. El puntaje relativo "0", no indica que no fue votada, ni que todos votaron "0" sino que, dentro de la metodología de relativización explicada, esa necesidad tiene el menor valor como suma total de votos.

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Posibles soluciones innovadoras

Dado el listado de necesidades para el PNAEQW, en la Tabla B se presentan posibles soluciones innovadoras para 9 de las 10 necesidades identificadas. Para una, la revisión de literatura fue insuficiente y se recomienda coordinar una nueva sesión de trabajo con el PNAEQW para acotarla como necesidad, además de revisar las otras 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: Fortalecer la	1. Campaña con storytelling	Dado que existe una necesidad de mejorar la articulación entre los actores que participan en la intervención del PNAEQW, se propone

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.

articulación entre actores		como solución el desarrollo de campañas de <i>storytelling</i> que cuenten las experiencias de las/os usuarias/os del Programa y los impactos positivos que estaría teniendo. Esta Campaña podría tomar formatos digitales, como podcast o bibliotecas vivientes usados de forma regular. Ello contribuiría a posicionar el proyecto en agenda pública, y así persuadir a autoridades locales para poner en marcha esfuerzos de articulación.
	2. Incentivos sociales que fortalezcan la motivación intrínseca	Dado que se evidencia la necesidad de fortalecer la articulación inter e intra sectorial, se propone como solución implementar mecanismos de incentivos no monetarios que se sirvan de las motivaciones intrínsecas propios de servidores públicos y miembros de los comités de gestión del Programa, para impulsarlos a desarrollar actividades de integración y articulación que tengan como foco mejorar el servicio que brinda el PNAEQW
Necesidad N°03: Cerrar las brechas de información con distintos actores	1. Sistema de comunicación por respuesta de voz para mejorar la comunicación con usuarias/os y actores clave	Dado que existe la necesidad de cerrar las brechas de comunicación con usuarias/os y actores clave del Programa, se plantea como solución innovadora implementar una red de comunicación mediante un sistema de respuesta por voz que pueda resolver las preguntas comunes de las y los participantes de la intervención. La idea se basa en la aplicación Mobil Vaani implementada en India.
Necesidad N°04: Mejorar la educación alimentaria e higiénica en la familia y gestores del programa	1. Plataforma digital educativa con contenido sobre nutrición saludable e higiene adecuada	Dada la necesidad de reforzar los conocimientos de nutrición e higiene de los padres de familia y personal del programa que manipula los alimentos, se plantea como solución la implementación del aplicativo NutriFami (o sistema similar) tanto para uso de los hogares de los usuarios y usuarias como para uso de los gestores del programa.
	2. Uso mensajes y descripción nutricional en lenguas maternas o idiomas más hablados en las zonas de intervención del Programa	Dado que se cuenta con la necesidad de reforzar los conocimientos de nutrición e higiene de la familia y personal del programa que manipula los alimentos, se plantea como solución la promoción de entrega de productos con información nutricional y prácticas saludables (higiene y reciclaje) a través de mensajes en lenguas o idiomas más usados en las zonas de intervención, con el fin de que los participantes del servicio (los que lo brindan y reciben) puedan interiorizar de una mejor manera la información nutricional del Programa, y así aplicarlas.
Necesidad N°05: Tomar en cuenta los gustos y preferencias	1. Conformación de un laboratorio gastronómico nutricional para mejora de las recetas	Dado que existe el problema de la baja aceptabilidad de los alimentos brindados por el programa, y que no se consideran las diferencias culturales en las preparaciones, se propone como solución la conformación de un laboratorio gastronómico-nutricional para el diseño de recetas del programa de alimentación escolar, lo cual permitirá mejorar el sabor y gusto de los alimentos con menor aceptabilidad. Este laboratorio funcionaría bajo la forma de un consejo consultivo y trabajaría de la mano con cocineros y cocineras, y los proveedores del PNAEQW. Al respecto, se sugiere revisar la experiencia del Laboratorio Gastronómico en Chile, a cargo de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas.
	2. Herramienta tecnológica de fácil uso para el diseño de menús escolares	Dado que se evidenció una baja aceptabilidad de los alimentos por la poca variabilidad del menú brindado por el PNAEQW, se plantea la implementación de una plataforma automatizada para el diseño de menús escolares que considere los requerimientos nutricionales, alimentos de la zona y el costo; ello permitirá contar con un mayor set de menús a ser brindado a los y las estudiantes. El sistema diseña un set de menús a través de un algoritmo matemático tomando en cuenta, principalmente, las siguientes variables: i) disponibilidad de alimentos estacionales locales, ii) precio de los alimentos locales, iii) tabla de composición nutricional de productos, iv) requerimientos nutricionales, v) presupuesto asignado y el número de raciones a repartir, y vi) aceptabilidad de productos previamente usados.

Necesidad N°06: Contar con información relevante y oportuna	1. Sistema de información offline	Dado que existe la necesidad de contar con información relevante y oportuna, se plantea como idea de solución la implementación de un sistema de centralización de información de potenciales proveedores y de producto y servicios que ofrecen, con el fin de una mejor planificación del menú escolar y del proceso de compras en el PNAEQW.
Necesidad N°07: Fortalecer el trabajo con proveedores	1. Sistema de comunicación offline	Dado que existe la necesidad de fortalecer el trabajo con los proveedores, se plantea como alternativa de solución contar con un sistema de comunicación offline que centralice la información de potenciales proveedores y permita una comunicación entre ellos y el PNAEQW. Cabe decir que esta solución se encuentra estrechamente relacionada con la Necesidad N°06.
Necesidad N°08: Reducir la alta rotación	1. Envío de mensajes de textos alentadores que incrementen el sentido de pertenencia y motivación	Dado que existe la necesidad de reducir la alta rotación del personal del programa se propone como una solución el envío de mensajes de texto alentadores que puedan incrementar el sentido de pertenencia y motivación en el personal que interviene en la cadena de provisión del servicio alimenticio del programa, sobre todo en los integrantes de los comité de gestión.
Necesidad N°09: Mejorar la supervisión y monitoreo	1. Sistema interactivo de respuesta por voz para el monitoreo de la entrega de alimentos	Dado que existe una necesidad de mejorar los mecanismos de monitoreo y supervisión en la entrega del servicio que se propone de implementación de un sistema interactivo por voz, fácil de usar que contabilice y genere alertas en corto tiempo, de la entrega de los alimentos por parte de en la cadena de provisión; lo cual permitirá una mejora en la provisión del servicio y con ello mejores resultados en cuanto a la ingesta de alimentos de niñas y niños. Mediante este sistema se podría registrar los números de teléfonos de los directores, profesores y auxiliares (y/o miembros del comité de gestión y otros profesores) para recibir mensajes diarios y de manera aleatoria sobre la entrega de los alimentos.
	2. Uso de mensajes de textos con los padres de familia para el monitoreo de la entrega y aceptabilidad de los alimentos	Dado el problema planteado asociado a la falta de monitoreo y supervisión en el consumo de los mismos por los niños y las niñas; se propone implementar un sistema de monitoreo que involucre a los padres en la supervisión a través del envío-respuesta de mensajes de texto.
Necesidad N°10: Tomar en cuenta las condiciones climáticas en la provisión del servicio	1. Plataforma de monitoreo que brinde alertas en tiempo real	Dado que no se toma en cuenta las condiciones climáticas por lo que en ciertas ocasiones se corre el riesgo de no recibir alimentos en las escuelas ante algún imprevisto por malas condiciones. Se plantea poder impulsar, en conjunto con otros sectores, el uso de una plataforma digital que proporcione capacidades de intercambio de datos entre las partes interesadas, proyecciones de desastres / riesgos, informes en tiempo real y paneles de soporte de decisiones que ayudan a la preparación y respuesta

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

Conclusiones

El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma brinda un servicio alimentario de calidad a estudiantes de instituciones educativas públicas de nivel inicial, primario y secundario, con la finalidad de mejorar su aprendizaje, a partir de la ingesta de alimentos y adquisición de hábitos saludables de nutrición e higiene.

Para la mejora en la eficacia en la provisión del servicio alimentario se encontró, tanto del taller con las/os gestoras/os como de la revisión de la literatura, que el Programa cuenta con algunas necesidades/dificultades como la falta de equipamiento e infraestructura a lo largo de sus procesos, la ausencia de mecanismos para incorporar las diferencias culturales y conseguir una mayor aceptabilidad de las niñas y los niños hacia los productos, el desconocimiento de los padres de familia e integrantes los comités de cogestión sobre prácticas de nutrición e higiene saludable.

Asimismo, existen limitaciones en cuanto a la ausencia de sistemas de información que centralice toda la información generada, por ejemplo, por los monitores de gestión local. De la misma manera, surge la necesidad de contar con información actualizada de parte de otros sectores, principalmente del MINEDU, para la oportuna provisión del servicio; siendo importante para ello, la articulación intersectorial.

Al respecto, en la priorización realizada por el personal del Programa siguiendo la metodología del AYNi Lab Social, se hallaron las siguientes 5 necesidades más urgentes a atender según las/os gestoras/os del Programa: i) fortalecer la articulación entre actores, ii) mejorar el equipamiento e infraestructura, iii) cerrar brechas de información en distintos actores, iv) mejorar la educación alimentaria e higiénica en la familia y gestores del Programa, y v) tomar en cuenta los gustos y preferencias.

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

Por ejemplo, para atender los problemas asociados a tomar en cuenta los gustos y preferencias de usuarias/os, y con ello que se mejore la aceptabilidad de los alimentos, se plantea la incursión de especialistas en gastronomía y nutrición para conformar un centro gastronómico para la mejora de lo brindado en el Programa, y que pueda tomar en cuenta las diferencias culturales existentes en las zonas de intervención; además de un sistema tecnológico que permita diseñar un set de menús considerando una serie de variables relevantes en todo el proceso de elaboración de los desayunos y/o almuerzos.

En cuanto a la mejora de la supervisión y monitoreo de la provisión del servicio se plantea el uso de sistemas digitales para abordarlo. Así, se propone el uso de un sistema interactivo de respuesta por voz para el registro de la entrega de los alimentos brindados día a día, y que proporcione información en tiempo real. Asimismo, surge la idea de un sistema de monitoreo a través del envío de mensajes de texto a los padres de familia de los y las estudiantes.

En este sentido, las alternativas de solución propuestas se apoyan en el uso de instrumentos tecnológicos o digitales, mensajería de texto, y/o instrumentos de las ciencias del comportamiento utilizados en otros contextos para resolver problemáticas similares a las necesidades encontradas para el PNAEQW.

Para la necesidad de mejorar el equipamiento e infraestructura no se encontró soluciones. Esta podría resolverse desde la gestión interna del Programa; no obstante, para poder plantear alguna alternativa de solución se tendría que discutir mejor con el personal del Programa para poder acotarla mejor. Asimismo, cabe mencionar que los problemas encontrados en el documento deben ser ratificados con información primaria y secundaria más reciente, así como las posibles adaptaciones que haya implementado el Programa.

Las necesidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, 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 PNAEQW, 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 del PNAEQW. Al respecto, solicitar información administrativa al Programa para sustentar las necesidades priorizadas, y, de ser posible, replicar la experiencia de los talleres con otros actores del Programa; y sobre todo con los/as propios/as usuarios/as para hacerlos partícipes de todo el proceso de innovación. De igual forma, de mantenerse las necesidades investigadas, llevarlos a los talleres de expertas/os para complementar la identificación de cuellos de botella.

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

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

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

1. Introducción

La DGSE impulsa y dirige innovaciones en materia de desarrollo e inclusión social para diseñar o mejorar intervenciones sectoriales para la política de desarrollo e inclusión social; así como, conduce el análisis de información y la generación de evidencia requerida por estas 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.

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

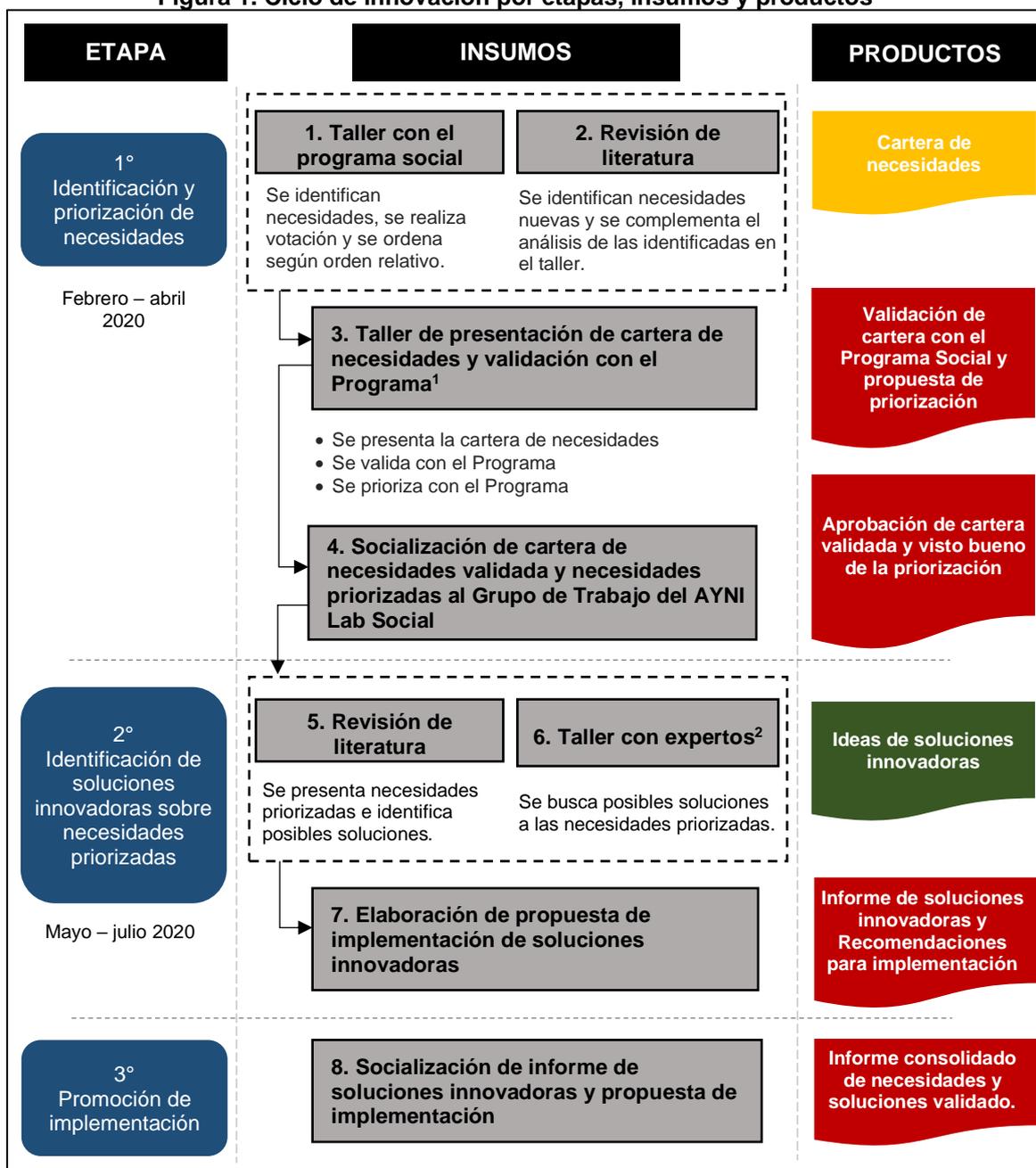
Respecto a la identificación de soluciones innovadoras, esta se centra en buscar alternativas de solución (recuadro verde en Figura 1) que puedan atender las necesidades encontradas en la primera etapa del ciclo de innovación.

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

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

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

Figura 1. Ciclo de innovación por etapas, insumos y productos



1\ Actividad sin posibilidad de realizarse por el aislamiento social a causa del COVID-19. Fue sustituida por un instrumento virtual. 2\ 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, revisó la normativa vigente para cada uno de los programas sociales o instrumento de política del MIDIS que entra al ciclo de innovación; lo que permitió el que se transite de manera más eficiente entre sus fases. De esta manera, se incorpora una breve descripción del Programa antes de presentar los resultados del recojo de necesidades y posibles ideas de solución.

2.1. Ruta metodológica para la identificación de necesidades

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

2.1.1. Revisión de literatura

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

Los criterios para la selección de los documentos revisados fueron:

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

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

2.1.2. Relevamiento de necesidades – modalidad presencial

Para el levantamiento de información con gestoras/es del Programa se siguen pautas básicas del *design thinking*, como exploración del problema, 'rompehielos', ejercicios de empatía y lluvias de ideas. Un manual completo de esta herramienta se puede encontrar en Nesta et al (2017). A continuación se presenta la ruta metodológica que se siguió para el desarrollo de un Taller de Relevamiento de Necesidades:

A. Actividades previas al Taller

Invitación y designación de punto focal

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

Elaboración de Guía metodológica

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

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

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

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social.

B. Desarrollo del Taller

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

Presentación del AYNI Lab Social

Previo al inicio del recojo de necesidades, el coordinador del AYNI Lab Social realiza una exposición sobre innovación social, en la cual se explican los siguientes temas: i) el concepto de innovación social, ii) promoción de la innovación social desde el MIDIS, a través del AYNI Lab Social, iii) líneas de acción del AYNI Lab Social (innovaciones tecnológicas y en procesos sociales), iv) ejemplos de innovaciones sociales específicos a cada programa social o instrumento de política, y v) próximos pasos en el ciclo de la innovación del MIDIS.

Presentación de participantes

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

Conociendo el Programa

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

Se inicia con la pregunta: **¿cuáles son los servicios que brindan desde el Programa?**, a lo que se espera que los participantes listen los de su parecer. Posteriormente se replica con la pregunta: **¿con qué finalidad se brindan estos servicios?**, para que participantes determinen los objetivos específicos de cada servicio prestado por el Programa.

Al término de esta sección se busca que las/os participantes articulen los servicios con un **objetivo general de su Programa**. Particularmente, la propuesta metodológica del Taller de relevamiento incluye la redacción de un objetivo entre los participantes mediante consenso.

Caracterizando a la/el usuaria/o

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

Se inicia esta parte con una *fase de segmentación*, donde participantes determinan quiénes son usuarias/os del Programa. Nuevamente, se les exhorta a salir de los dictámenes de los documentos normativos.

Seguidamente, en la *fase de empatizar* se solicita a las/os participantes que respondan sobre cada uno de los/as usuarias/os: *¿qué piensa?, ¿qué siente?, y ¿qué hace?*

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

Identificando necesidades

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

Antes de iniciar la lluvia de ideas se alerta sobre los ejemplos de necesidades que se esperan obtener, tal como la Tabla 2.

Tabla 2. Ejemplos de necesidades esperadas

Incorrecto	Correcto
"Mayor presupuesto y ampliación de cobertura"	"Dificultad de conocer la ubicación exacta de niños/as recién nacidos ni bien se registra el acta de nacimiento"
"Falta de capacitación del personal en herramientas informáticas"	"Altos costos para la entrega oportuna y eficiente de las transferencias monetarias"

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

A partir de la lluvia de ideas se procede agrupar las distintas necesidades individuales mencionadas por cada una/o de las/os participantes, en categorías o clústeres de necesidades, que son las que finalmente ingresan a la cartera de necesidades elaborada por el AYNi Lab Social. La agrupación resulta de un consenso entre las/os participantes.

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

No obstante, cabe señalar que dadas las condiciones de aislamiento social obligatorio a causa del brote del COVID-19 y la declaración del Estado de Emergencia Nacional a partir del 16 de marzo de 2020 en el Perú, no se pudo continuar desarrollando talleres como el ya explicado. En este sentido, el equipo del AYNI Lab Social elaboró un formulario virtual para el recojo de necesidades (en adelante FV-1) el cual sería utilizado con aquellos Programas Sociales con quienes no se pudo tener un Taller de Relevamiento de Necesidades presencial. El FV-1 se diseñó contemplando el contenido del taller presencial de relevamiento expuesto en líneas anteriores.

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

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

2.1.3. Triangulación e integración de la información

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

Tabla 3. Protocolo de triangulación e integración de información

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

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

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

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

2.1.4. Priorización de necesidades

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

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

A. Formulario virtual de priorización de necesidades (FV – 2)

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 taller de relevamiento de necesidades presencial; en ese sentido, se construyó un segundo formulario virtual para la priorización de necesidades (en adelante FV-2) que sustituye esta socialización, y que cumplió con dos funciones: i) mostrar y explicar la consolidación de las necesidades que surgieron para el Programa, y ii) recoger la evaluación de las necesidades de funcionarias/os del Programa.

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

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

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

Sección	Pregunta
Preámbulo	¿Desea participar en el recojo de necesidades?
	¿En qué programa social trabajas?
Datos generales del informante	¿Cuál es tu nombre completo?
	¿Cuál es tu rango de edad?
	¿Cuál es tu correo electrónico?
	¿Cuál es tu carrera profesional/técnica?
	¿A qué sede del Programa perteneces?
	¿Cuál tu unidad/dependencia dentro del Programa?
Exposición de cartera	¿Cuál es tu cargo?
	¿Desde cuándo trabajas en el Programa?
	Exposición resumida de todas las necesidades, incluyendo los insumos donde se encontraron (revisión de evidencia, servidores públicos y/o población usuaria)
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 por seguir para la identificación de posibles soluciones innovadoras toma las propuestas de Richburg-Hayes et al. (2014), del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos, y de Hallsworth et al. (2018) de Behavioural Insights Team (BIT) que se originó en el Gabinete de Reino Unido. Cabe mencionar que ambas fuentes sugieren aplicar ciencias del comportamiento⁶, lo que resulta práctico para encontrar soluciones innovadoras con las características previstas en la creación del AYNi Lab Social: originales; transferibles; susceptibles de transformarse en una política, un servicio o un proceso social nuevo; costo-efectivas; y escalables.

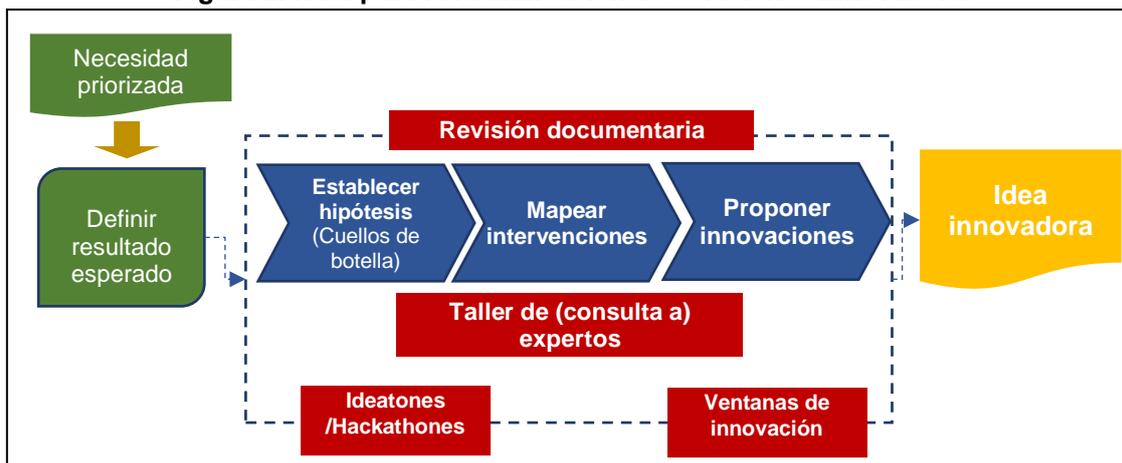
No obstante, la experiencia del laboratorio de innovación demuestra que hay retos para la inclusión que pueden ser atendidos por el desarrollo y acceso a tecnologías. No es sorpresa que, para los hogares en situación de vulnerabilidad, la falta de tecnología es una característica definitoria de su pobreza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

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

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

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

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 deseado⁷. Estos cuellos de botella son factores asociados a la prestación del servicio como: insumos faltantes, modelos operacionales inadecuados, tecnologías no adecuadas, comportamientos adversos tanto de proveedores como usuarios/os, entre otros.

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

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

2.2.2. Mapear intervenciones

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

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

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

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 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 Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma⁸

El PNAEQW, creado en el 2012 mediante el Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS, tiene como propósito brindar un servicio alimentario progresivo, adecuado a los hábitos de consumo locales, cogestionado con la comunidad, de calidad, sostenible y saludable, para las/os escolares de instituciones educativas públicas a nivel nacional, dentro de su ámbito de acción.

A través de este servicio, el Programa contribuye a mejorar la atención de las/os niñas/os en clase, la asistencia escolar y los hábitos alimenticios; promoviendo la participación y corresponsabilidad de la comunidad local. Cabe mencionar que el PNAEQW progresivamente ha incorporado a un público objetivo más amplio, como se verá en el apartado 3.3 de esta sección.

Las actividades del funcionamiento del PNAEQW se rigen bajo lo establecido en el Programa Presupuestal 0115 “Programa Nacional de Alimentación Escolar”, en el cual se menciona que el problema identificado y que busca resolver el Programa es que las/os niñas/os que asisten a las instituciones educativas públicas presentan una inadecuada ingesta de alimentos que limita sus condiciones para el aprendizaje.

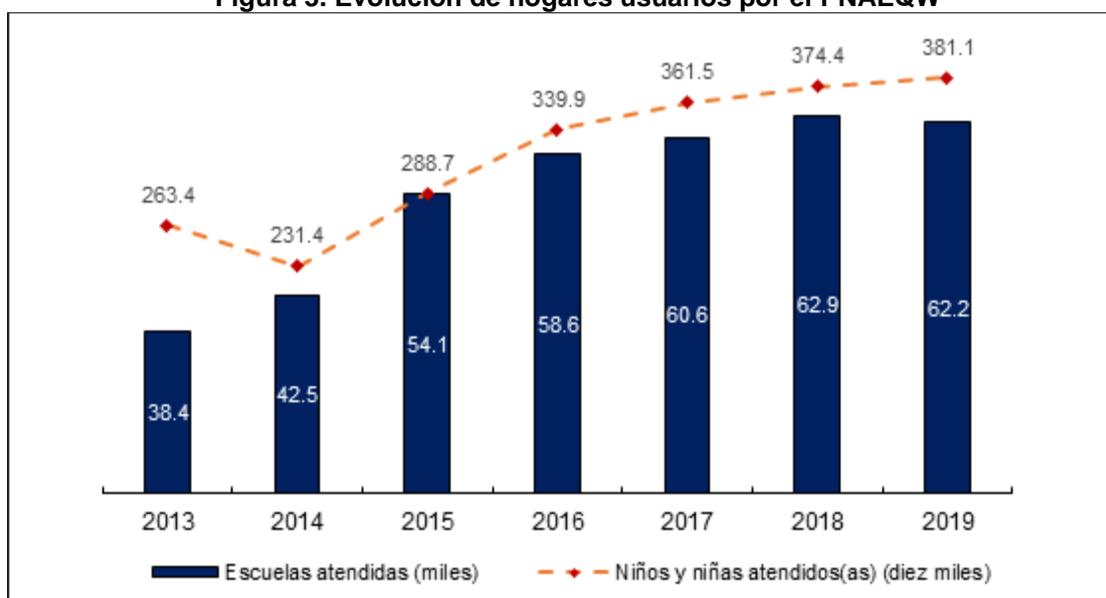
En diciembre del 2019, mediante el Decreto Supremo N° 008-2019-MIDIS, se extendió por 3 años más su vigencia para que durante dicho tiempo se realicen evaluaciones de diseño, implementación e impacto que se requieran. En este sentido, es relevante y propicio encontrar las necesidades y posibles soluciones que se mejoren el diseño del PNAEQW, y de esta manera se potencien sus efectos.

3.1. Cobertura

El Programa inició la atención a sus usuarias/os en marzo del año 2013 atendiendo a 2 657 485 niñas y niños de alrededor de 38 mil instituciones educativas del nivel inicial y primaria, ubicados en al menos 1 819 distritos a nivel nacional. Posteriormente, como se puede observar en la Figura 3, el Programa se expande e incorpora a cada vez más usuarias/os.

Para el año 2019, la cobertura del Programa alcanzó los 3.8 millones de niñas/os atendidas/os de alrededor de 62 mil instituciones del nivel inicial, primaria y secundaria, en 1 873 distritos.

Figura 3. Evolución de hogares usuarios por el PNAEQW



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNÍ Lab Social, sobre la base de InfoMIDIS. Cierre de primer semestre en cada año.

⁸ Cabe señalar que la información contenida en la descripción del PNAEQW corresponde al modelo de intervención e implementación previo al Estado de Emergencia Sanitaria por la pandemia del COVID-19.

3.2. Objetivos

De acuerdo con los artículos 2 y 3 del Decreto Supremo N°008-2012-MIDIS que crea el PNAEQW y al Decreto Supremo 006-2018-MIDIS que lo modifica, el Programa cuenta con los siguientes objetivos:

Objetivo general: garantizar, de forma progresiva, un servicio alimentario para las/os escolares de las instituciones educativas usuarias.

Objetivos específicos:

- a) Garantizar el servicio alimentario durante los días de labores escolares de las/os usuarias/os del Programa, de acuerdo con sus características y las zonas donde viven y a las características del servicio educativo.
- b) Contribuir a mejorar la atención de las/os usuarias/os del Programa en clases, favoreciendo su asistencia y permanencia.
- c) Promover mejores hábitos de alimentación en las/os usuarias/os del Programa.

3.3. Usuarios

El PNAEQW busca brindar el servicio alimentario a las/os estudiantes de las instituciones educativas públicas:

- del nivel de educación inicial (niñas y niños a partir de 3 años),
- del nivel de educación primaria,
- del nivel de educación secundaria, ubicadas en los pueblos indígenas de la Amazonía Peruana, comprendidos en la Base de datos oficial de pueblos indígenas del Ministerio de Cultura⁹,
- del nivel de educación secundaria bajo la modalidad de Jornada Escolar Completa¹⁰, y
- del nivel de educación secundaria bajo las Formas de Atención Diversificada y/o Modelos de Servicio Educativo¹¹.

3.4. Componentes del Programa

El Programa está enfocado en el trabajo de dos componentes: alimentario y educativo.

- a) Componente alimentario:

El cual consiste en establecer las características alimentarias y nutricionales del servicio alimentario provisto por el Programa, proponer los estándares de calidad e inocuidad, y la planificación del menú escolar considerando los requerimientos nutricionales por edad y área geográfica.

- b) Componente educativo:

Consiste en la promoción de mejores hábitos de alimentación en niñas/os, a través de la incorporación de materiales educativos. Asimismo, este componente fortalece las capacidades del personal técnico de las Unidades Territoriales, miembros de los comités de cogestión, y otros actores vinculados a la provisión del servicio, sobre los cuidados en la recepción, almacenamiento, preparación, servido y distribución de los alimentos, según corresponda; además de brindar información sobre los contenidos y hábitos alimentarios saludable a ser considerados en cada una de las etapas del servicio.

3.5. Modalidades de entrega de alimentos

El PNAEQW entrega los alimentos a las instituciones educativas mediante dos modalidades:

⁹ Según lo dispuesto en el DS N°006-2014-MIDIS.

¹⁰ Según lo dispuesto por la Octogésima Séptima Disposición Complementaria final de la Ley N° 30693, Ley de Presupuesto para el año fiscal 2018.

¹¹ Según lo dispuesto en el DS N°006-2018-MIDIS.

- a) *Raciones*: en esta modalidad, son proveedores quienes entregan diariamente los desayunos listos para su consumo directo en las instituciones educativas de las zonas urbanas. Los Comités de Alimentación Escolar se encargan de recibir y repartir los alimentos a las/os estudiantes.
- b) *Productos*: en este caso, los proveedores entregan de manera periódica a las instituciones educativas de zonas rurales unas canastas con productos no perecibles; de manera que los Comités de Alimentación Escolar serán los encargados de la preparación y distribución a los estudiantes de los centros educativos.

3.6. Modelo de cogestión

Desde su creación, el PNAEQW ha sido gestionado mediante un esquema de participación comunidad – Estado. Este mecanismo involucra la participación articulada y de cooperación entre actores de la sociedad civil y sector público y privado. Funciona a través de la promoción del desarrollo de capacidades en los actores comunales y participación empoderada de la población.

El modelo de cogestión se materializa con la conformación de los Comité de Compras (CC) y los Comité de Alimentación Escolar (CAE), mediante los cuales es posible el desarrollo de las siguientes fases para provisión del servicio: i) Fase de planificación del menú escolar, ii) Fase de compra y ejecución contractual, y iii) Fase de gestión de la prestación del servicio alimentario.

Comités de Compra (CC):

Es el encargado de todo el proceso para la contratación de los bienes y servicios necesarios para la prestación del servicio alimentario para las usuarias/os del PNAEQW. Según la directiva que establece los procedimientos generales para la conformación y reconocimiento de las organizaciones que intervienen en el modelo de cogestión del Programa,¹² los CC está conformado por:

- El/la gerente de Desarrollo Social de la municipalidad provincial, o distrital en el caso de Lima Metropolitana, o quien haga sus veces, o a quien aquel delegue, que cuente con el mayor número de instituciones educativas en el ámbito del Comité de Compra, quien actúa en calidad de presidente/a.
- El/la director/a de la Red de Salud de la provincia, distrito en el caso de Lima Metropolitana, o a quien este delegue, que cuente con el mayor número de instituciones educativas en el ámbito del Comité de Compra.
- El/la subprefecto/a de la provincia, o del distrito en el caso de Lima Metropolitana, que cuente con el mayor número de instituciones educativas en el ámbito del Comité de Compra.
- Una o un (1) representante de los padres de familia de la institución educativa del nivel primario, en el ámbito del Comité de Compra, que cuente con el mayor número de usuarios y usuarias del PNAEQW, elegido en asamblea de padres de familia y debidamente acreditada su elección y condición de padre de familia.
- Una o un (1) representante de los padres de familia de las instituciones educativas del nivel inicial, en el ámbito del Comité de Compra, que cuente con el mayor número de usuarios y usuarias del PNAEQW, elegido en asamblea de padres de familia y debidamente acreditada su elección y condición de padre de familia.

Asimismo, los integrantes del CC se organizan internamente mediante la elección de un/a secretario/a y tesorero/a, en la sesión de instalación del comité. Cabe mencionar que las acciones en todo el proceso de compras por parte del CC son supervisadas y apoyadas tanto administrativamente como en la dotación de capacidades, por parte de las Unidades Territoriales (UT) del PNAEQW.

¹² Directiva N° 002-2019-MIDIS, aprobada mediante al Resolución Ministerial N° 181-2019-MIDIS.

Entre las funciones de las que se encargan el Comité de Compras se encuentran: suscribir los contratos con los proveedores adjudicados, rescindir los contratos por incumplimientos parcial o total, autorización de pagos a proveedores, entre otros.

Comités de Alimentación Escolar (CAE)

Es el encargado de prestar el servicio alimentario de acuerdo con las directivas, protocolos y recursos que dispone el PNAEQW. Está constituido por integrantes de la comunidad educativa, y se establecen en cada institución educativa pública a nivel nacional.

Los CAE están conformados como mínimo por tres (03) y como máximo por cinco integrantes (05)¹³. A continuación, se muestra la distribución de roles con el que debe contar cada uno de los comités:

Tabla 5. Integrantes del Comité de Alimentación Escolar

N°	Rol en el CAE	Integrantes
1	Presidente	<ul style="list-style-type: none"> • El/la director/a de la institución educativa. • En instituciones educativas donde se brinda el servicio educativo en dos o más niveles, el director de la IE puede delegar la presidencia del CAE por nivel educativo al subdirector de la IE. • En el caso del PRONOEI, el rol del presidente del CAE puede ser asumido por el o la docente coordinador/a, o a quien delegue formalmente. • En el caso de la Secundaria Tutorial, el rol del o de la presidente del CAE lo podrá realizar el/la coordinador/a del núcleo educativo. • En el caso de la Secundaria en Alternancia el rol del o de la presidente del CAE podrá ser asumido por el/la directora/a de la IE o coordinador/a de centros rurales de formación en alternancia (CRFA).
2	Secretario	<ul style="list-style-type: none"> • Un representante de las/os profesoras/es y/o personal administrativo del nivel inicial, primaria y secundaria de la IE, según corresponda. • En el caso de las II.EE., unidocentes es asumido por una madre o padre de familia o quien delegue formalmente el directo, coordinador o docente responsable de la I.E. • En el caso del PRONOEI, este podrá ser asumido por una madre o padre de familia. • En el caso de la Secundaria con Residencia Estudiantil, este podrá ser asumido por el/la coordinador/a de residencia o el o la responsable de la residencia. • En el caso de la Secundaria Tutorial, este rol podrá ser asumido por el/la gestor/a comunitario/a.
3	Vocales	<p>Tres miembros representantes de madres y padres de familia de la IE que corresponda, elegibles entre las siguientes opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrantes del CONEI • Miembros de la APAFA o Asociación CRFA • Madres y padres de familia elegidos entre los representantes de los comités de aula • Persona vinculada directamente al servicio alimentario, designada formalmente por el director. <p>En el caso de Secundaria con Residencia Estudiantil y Secundaria en Alternancia un vocal podrá ser el personal de cocina o responsable de ella.</p>

Fuente: Resolución Viceministerial N°083-2019-MINEDU

Asimismo, la normativa señala que en casos especiales la conformación de los CAE se adecuará a la realidad y necesidad de cada institución educativa. De la misma manera, indica que los miembros del CC están impedidos de ser miembros del CAE.

Por otro lado, al igual que en caso de los CC, las UT del Programa brindan asistencia técnica y capacitaciones a los miembros del CAE. Entre los temas en los que son capacitados se encuentran las buenas prácticas en el almacenamiento alimentos, servido y distribución de los alimentos; así como lo buenos hábitos de alimentación saludables y contenidos de nutrición de los productos.

Entre las funciones de los CAE se encuentra la recepción y verificación de los alimentos teniendo en cuenta los cuidados de almacenamiento y custodia, organización de la preparación de los alimentos según la programación de los menús en el caso de la modalidad de productos, distribución de los alimentos a las/os usuarias/os del Programa, entre otros.

¹³ Según lo dispuesto en la Resolución Viceministerial N°083-2019-MINEDU.

3.7. Priorización de las instituciones educativas

Si bien es cierto que la entrega del servicio es universal, a todo el ámbito nacional y a todas/os las/os estudiantes de las instituciones educativas beneficiarias, en la priorización de la intervención se hace una diferenciación por quintiles de ingreso de los distritos en donde se ubican las IIEE. De esta manera, se tiene la siguiente clasificación:

- ✓ Alumnas/os de las escuelas de los distritos más pobres, de quintiles 1 y 2, se les entregan dos raciones de alimentos: desayuno y almuerzo.
- ✓ Alumnas/os de las escuelas de los distritos de los quintiles 3, 4 y 5, solo se les entrega una ración: desayuno.

3.8. Cadena de Valor del PNAEQW

La cadena de valor del PNAEQW sistematiza todo el proceso mediante el cual opera el Programa. Abarca desde los insumos que se utilizan para cada actividad o procesos, hasta los resultados (inmediatos, intermedios y finales) obtenidos a partir de los productos generados. Respecto a los insumos con los que inicia la cadena de valor del PNAEQW estos están clasificados en: i) documentos normativos para la provisión del servicio alimentario, ii) documentos normativos para el fortalecimiento de capacidades, y iii) documentos normativos para el equipamiento del servicio alimentario.

Por otro lado, como se puede apreciar en la Figura 4, las actividades para la prestación del servicio incluye la planificación del menú escolar, la conformación de comités de cogestión, el fortalecimiento de capacidades a los equipos técnicos de las UT, monitores de gestión local, comités de gestión, y supervisores de compra, planta y almacenes; equipamiento para la provisión del servicio alimentario, el proceso de compra, la supervisión de postores y proveedores para el servicio alimentario, la gestión de las transferencias financieras, y la supervisión y monitoreo de la prestación del servicio alimentario en las IIEE. Como producto de estas actividades se espera que las/os usuarias/os del Programa reciban el servicio alimentario mediante la modalidad de productos y/o raciones¹⁴.

Los resultados inmediatos que se esperan obtener en las/os usuarias/os son los siguientes:

- Mejora en el funcionamiento de los procesos cognitivos.
- Mejora en el estado de salud.
- Aumento de los sentimientos subjetivos de bienestar y alerta.

Estos resultados inmediatos son obtenidos a partir de la mejora en las condiciones fisiológicas y comportamentales, derivadas de lograr mejorar la ingesta de los alimentos de acuerdo con la edad del usuario.

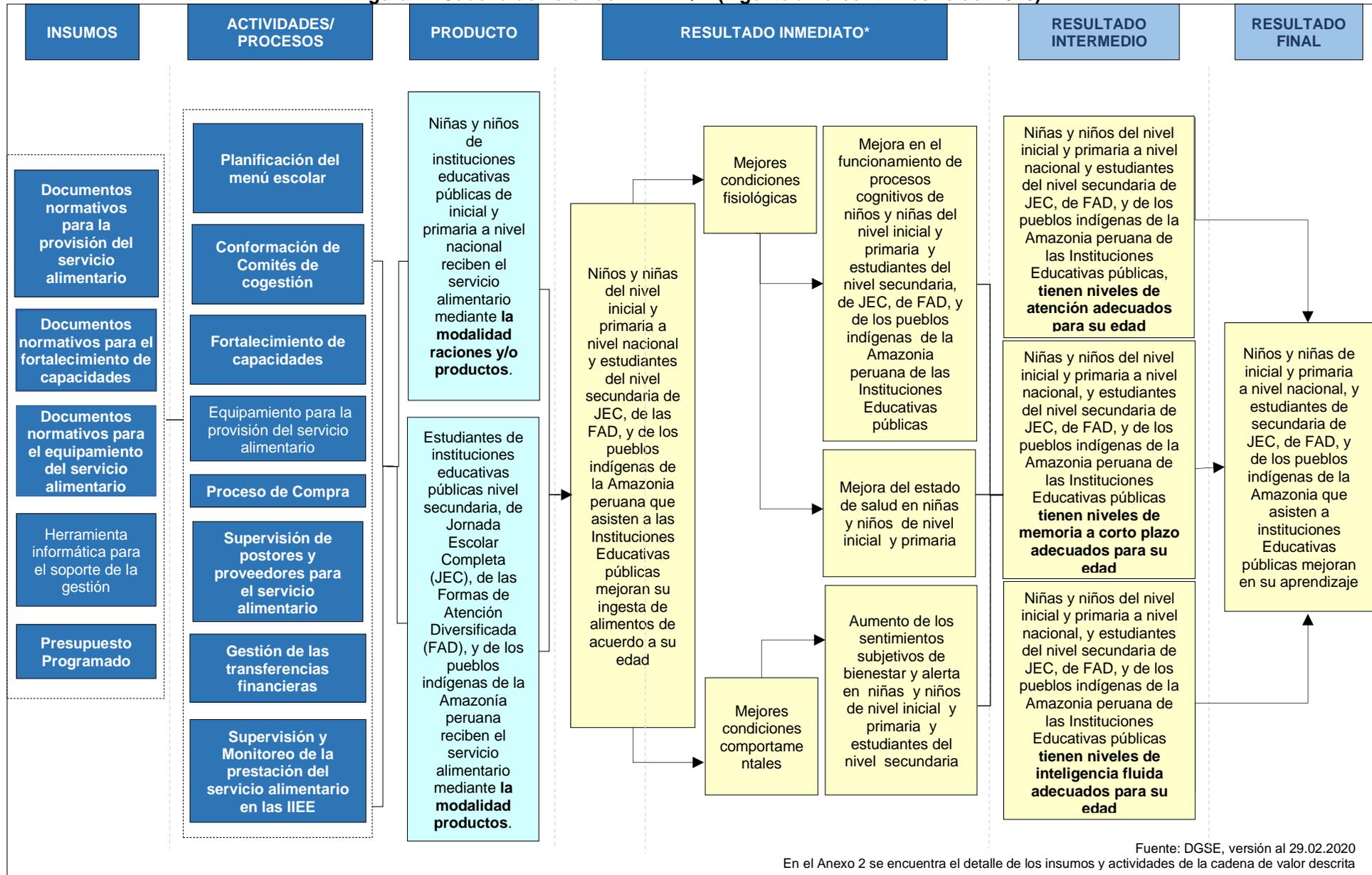
Asimismo, a partir de los resultados inmediatos que se esperan encontrar resultados intermedios como que niñas y niños alcancen niveles de atención, de memoria de corto plazo e inteligencia adecuados para su edad. En este sentido, con la intervención del Programa se espera lograr que niñas/os usuarias/os mejoren su aprendizaje.

Al respecto, conocer la cadena de valor del Programa es valioso pues permitirá identificar las necesidades que se encuentren en cada una de las etapas para la provisión del servicio, así como posibles alternativas de innovación que la atiendan.

Por otro lado, dada la imposibilidad de realizar sus 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 de forma posterior al inicio de la elaboración de este informe.

¹⁴ Ver Anexo 2 para mayor detalle de la cadena de valor.

Figura 4. Cadena de Valor del PNAEQW (vigente al tercer trimestre del 2020)



Fuente: DGSE, versión al 29.02.2020
 En el Anexo 2 se encuentra el detalle de los insumos y actividades de la cadena de valor descrita

4. Identificación de necesidades en el PNAEQW

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

4.1. Revisión de literatura

La revisión de literatura aborda en gran parte documentos que fueron supervisados por el MIDIS y describen la evaluación de la provisión del servicio a cargo de los proveedores, del proceso de compra, de las transferencias financieras a las organizaciones de cogestión, aporte del Programa a la economía local y la evaluación de impacto; estos documentos política son de corte cualitativo en su mayor parte (7 cualitativos y 1 cuantitativo). Un aspecto valioso de estos estudios es que el ámbito de estudio abarca varias regiones y puede explorar contextos diversos (zonas de la costa, sierra y selva). A su vez, los estos estudios se encuentran sistematizados en MIDIS (2017a).

Por otro lado, otro estudio de corte cualitativo que complementa a lo previamente mencionado es el de Solís (2015), quien aborda el tema del abastecimiento del PNAEQW en la provincia de Acobamba en el departamento de Cusco. Por otro lado, Romero et al. (2016), a través de entrevistas y recopilación de documentos, relatan la experiencia de la implementación del PNAEQW desde sus inicios, evidenciando ámbitos de mejora en varios aspectos. Por último, se incluyen tesis de posgrado con análisis y diagnósticos de los procesos del Programa, pero en ámbitos más acotados en algunos departamentos del Perú. También fue revisado un documento de corte cualitativo sobre el programa de alimentación escolar en Brasil y cuyo ámbito de estudio fue la municipalidad de Viscosa en el estado de Minas Gerais, este fue desarrollado por Pereira et., al. (2018), y fue incluido dado que aborda, desde un punto de vista cualitativo, aspectos operacionales de un programa de alimentación escolar en otro contexto y permitiría mostrar algunas diferencias.

Tabla 6. Documentos incorporados en la revisión de literatura

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución
1	AC Pública S.A.C.	2016	Evaluación del proceso de provisión del servicio alimentario en Instituciones Educativas del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	Evidencia MIDIS
2	Macroconsult S.A.	2014	Evaluación del proceso de provisión del servicio alimentario a cargo de los proveedores del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	Evidencia MIDIS
3	AC Pública S.A.C.	2014	Evaluación del Proceso de Compra para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	Evidencia MIDIS
4	Lavado, Pablo y Manuel Barrón	2019	Evaluación de impacto del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	Evidencia MIDIS
5	Asociación Benéfica Prisma y Macroconsult S.A.	2019	Metodología para la priorización del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	Evidencia MIDIS
6	Metis Gaia	2018	Estudio de Costos Referenciales para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW)	Evidencia MIDIS
7	Cuentas Ramirez, Raquel	2017	Estudio del proceso de transferencia de recursos financieros a los Comités de Compra para el pago a los proveedores del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma	Evidencia MIDIS
8	Vildoso Chirinos, C. y María Gonzalez	2016	Contribución de las compras del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en la Dinamización de la economía local	Evidencia MIDIS
9	Erwin Solís Ochoa; Julio Ruíz Martínez; y Jelicoe Álvarez Rivera	2015	Proceso de abastecimiento del Programa de Alimentación Escolar Qali Warma, distrito de Acomayo - Cusco 2014	Universidad del Pacífico

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución
10	Miranda, Leslie y Christian Cisneros	2018	Síntesis de los estudios realizados por la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del MIDIS en relación al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW), 2013-2017	Evidencia MIDIS
11	Romero Lora, G.; Riva Castañeda, M.; Sara Benites Orjeda	2016	Crónica de una reforma desconocida - Experiencia de implementación del PNAEQW	Instituto de Estudios Peruanos
12	Emma De Las Heras Gruber, y Gladys Clorinda Vega Saucedo	2017	Evaluación del Proyecto "Fortalecimiento de las capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma"	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
13	Minaya Medina, C.; Palomares Guzmán, Ponce de León, M.; Vásquez Pardo, J.	2018	Diagnóstico, Análisis y Propuesta de Mejora del Diseño del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	Tesis para la obtención del grado de Magister en Gestión Pública - Universidad de ESAN
14	Arias Llallico, W.	2017	Análisis del proceso de abastecimiento y distribución del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, en la provincia de Paríacochas, región Ayacucho. Periodo 2015.	Tesis para obtener el grado de Magister en Gerencia Social - PUCP Asesor: Pineda Medina, Javier.
15	Ghinneers, Leezzing y Guimaray Gonzalez	2017	Análisis de las características de gestión e implementación del programa de Qali Warma y su contribución en el estado de salud y aprendizaje de los escolares de la Institución Educativa N° 86289 "Virgen de Natividad" del distrito de Amashca, provincia de Carhuaz, Ancash en el año 2014-2015	Tesis para obtener el grado de Magister en Gerencia Social - PUCP Asesor: Torres Hidalgo, Carlos
16	Eduardo Ajito Lam	2017	Estudio de los factores que estarían contribuyendo o limitando la calidad, monitoreo y distribución de los alimentos que entrega el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma basado en la percepción de los actores del programa de 4 instituciones educativas del distrito de Breña	Tesis para obtener el grado de Magister en Gerencia Social - PUCP Asesor: Pineda Medina, Javier.
17	Pereira Rocha, et., al	2018	Analysis of the national school feeding program in the municipality of Viçosa, state of Minas Gerais	Revista de Salud Pública, Universidad de Sao Paulo

En el Anexo 3 se presenta una matriz con metodologías, hallazgos y necesidades encontradas por estos estudios. Documentos ordenados en función al aporte en la revisión de literatura.

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social.

4.2. Recojo de información con funcionarias/os del programa

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

A. Actividades previas al taller de relevamiento de necesidades

Invitación

El 27 de enero de 2020, mediante Oficio N°012-2020-MIDIS/VMPE/DGSE, la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, en su calidad de Secretaría Técnica del AYNI Lab Social, invitó al PNAEQW a participar del Taller de relevamiento de necesidades. En el mismo documento solicitó la designación de un punto focal para todas las actividades de innovación social, de la que se tuvo como respuesta la designación del señor Williams Mori Isuisa, como titular y al señor Edgar Alejandro Vera Díaz como alterno, con quienes se realizaron las coordinaciones para el desarrollo del taller para el día 18 de febrero de 2020.

Adaptación de Guía metodológica

Debido a que el Programa mostró mucho interés a la invitación y confirmó la participación de 31 personas para la sesión de trabajo, fue necesario adaptar la guía existente que fue ideada y funcionaba mejor con un grupo reducido de participantes. La guía en mención se encuentra detallada en el Anexo 4, y toma en cuenta las consideraciones de la ruta metodológica (sección 2.1.).

Sensibilización sobre innovación social

Como se menciona en la sección metodológica del taller presencial, este se inicia con una presentación de sensibilización a las/os presentes sobre temas de innovación social, resaltando su importancia y posibles impactos favorables en su implementación. Para esta parte, se contó con un mayor número de personas (alrededor de 25) que el que participó en el taller, incluyendo la presencia de directores y asesores del PNAEQW.

B. Actividades realizadas durante el taller

El taller contó con la participación activa del equipo técnico del AYNI Lab Social. Para cada mesa de trabajo se designó a un moderador/a y otra persona que colaboró en lo logístico y llevó las coordinaciones del control del Programa.

Participantes del taller

El taller contó con la participación, desde el inicio al final, de 16 personas. Cabe decir que, como se explicó en la ruta metodológica, la primera actividad del taller es la presentación y una dinámica para generar confianza entre las/os participantes.

Tabla 7. Participantes del Programa de Alimentación Escolar Qali Warma

Unidad / Dependencia – PNAEQW	N° Participantes
Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	3
Jefe	1
Especialistas	2
Unidad de Organización de las Prestaciones	2
Coordinador	1
Especialista	1
Unidad de Supervisión, Monitoreo y Evaluación	2
Coordinadora	1
Especialista	1
Unidad de Asesoría Jurídica	2
Especialista	2
Unidad de Gestión de Contrataciones y Transferencia de Recursos	2
Especialista	2
Unidad de Administración	4
Asesora	1
Especialista	3
Unidad de Tecnologías de la Información	1
Especialista	1
TOTAL	16

La lista de los participantes se encuentra en el Anexo 5.
Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Cabe mencionar que la actividad de presentación y dinámica inicial se trabajó con todas/os las/os asistentes, y la moderación estuvo a cargo de una analista del AYNI Lab Social. A partir de este momento se les solicitó a las/os participantes que formaran dos grupos según el color de *sticker* con

sus nombres que se les fue entregado mientras se inscribían en la lista de registro en su ingreso a la sala. Los colores de *sticker* que los diferenciaba eran naranja y amarillo.

Conociendo el Programa

En cada grupo, se inició con la pregunta: *¿cuáles son los servicios que brindan desde el Programa?* Para ello, se les dio 5 minutos para que asistentes listen en *post-its* los servicios que presta el Programa a sus usuarias/os. Seguidamente, por otros 5 minutos se leen los resultados de la lluvia de ideas y se repregunta sobre los que necesite una mayor explicación o detalle. Las/os moderadoras/es se preocupan por no caer en ningún espacio de “pensamiento grupal”, donde se centre la discusión en un solo tema en perjuicio de otros.

En el Anexo 6 se puede encontrar la transcripción de los resultados a esta pregunta en el Programa PNAEQW. Puntualmente, en esta parte en ambos grupos se hizo mención de la prestación del servicio alimentario, al fortalecimiento de la articulación entre los actores del sector educación, a la provisión de información sobre prácticas saludables y al trabajo de biohuertos. En tanto, en el grupo de color naranja surgió como un tema adicional el de salud, a través de la promoción del tamizaje y la preocupación por la buena salud.

Posteriormente se complementa el ejercicio con la pregunta: *¿para qué brindan estos servicios?* (a manera de plantear objetivos del Programa), concediendo la misma cantidad de tiempo a las/os participantes: 5 minutos para lluvia de ideas y 5 adicionales para discusión, en cada uno de los dos grupos.

En ambos grupos coincidieron que en los objetivos del Programa se encuentra la mejora en las condiciones de vida, obtener resultados educativos óptimos, generación de hábitos saludables y la mejora en la asistencia escolar. Adicionalmente, en cada grupo surgieron temas adicionales como fortalecimiento de la economía local y mejora de la salud, en el grupo amarillo; además del fortalecimiento del modelo de cogestión y la garantía del servicio alimentario, en el grupo naranja. En el Anexo 7 se muestra la transcripción de todos los objetivos listados por las/os participantes.

Al término de esta sección se dedicaron 5 minutos a alcanzar un consenso entre las/os participantes sobre el **objetivo del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma**. En cada grupo, apoyados de una computadora portátil, el moderador o la moderadora redactaron un objetivo para el Programa, las veces que fueron necesarias para que todos los participantes respalden el enunciado.

Los objetivos encontrados fueron:

- ✓ Grupo Amarillo: *“Contribuir a la mejora de las habilidades de aprendizaje y condiciones nutricionales a través de un servicio alimentario de calidad mediante un modelo de gestión estado-comunidad.”*
- ✓ Grupo Naranja: *“Contribuir con el desarrollo integral (físico, cognitivo y emocional) de los estudiantes de inicial, primaria y secundaria, a través de una alimentación adecuada (saludable e inocua) con pertinencia cultura.”*

Empatizando con la/el usuaria/o

Continuando con el taller, y para que cada uno de las/os participantes pueda tener, además de su conocimiento técnico, una visión holística de las necesidades de los usuarios del Programa, se construye un Mapa de Empatía; para ello se inicia con una fase de segmentación, donde agrupamos a los tipos de usuarios del Programa, en el caso del PNAEQW, este ejercicio se realizó con todos los asistentes y no de manera grupal. Se encontró que se identificaron los siguientes usuarios:

- Niñas y niños (3 años a más) de escuelas del nivel inicial.
- Estudiantes de escuelas públicas del nivel primaria a nivel nacional.
- Estudiantes de escuelas públicas del nivel secundaria de las comunidades indígenas de la Amazonía.

- Estudiantes de escuelas públicas del nivel secundaria bajo las Formas de Atención Diversificada (FAD).
- Estudiantes de escuelas públicas de secundaria bajo la forma de Jornada Escolar Completa (JEC).

Seguidamente, en la fase de empatizar se solicita a las/os asistentes que respondan, sobre cada uno de los usuarios, *¿qué piensa?*, *¿qué emoción siente?* y *¿qué acción desarrolla?* En el taller se asigna un color distintivo a cada grupo de usuarios y se van acumulando las ideas en un Mapa como el que se muestra en el que acompaña la Guía metodológica (Anexo 4).

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

En relación con la primera pregunta: *¿qué piensan la/el usuaria/o respecto al objetivo del Programa y hacía los servicios que brinda el Programa?* De la Figura 5, se observan que la palabra “rico” es de las que tiene mayor tamaño, denotando su importancia. Asimismo, se observan otros pensamientos como el “caliente”, “frío”, y “saludable” que denotarían el estado de los alimentos y lo que dirían las/os estudiantes cuando los reciben.

Figura 5. Nube de palabras: ¿qué piensan las/os usuarias/os del Programa respecto a los servicios que reciben?



* No se presentan nubes de palabras por cada tipo de usuario debido al reducido número de respuestas.
Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Asimismo, viendo las respuestas por cada usuario se puede mencionar que el personal del Programa, en general, percibe que a las/os niñas/os de 3 años a más del nivel inicial piensan que les gusta la comida que se prepara y que se sienten felices cuando sus padres y docentes se involucran en el trabajo del Programa. En tanto, para el caso de estudiantes de nivel primario, se percibe que ellas/os piensan que no les son muy agradable los alimentos brindados, lo cual guarda relación con el sentimiento que tienen.

Para las/os estudiantes de nivel secundario de la Amazonía, de FAD, y JEC, en general, se percibe que ellas/os piensan que no están acostumbrados a esos productos; no obstante, en cuando a lo que sienten se indica que se encuentran satisfechos y felices por lo recibido.

Por otro lado, en cuanto a la pregunta: *¿qué sienten las/os usuarias/os del Programa respecto a los servicios que reciben?* De la Figura 6, se puede visualizar que el personal del Programa percibe que las/os usuarias/os sienten *alegría*, *satisfacción* y *felicidad* al recibir el almuerzo y desayuno que se brinda.

Figura 6. Nube de palabras: ¿qué sienten las/os usuarias/os del Programa respecto a los servicios que reciben?

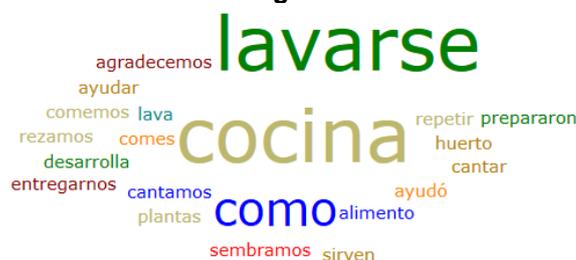


Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

Al observar las respuestas de las/os participantes del taller, un/a participante indicó la respuesta: “no me gusta la comida fría”, lo cual denotaría el sentimiento de insatisfacción de las/os estudiantes del nivel primaria. Cabe mencionar que muchas otras respuestas brindadas no denotaron sentimientos, sino más bien pensamientos o acciones realizadas por las/os usuarias/os del PNAEQW.

En el caso de la pregunta: ¿qué hacen las/os usuarios para acceder a los servicios del Programa?, de la Figura 7 se puede observar algunas de las actividades que realizan las/os estudiantes. Algunas de ellas son: lavarse las manos, cantar antes de comer, agradecer por la comida, y ayudar a repartir los alimentos. Se observa que las actividades son positivas y muy vinculadas con la provisión del servicio. Asimismo, del total de respuestas esta pregunta es la que tuvo el menor número, pero a diferencia de la pregunta anterior, sus respuestas estuvieron bien orientadas.

Figura 7. Nube de palabras: ¿qué hacen las/os usuarias/os para acceder a los servicios del Programa?



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

Antes de culminar con esta etapa, se solicita a las/os participantes que realicen el mismo ejercicio con algún/a actor/a clave para el funcionamiento del Programa, incluso con aquellas/os que no tengan contacto directo con la/el usuaria/o. Esta parte toma alrededor de 10 minutos y se le pide que escriban sus ideas en post-it de un color determinado. Las/os actoras/es claves que surgieron de este ejercicio fueron:

Tabla 8. Actores clave identificados por los participantes

Grupo Amarillo	Grupo Naranja
- Comités de Alimentación Escolar	- Director/a
- Director integrante del CAE	- Padres/madres
- Docente integrante del CAE	- Profesor/a
- Cocineros/as	- Unidad Territorial
- Director/a	- Comité de Alimentación Escolar
- Madre/padre de familia	- Cocinero/a
- Mamá cocinera	- Mamá cocinera
- Monitor de cogestión local	- El PNAEQW
- Profesores	- Municipalidad
	- Población escolar
	- Proveedores
	- Agricultores

4.4. Cartera y análisis de necesidades del PNAEQW

Se elabora una lista de necesidades presentada en la Tabla 9, donde también se presenta un análisis desde la información recaba en el taller y la encontrada en la revisión de literatura. En esta misma tabla se agregan necesidades encontradas de la revisión de literatura que no fueron discutidos en el Taller de relevamiento, pero que pueden presentar oportunidades de mejora para alcanzar los objetivos del PNAEQW. La columna [2] de la Tabla 9 lleva una 'T' si la necesidad fue discutida en el taller¹⁵ y en la columna [3] si es un tema recurrente en la revisión de literatura, a lo que se coloca 'RL'.

Al respecto, se identificaron 9 necesidades tanto en el taller como en la revisión de literatura; mientras que, comunes a ambas fuentes, se encontraron 8 necesidades, lo que nos da un total de 10 necesidades en el agregado.

¹⁵ La transcripción de la lluvia de ideas de esta sección se puede encontrar en el Anexo 9.

Tabla 9. Cartera de necesidades del PNAEQW

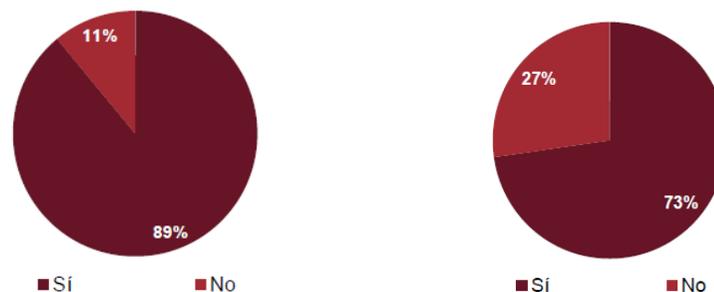
N°	Necesidad [1]	Taller [2]	Revisión Literatura [3]	Análisis / Descripción [4]
----	---------------	------------	-------------------------	----------------------------

En el taller realizado con las/os funcionarias/os del Programa se resaltó la necesidad de contar con un servicio de alimentación que cuente con locales apropiados, equipos, utensilios, cocineras capacitadas y remuneradas, y centros de almacenamiento y distribución adecuados. Si bien es cierto que en el taller esta idea fue anunciada solo por una sola persona, en el ejercicio de votación la mayoría de las/os asistentes calificó este clúster con una puntuación alta.

Según la investigación realizada por Apoyo Consultoría en el 2016, en donde se visitaron 140 instituciones educativas de 8 departamentos del Perú, en no todos los casos estas contaban con espacios para el almacenamiento de los alimentos, mientras que en otros, no se contaban con mesas u otro material que impida el contacto de los alimentos con el piso o tierra; de la misma manera, en el estudio se menciona que en algunos casos, principalmente urbano-marginales, las instituciones educativas no contaban con agua potable ni desagüe; ni espacios adecuados para el lavado de las manos. Esto también fue referido en otros estudios como Pereira et al., 2018; y Minaya et al., 2018.

En la siguiente imagen se presenta una estadística que evidencia lo antes mencionado.

Figura A. IIEE que cuentan con espacio habilitado para almacén



Nota: el presente gráfico se refiere a la modalidad de productos

Nota: el presente gráfico se refiere a la modalidad de raciones

Fuente: MIDIS (2016a)

1 Mejorar el equipamiento e infraestructura T RL

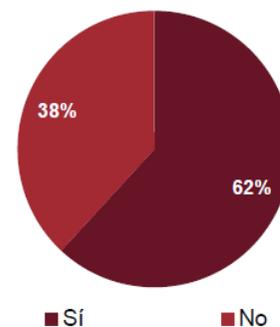
Asimismo, se presenta el caso en el que instituciones educativas no cuentan con el equipamiento necesario para el cumplimiento de las prácticas saludables de higiene y nutrición. (Ver Figura B).

Asimismo, en la revisión de la literatura realizada se encontró que muchos de los comités de compras no cuentan con un local físico disponible para la recepción y trámite de las bases para las convocatorias de compras, por ello estas son gestionadas en las Unidades Territoriales del Programa (MIDIS, 2014a), incluso un estudio revisado da cuenta que en las UT existe hacinamiento por el personal y material en ellos (MIDIS, 2014b).

Complementario a ello, se menciona la necesidad de contar con espacio para el uso/construcción de biohuertos que sirvan de herramienta para fortalecer los conocimientos sobre alimentos de la zona y los cuidados que estos deben de tener (Romero et al., 2016).

N°	Necesidad [1]	Taller [2]	Revisión Literatura [3]	Análisis / Descripción [4]
----	---------------	------------	-------------------------	----------------------------

Figura B. IIEE que cuentan con indumentaria para la preparación de alimentos



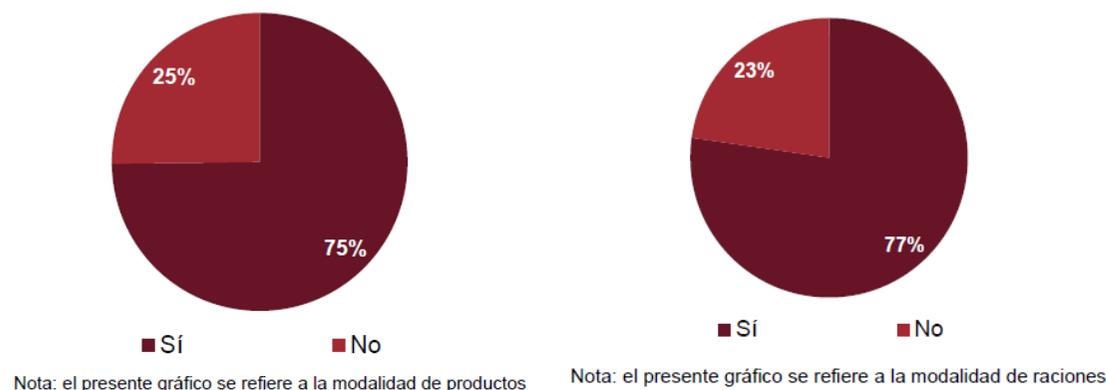
Nota: el presente gráfico se refiere a la modalidad de productos

2	Tomar en cuenta los gustos y preferencias	T	RL	<p>En el Taller de relevamiento de necesidades salió a relucir que en muchos colegios usuarios del PNAEQW, alrededor del 75% de las niñas y los niños desayuna en casa. Según MIDIS (2019) esta cifra se encuentra entre 73% y 78% (en una muestra de más de 1 500 niños). Asimismo, mencionan que existe cierta evidencia de que tomar desayuno en casa o no tomarlo puede generar diferencias en el impacto potencial del desayuno que entrega el PNAEQW. Esta condición se da, en algunos casos, porque los niños y las niñas, e incluso los mismos padres, consideran que los alimentos brindados no son agradables (Ajito, 2017). En MIDIS (2019) esta cifra llega a 10% de una muestra de 2 340 observaciones.</p> <p>Por otro lado, en el taller también se mencionó que en ciertas zonas de intervención del Programa no se consideran las diferencias culturales y los hábitos alimenticios asociados a estos. Al respecto, en MIDIS (2016a) se menciona que, en algunas de las 150 instituciones visitadas, ubicadas en Amazonas, Áncash, Apurímac, Arequipa, Cusco, La Libertad, Lima Metropolitana, Puno y Tacna, como parte de un estudio cualitativo sobre el Programa, se observó dificultades para la aceptabilidad de los alimentos, debido a la poca variedad que se presentaba en las raciones.</p> <p>Asimismo, la escasa variedad de los menús escolares es otro de los problemas que se ha visto en la revisión de literatura realizada (MIDIS, 2016a). Esta situación, según lo mencionado por algunos autores, ocasiona que las niñas y los niños rechacen los alimentos cuando sienten cansancio hacia ellos (Rieti & Arias, 2017). Esta situación podría estar asociada a la falta de conocimientos de alimentos que puedan suplir los requerimientos calóricos y ser balanceados, además de, como se mencionó en el taller, la falta de conocimientos sobre los productos de la zona en el que se encuentra la institución educativa. En MIDIS (2016a) se menciona que este es un caso más recurrente en el caso de la modalidad de raciones.</p>
3	Mejorar la supervisión y monitoreo	T	RL	<p>Las/os participantes del Taller de relevamiento de necesidades mencionaron que otra necesidad que percibían en el Programa era la existencia de problemas de coordinación y supervisión oportuna en los CAE para la entrega de alimentos. En tanto, en MIDIS (2014a) se menciona que en estos casos no existía algún mecanismo de alerta hacia el Programa para la pronta atención a alguna institución educativa que lo requiera. En esta misma línea, los participantes del taller percibían que, en algunas instituciones educativas, no se contaba con monitores de gestión local capacitados para la correcta vigilancia de la preparación y distribución de los alimentos, según los parámetros brindados por el Programa.</p> <p>Como se puede apreciar en la siguiente imagen (Figura C), esto se evidencia en los insuficientes productos en las escuelas que no es monitoreado oportunamente.</p>

N°	Necesidad [1]	Taller [2]	Revisión Literatura [3]	Análisis / Descripción [4]
----	---------------	------------	-------------------------	----------------------------

Por otro lado, en muchos casos no se evidencia una correcta vigilancia por parte de los docentes hacia las niñas y los niños cuando consumen sus alimentos, a pasar que la norma de cogestión del MINEDU lo contempla. En línea con ello, es conveniente un mecanismo de registro de la de recepción-entrega que sea práctico para los gestores del Programa, y que permita llevar la contabilidad de los alimentos entregados (raciones y productos) a los estudiantes (similar al sistema AYZA que se tiene con las escuelas¹⁶) (MIDIS, 2017b; MIDIS, 2019).

Figura C. Les dan suficientes productos para la cantidad de alumnos matriculados – Nacional (Productos)



Fuente: MIDIS (2016a)

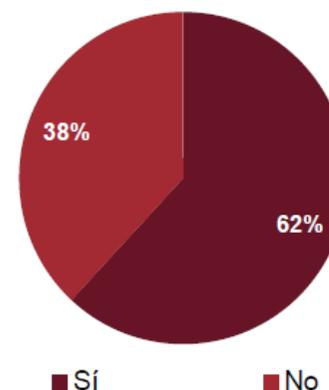
Un problema asociado a este tema, y que sería un punto que tocar en cuanto a esta necesidad, es la excesiva carga laboral por parte de los supervisores y monitores. Ya que, debido a que el PNAEQW cuenta con una gran cobertura a nivel nacional, a los supervisores y monitores de campo se les asigna un número grande de instituciones educativas para que realicen las acciones de campo, e incluso muchas de ellas se encuentran en zonas dispersas. Esta situación deriva en una gran carga laboral para ellos y en algunos casos su alta rotación (MIDIS, 2016a; MIDIS, 2017b).

4	Fortalecer la articulación entre los actores (interna e intersectorial de nivel local y nacional)	T	RL	<p>Fortalecer la articulación con otros sectores, tanto gobierno central como local, surgió como una de las necesidades que más se repitió en el Taller de relevamiento desarrollado. Por el lado del gobierno central, se mencionó el poco trabajo coordinado con MINAGRI para impulsar y conectar a los productores locales con el PNAEQW, con el fin de que provean el servicio de alimentación. Asimismo, se mencionó el trabajo articulado con los sectores de educación, cultura y salud para contemplar más las particularidades propias del entorno de las escuelas en donde se interviene.</p> <p>Al respecto, Romero et al. (2019) mencionan que para el correcto funcionamiento de la cadena de inocuidad y de certificación sanitaria, el correcto equipamiento en todas las escuelas y la disponibilidad y sostenibilidad de una oferta alimentaria de calidad de un Programa de alimentación saludable es primordial un trabajo articulado entre los sectores tanto a nivel de gobiernos locales como a nivel del gobierno central.</p> <p>En relación con el conocimiento con el que cuentan los padres de familia sobre temas de alimentación e higiene saludable, muchos de los participantes del taller mencionaron que existe debilidad al respecto, por lo que sería una limitante para que las niñas y los niños puedan profundizar lo aprendido en la escuela. Asimismo, surgió la información que en algunos casos los padres no muestran interés por conocer las buenas prácticas;</p>
---	---	---	----	--

¹⁶ AYZA es un sistema que permite verificar en tiempo real la inocuidad de los alimentos en las plantas y almacenes de los proveedores, y cotejar la entrega efectiva.

N°	Necesidad [1]	Taller [2]	Revisión Literatura [3]	Análisis / Descripción [4]
5	Mejorar la educación alimentaria e higiénicas en la familia y gestores del programa	T	RL	<p>mientras que en otros no saben seleccionar y diferenciar alimentos saludables y no saludables, pues sus costumbres son distintas a lo enseñado por el Programa.</p> <p>Por otro lado, algunos estudios de corte cualitativo remarcan el hecho que el personal encargado de la recepción, preparación y distribución de los alimentos, e incluso los proveedores, generalmente no siguen las prácticas de higiene recomendadas por el programa, Pereira et al. (2018) menciona también este caso en el programa de alimentación escolar en Brasil.</p> <p>El punto mencionado en el párrafo anterior se explica, en algunos casos, por la falta de condiciones de equipamiento y condiciones físicas para el aseo y la manipulación de los alimentos; así, por ejemplo, en las IIEE del departamento de Ancash que fueron visitadas en el estudio desarrollado en MIDIS (2016a), 86% no contó con un lugar de lavado de manos, en Cusco esta cifra llegó a 96% y en Puno a 93%. Se menciona que en algunas de estas instituciones no se cuenta con agua potable, por lo que los estudiantes usan bateas cuando las tienen disponibles, o en otros casos, baldes. En este sentido, esta situación estaría limitando el cumplimiento de los objetivos del programa.</p> <p>Por otro lado, en cuanto al uso de la indumentaria recomendada para el manejo y preparación de alimentos, en MIDIS (2016a) también se menciona que, en algunas instituciones, los encargados de estas actividades no las usaban. En la mayoría de los casos solo se colocaban el mandil, cuando además debían usar gorros y guantes. Al respecto, la siguiente imagen describe el porcentaje de IIEE que hacen unos de la indumentaria recomendada por el Programa para el manejo y preparación de los alimentos:</p>

Figura D. IIEE que cuentan con indumentaria para la preparación de alimentos



Nota: el presente gráfico se refiere a la modalidad de productos

Fuente: MIDIS (2016a)

Los hallazgos de esta necesidad están orientados a que los padres pueden desconocer los beneficios (aporte calórico, cantidad y calidad) de los alimentos que otorga el Programa. Un hecho que se deriva esto es que los estudiantes llegan a la escuela habiendo ya desayunado en casa, debido a que sus padres tienen la creencia de que el alimento dado por el PNAEQW no será suficiente. Al respecto, como se menciona en la evaluación de impacto del Programa que se desarrolla en MIDIS (2019) se mencionan que, de un total de aproximadamente 2 800 padres de

N°	Necesidad [1]	Taller [2]	Revisión Literatura [3]	Análisis / Descripción [4]
6	Cerrar brechas de información en distintos actores	T	RL	<p>familia que le da desayuno a sus hijos antes de la escuela, el 42.7% considera que la ración que entrega el Programa es muy pequeña, el 14.7% menciona que el desayuno se sirve muy tarde en el PNAEQW; mientras que el 8.3% menciona que existe la costumbre de desayunar en casa, y el 8.1% que a sus hijas e hijos no les gusta el desayuno ofrecido.</p> <p>De esta misma manera, en la revisión de la literatura se encontró que el desconocimiento de los padres hacia los productos que son entregados a sus hijos e hijas en las escuelas es un aspecto para tener en cuenta en la intervención que realiza el Programa, debido a se puede generar un mayor balance alimenticio a lo largo del día en las comidas de las niñas y los niños en sus casas y escuela (Ghinneers & Guimaray, 2017; Ajito, 2018; y Pereira et al., 2018). En este sentido, un mayor involucramiento de parte de los padres por conocer los alimentos es muy importante y mejorarían los resultados del Programa.</p> <p>Por otro lado, los participantes del taller mencionaron que ciertos directores y docentes desconocen la importancia de la alimentación saludable para el aprendizaje de las niñas y los niños, lo cual puede ser una barrera importante para la mejora y esfuerzo que le puedan poner en su participación de los comités de cogestión y equipamiento para la preparación de desayunos y/o almuerzos.</p>
7	Reducir la alta rotación	T	RL	<p>La alta rotación del personal del PNAEQW debita su gestión al no permitir continuidad en las gestiones. Esto se ha visto en el caso de los miembros de los comités de gestión, como en el personal de Programa. Esta situación fue comentada también en el taller, como un factor limitante para el correcto funcionamiento del Programa. También es mencionada en estudios como el de MIDIS (2016a) y Minaya et al. (2018).</p> <p>Al respecto, en el periodo del 2017 al 2019, el Programa ha tenido 8 directores ejecutivos; es decir, cada uno de ellos estuvo, en promedio, 4.5 meses. Esta situación, sin duda, pone en riesgo la continuidad de las acciones que realiza el Programa, y que se trasmite hacia los funcionarios que las ejecutan.</p>
8	Fortalecer el trabajo con proveedores	T	RL	<p>Diversos aspectos relacionados a los proveedores fueron encontrados como aspectos que estarían limitando el correcto cumplimiento de los objetivos del Programa. Entre estos se encuentra que existe un escaso número de proveedores capacitados y capaces de proveedor alimentos al PNAEQW. Mientras que, en otros casos, se observa que los altos costos de transporte estarían incrementando el costo del servicio, sumado a la poca cantidad de postores.</p> <p>Por otro lado, estudios realizados sobre el Programa señalan que en la etapa de convocatoria para la provisión del servicio alimentario (raciones y productos) existen aspectos por mejorar como es el alcance que tiene la convocatoria en relación con los proveedores. Esto está relacionado con el tiempo en el cual esta es gestada (tiempo de lanzamiento y difusión) (MIDIS, 2014a). En este sentido, surge la necesidad de contar con herramientas para la verificación de los documentos remitidos por los proveedores, así como otorgar las facilidades a los miembros del CC para realizar las supervisiones correspondientes a los almacenes de los postores, además de la revisión de los requisitos de las convocatorias (MIDIS, 2017b; MIDIS, 2018).</p>
9	Tomar en cuenta las condiciones climáticas	T		<p>Lo mencionado respecto al tema del clima es que en algunas zonas del territorio peruano hay dificultades para la provisión del servicio debido al mal tiempo climatológico. En este sentido, lo sugerido fue realizar las programaciones correspondientes, tanto de rutas como de tiempo, considerando todos los riesgos posibles y con la información necesaria, a fin de evitar retrasos y desabastecimiento en las instituciones educativas.</p>
10	Contar con información relevante y oportuna		RL	<p>Diversos estudios de corte cualitativo indican la ausencia de bases de datos actualizadas como las de instituciones educativas a ser atendidas y el número de alumnos en ellas, y los productos alimenticios disponibles en distintas zonas que es registrado por el MINAGRI. Esta situación limita tanto la convocatoria para las compras de alimentos a través de los proveedores, así como la planificación de los menús en los colegios (MIDIS, 2014a; MIDIS, 2014b; MIDIS, 2016a; PNUD, 2017).</p> <p>Asimismo, la solución de este tema ayudaría a consolidar un índice de priorización para la atención de instituciones (MIDIS, 2019b).</p>

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

5. Priorización de necesidades en el PNAEQW

Como se mencionó previamente, dado que no se pudo realizar, de manera presencial, la socialización de las necesidades encontradas en el taller y revisión de literatura, se construyó un cuestionario virtual que cumplió con dos funciones: i) mostrar y explicar la consolidación de las necesidades que surgieron para el Programa, y ii) recoger la evaluación de las necesidades de funcionarios del Programa.

En este sentido, en el mes de junio del año 2020, el equipo técnico del AYNi Lab Social remitió al punto focal del PNAEQW el FV-2 con las 10 necesidades identificadas en el taller y en la revisión de literatura para que sean enviadas tanto a funcionarios de Sede Central como de Unidades Territoriales. El programa usado para este recojo de información fue *Qualtrics*.

El cuestionario fue completado por 33 funcionarias/os, de las/os cuales 10 fueron de Sede Central, y 23 de las Unidades Territoriales (UT). De las/os 10 participantes de Sede Central, 8 habían sido parte del taller de necesidades llevado a cabo en febrero del 2020. En cuanto al personal de las UT, todos eran de distintas localidades, y todos, a excepción de uno, eran jefas/es de UT¹⁷. El detalle de los participantes se encuentra en el Anexo 11. Por otro lado, el tiempo promedio de llenado del cuestionario virtual fue de 20 minutos (aproximadamente 1 235 segundos).

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

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

De la puntuación obtenida, se construyeron índices relativos por cada necesidad, como se explicó en la sección 2.1.4., los cuales se presentan a continuación:

Tabla 10. Orden de priorización de necesidades en el PNAEQW

Orden	Fuente	Necesidad identificada	Puntaje
1°	T + RL	Fortalecer la articulación entre los actores	1.00
2°	T + RL	Mejorar el equipamiento e infraestructura	0.85
3°	T + RL	Cerrar brechas de información en distintos actores	0.72
4°	T + RL	Mejorar la educación alimentaria e higiénicas en la familia y gestores del Programa	0.51
5°	T + RL	Tomar en cuenta los gustos y preferencias	0.49
6°	RL	Contar con información relevante y oportuna	0.42
7°	T+RL	Fortalecer el trabajo con proveedores	0.26
8°	T+RL	Reducir la alta rotación	0.18
9°	T+RL	Mejorar la supervisión y monitoreo	0.08
10°	T	Tomar en cuenta las condiciones climáticas	0.00

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

De esta manera, este orden de priorización incorpora la mirada de funcionarias/os de UT, lo cual es muy valioso para reflejar a una instancia del Programa más cerca de usuarias/os. Los hallazgos son insumos para el proceso de búsqueda de soluciones innovadoras que las puedan atender.

¹⁷ Así se tuvo participantes de las UT de Amazonas (1), Áncash (2), Apurímac (1), Ayacucho (1), Cajamarca (2), Huancavelica (1), Cusco (1), Huánuco (1), Junín (1), La Libertad (1), Lambayeque (1), Lima Provincias (1), Madre de Dios (1), Moquegua (1), Pasco (1), Puno (1), Piura (1), Tacna (1), Ucayali (1), San Martín (1), y Tumbes (1).

6. Posibles soluciones innovadoras para el PNAEQW: listado y análisis¹⁸

En esta sección se realiza el mapeo de ideas innovadoras que puedan solucionar las necesidades del PNAEQW. El orden de presentación de las necesidades y propuesta de solución del presente documento sigue el orden de priorización presentado previamente. Por tanto, se ha procurado identificar posibles soluciones innovadoras para cada una de las necesidades o cuellos de botella mostradas en la Tabla 10, salvo aquellas necesidades cuya solución responden a variables exógenas o incremento presupuestal o de las cuales no se tuvo suficiente información como para acotar la necesidad a un cuello de botella bien definido que permita identificar una posible o porque ya se cuenta con intervenciones como Cash Qali Warma¹⁹. Se recomienda coordinar una nueva sesión de trabajo con el PNAEQW para acotar esta necesidad, y otras que requieran revisión, o especificar si hay alguna contribución que se pueda hacer a los sectores desde el Programa.

Necesidad N° 01: Fortalecer la articulación entre los actores (1.00)

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

Problema y resultado esperado

La necesidad de fortalecer la articulación con autoridades de otros sectores del gobierno central como autoridades locales surgió del recojo de necesidades mediante el taller presencial con las/os gestores del Programa y en la revisión de literatura. Se mencionó el poco trabajo coordinado con MINAGRI para impulsar y conectar a los productores locales con el PNAEQW, con el fin de que provean el servicio de alimentación. Asimismo, se mencionó el trabajo articulado con los sectores de educación, cultura y salud para contemplar más las particularidades propias del entorno de las escuelas en donde se interviene.

En este sentido, el objetivo es encontrar una solución innovadora que permita involucrar más a las autoridades del gobierno local y central, así como genera canales de coordinación entre ellos que fomente el trabajo conjunto.

Hipótesis

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

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

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

¹⁹ Cash Qali Warma es una intervención de FOCONDES, otro programa social del MIDIS, en el que a partir del modelo del Núcleo Ejecutor se busca dotar de infraestructura de cocina, almacén y servicios higiénicos en Instituciones educativas públicas de inicial y primaria en las que opera el PNAEQW.

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

Mapeo de intervenciones

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

Por su parte, en base a lo encontrado en la revisión documentaria, centramos nuestra atención en incentivos 'no monetarios' o 'sociales', que son 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 marginal o el costo marginal del esfuerzo.
- ii) Proviene de las interacciones con otros.

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

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

Dado que existe una necesidad de mejorar la articulación entre los actores que participan en la intervención del PNAEQW, se propone como solución el desarrollo de campañas de *storytelling* que cuenten las experiencias de las/os usuarias/os del Programa y los impactos positivos que estaría teniendo. Ello contribuiría a posicionar el proyecto en agenda pública, y así disuadir a autoridades locales para poner en marcha esfuerzos de articulación.

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

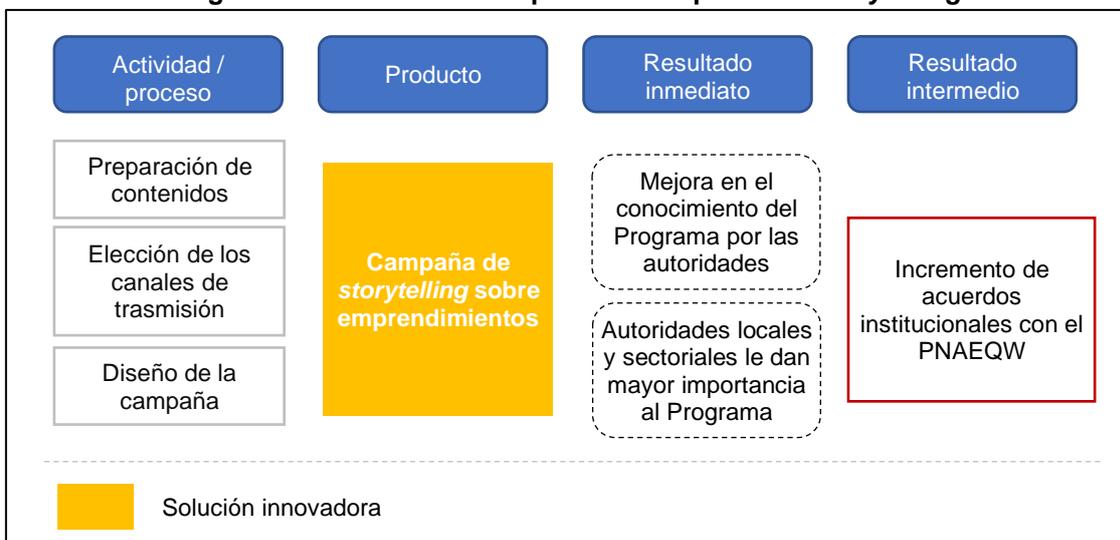
En línea con ello, Neimand (2018) toma las experiencias de Slovic y la complementa con una batería de *insights* para prestar una ruta metodológica para contar historias que enganchen a la comunidad en complejos problemas sociales y emocionales. Su propuesta contiene cuatro puntos clave. Primero, contar historias sobre individuos particulares, lo que es un corolario de Slovic. En el caso del PNAEQW esto podría ser contar la historia de un centro educativo y estudiantes que reciben los desayunos de parte del Programa, y se evidencia el esfuerzo que realizan.

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

Si bien el Programa, a través de sus redes sociales, continuamente informa sobre la mejora en la calidad de vida de las/os estudiantes a través de los alimentos brindados, una campaña orientada a resaltar la importancia de la articulación con los gobiernos locales y otras instituciones, minuciosamente diseñada, podría contribuir a contribuir al interés tanto en la sociedad civil como en los hacedores de

política para hacerlo posible. En este sentido, esta campaña podría tomar formatos digitales, como *podcasts* o bibliotecas vivientes usados de forma regular.

Figura 9. Teoría de cambio para las campañas de *storytelling*



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

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

Dado que se evidencia la necesidad de fortalecer la articulación inter e intra sectorial, se propone como solución implementar mecanismos de incentivos no monetarios que se sirvan de las motivaciones intrínsecas propios de servidores públicos y miembros de los comités de gestión del Programa, para impulsarlos a desarrollar actividades de integración y articulación que tengan como foco mejorar el servicio que brinda el PNAEQW. Si bien la articulación intersectorial está marcada por voluntad y decisiones políticas, esta innovación busca incidir sobre cambios actitudinales que sumados con otras herramientas lleven a la mejora de la necesidad.

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

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

Los hallazgos de Dustan y otros, dan pie a pensar que directores de instituciones educativas en el Perú tienen, efectivamente, preferencias altruistas. Podría mantenerse un símil con autoridades locales, sin embargo se sugiere evaluar la viabilidad de mensajes de texto en el contexto de las acciones de gestión comunitaria del PNAEQW. 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 & Bandiera (2018).

Figura 10. Teoría de cambio para implementación de incentivos no monetarios



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Necesidad N° 03: Cerrar brechas de información con distintos actores (0.72)

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

Problema y resultado esperado

Los hallazgos de esta necesidad están orientados a que los padres desconocen de los beneficios (aporte calórico) de los alimentos que otorga el Programa. Un hecho que se deriva esto es que los estudiantes llegan a la escuela habiendo ya desayunado en casa, debido a que sus padres tienen la creencia de que el alimento dado por el PNAEQW no será suficiente.

Asimismo, en el taller de relevamiento de necesidades se mencionó que ciertos directores y docentes desconocen la importancia de la alimentación saludable para el aprendizaje de las niñas y los niños, lo cual puede ser una barrera importante para la mejora y esfuerzo que le puedan poner en su participación de los comités de cogestión y equipamiento para la preparación de desayunos y/o almuerzos.

Hipótesis

Contar con información completa permite a las personas poder tomar mejores decisiones, al tener un mayor set de variables a considerar en sus esquemas lógicos de elección. Así, por ejemplo, una madre o un padre de familia que no cuente con información nutricional de los alimentos que reciben sus hijas e hijos en la escuela, no podrá decidir bien si brindarle un desayuno adicional o complementar su alimentación con otros productos.

Ravallion. M., et al (2015) mencionan que los hogares en situación de pobreza usualmente se ven desfavorecidos en cuanto a la información que tienen por lo que suelen no tener acceso a derechos y servicios. En línea con ello, diversas intervenciones dan cuenta que proveer información relevante mejora los resultados en la asignación de recursos (por ejemplo, Gallego et al. (2018) y Ravallion, M., et al, (2015))²⁰. En este sentido, resulta muy relevante dotar de información clara y oportuna a los hogares de bajos ingresos, pues además cuentan con preocupaciones del día a día y no podrían prestar plena atención al momento que cierta información se le es proporcionada.

²⁰ Por ejemplo, las intervenciones que proveen información a los padres sobre los retornos a la educación han evidenciado ser efectivos en la mejor asignación de recursos hacia la educación de sus hijos.

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

Mapeo de intervenciones:

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

Al respecto, las herramientas tecnológicas pueden ser útiles para mejorar los canales de comunicación entre las personas. En línea con ello, RapidSMS del UNICEF, es un sistema de monitoreo basado en mensajería de texto, el cual permite conectar, en escala real, a UNICEF con usuarias/os involucrados en el cuidado de niñas y niños. El concepto de esta herramienta puede adaptarse a otros contextos como el del PNAEWQ para remitir información importante y oportuna hacia padres, madres, directores, profesores y otros actores clave sobre la calidad nutricional de los alimentos que se ofrecen en el Programa y la importancia de la alimentación escolar. El sistema permitiría generar respuesta de parte de las/os usuarias/os, para realizar consultas sobre la información que se envía.

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

Por otro lado, las soluciones que usan tecnología presentan muchos retos como el de la conectividad, las habilidades con las que tienen que contar las personas para el uso de celulares, entre otras. En este sentido, tomando la experiencia de programas de difusión de conocimientos y transferencia tecnológica en el sector agricultura de ámbitos rurales, una alternativa para una mejor comunicación es identificar puntos de contacto en el centro poblado de intervención para la difusión de información relevante que muchas veces no puede ser transmitida por agentes del Programa. En línea con ello, FYF (2012) mencionan que está bien documentado que este tipo de intervenciones mejora la comunicación.

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

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

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

Esta herramienta puede ser de gran utilidad para hacer llegar información sobre la calidad nutricional de los alimentos que son brindados por el PNAQW. La idea es que se envíe información del menú de desayunos y almuerzos de manera semana, y que los hogares, miembros del CAE y CC, y autoridades locales puedan preguntar si tienen alguna duda al respecto.

Como idea para una eventual implementación, se podría contar con una alianza con una ONG u otra entidad privada que provea equipos móviles básicos en escuelas para los fines de la propuesta, en zonas con cobertura de telefonía.

Figura 11. Teoría de cambio para la implementación de un sistema de comunicación de respuesta por voz



Necesidad N° 04: Mejorar la educación alimentaria e higiénica en la familia y gestores del programa (0.51)

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

Problema y resultado esperado

Otra de las necesidades que se identifica en el PNAEQW es la mejora de la educación y puesta en práctica en temas nutricionales e higiénicos tanto por parte de la familia de los y las estudiantes como de los gestores a cargo del manejo y preparación del programa.

Al respecto, en cuanto al conocimiento con el que cuentan los padres de familia sobre temas de alimentación e higiene saludable, muchos de los participantes del taller de relevamiento de necesidades del Programa mencionaron que existe debilidad al respecto, por lo que sería una limitante para que las niñas y los niños puedan profundizar lo aprendido en la escuela.

Por otro lado, algunos estudios de corte cualitativo remarcan el hecho que el personal encargado de la recepción, preparación y distribución de los alimentos, e incluso los proveedores, generalmente no siguen las prácticas de higiene recomendadas por el programa.

En línea con ello, en cuanto al uso de la indumentaria recomendada para el manejo y preparación de alimentos, en MIDIS (2016a) se menciona que, en algunas instituciones, los encargados de estas actividades no las usaban. En la mayoría de los casos solo se colocaban el mandil, cuando además debían usar gorros y guantes.

En este sentido, se espera que el objetivo del problema planteado sea proveer de información y generar cambios de conductas en temas de alimentación saludable y de higiene en familias de los y las estudiantes usuarios y en los gestores del Programa.

Hipótesis

En el proceso de identificación de necesidades, específicamente en el taller con funcionarias y funcionarios, surgió la premisa que en algunos casos los padres tienen poco interés en conocer las buenas prácticas; mientras que en otros casos lo dictado por el Programa, no se ajusta a las costumbres de los hogares, quienes no pueden discernir entre los alimentos saludables y no saludables.

En el caso del personal encargado del manejo y la preparación de los alimentos que no sigue las prácticas de higiene y cuidado recomendadas por el Programa, puede estar motivado por una mala comunicación y comprensión de la importancia de las mismas, de la falta de equipo para seguir las (por ejemplo, utensilios para el aseo), o por descuido.

Mapeo de intervenciones

La revisión sobre intervenciones destinadas a mejorar la educación nutricional y promover prácticas de higiene, sugiere que en muchos casos estas se dan a partir del uso de la tecnología y la promoción del juego (gamificación) en el caso de niños y niñas y padres.

Ezezika et al. (2018) muestran evidencia de la efectividad del aprendizaje a través del juego, mediante la aplicación *Nutrigo*²¹, en temas de nutrición en adolescentes de escuelas secundarias en Nigeria. Asimismo, en Azevedo et al. (2018) se analiza, mediante un método de evaluación cuasi-experimental el uso de un portal web de gamificación para mejorar la educación nutricional de familias con niños y niñas de 3 y 5 años; los autores encuentran efectos positivos del uso de esta herramienta tomando en cuenta un indicador de educación nutricional en base a un cuestionario de preguntas realizado a los padres de los niños y de las niñas, y concluyen que el uso de una plataforma digital de gamificación parece ser un instrumento útil y fácil de adaptar en el proceso de aprendizaje de la alimentación saludable.

En esta misma línea, la revisión sistemática sobre el impacto de la tecnología y la educación nutricional en el colegio sobre los conocimientos en nutrición y cambios en el comportamiento en niños y niñas, realizada por Tallon et al (2019), señala que en todas las 13 investigaciones incluidas en la revisión, se presentaron resultados positivos pero no persistentes en el tiempo. Lo cual indica que, de usar instrumentos tecnológicos se debe estar acompañados por otras herramientas que refuercen lo aprendido y aseguren la perdurabilidad de los efectos.

En este sentido, resultaría conveniente analizar el uso de medios digitales para reforzar el componente educativo del PNAEQW, en un trabajo conjunto con el MINEDU. Al respecto, el PMA cuenta con una plataforma digital llamada NutriFami que brinda información, mediante módulos de aprendizaje sobre el cuidado, composición y preparación de alimentos, y recomendaciones para la salud de niños y niñas, gestantes y adultos en general.

Asimismo, la plataforma considera una versión para la zona del Pacífico en la que brinda información más general en relación a un mayor número de temas en los módulos²²; mientras que la versión para Senegal, en francés, consideran en sus módulos los temas de gestión de víveres, preparación e higiene de alimentos, y de alimentos sanos y equilibrados. Ello debido a que fue diseñado para incorporarlo en su programa de alimentación escolar y sea usando por las personas que se encargan del manejo y preparación de alimentos. Se observa entonces que esta plataforma puede ser versátil en cuanto al contenido que ofrece para distintos actores que intervienen dentro del proceso de alimentación.

Por otro lado, desde la economía del comportamiento han surgido intervenciones a través del envío de mensajes de texto para buscar cambios en comportamientos específicos, como podría ser el caso de prácticas de higiene en el manejo de alimentos para el caso del PNAEQW. The Behavioural Insights

²¹ En Ezezika (2018) disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2018/07/how-games-can-take-nutrition-to-the-next-level>, y Ezezika et al (2018) se brinda más detalle sobre el uso del aplicativo, y evaluación de impacto del mismo.

²² Los módulos del portal para NutriFami Pacífico son: i) Conociendo nuestro cuerpo, ii) Alimentación saludable, iii) La alimentación de las mujeres embarazadas lactantes y sus bebés, iv) Conservación y preparación de alimentos, y v) Consejos para vivir bien. Cabe destacar que el portal también contiene otros módulos de aprendizaje.

Team (2018) menciona la conveniencia del uso de los mensajes en algunas situaciones gracias a su bajo costo, carácter universal, aceptabilidad, y facilidad de uso.

Asimismo, este tipo intervenciones se han aplicado ampliamente en el campo de la educación para buscar cambios de conducta en docentes y padres. En MINEDU (2018) se menciona una serie estudios en base a este tema en aspectos como ahorro, matrículas escolares y satisfacción docentes. De esta manera, otra de las intervenciones que se podrían aplicar para hacer frente a esta necesidad es el envío de mensajes de texto al personal que maneja los alimentos, para alertarlos, darles información o recordarles las pautas de higiene y nutrición que dicta el Programa; así como el incluir mensajes motivadores, alentados y con nueva información en los productos que se ofrece.

Idea innovadora propuesta N° 1: Plataforma digital educativa con contenido sobre nutrición saludable e higiene adecuada

Dada la necesidad de reforzar los conocimientos de nutrición e higiene de la familia y personal del programa que manipula los alimentos, se plantea como solución la implementación del aplicativo NutriFami (o sistema similar) tanto para uso de los hogares de los usuarios y usuarias como para uso de los gestores del programa.

En base a la experiencia de Colombia y Senegal, se plantea analizar el uso en el PNAEQW de una plataforma digital que pueda usarse mediante aplicativos web, celulares y tablets (incluso en pantallas de TV interactivas) que ofrezca contenido educativo sobre temas de alimentación saludable, prácticas de higiene adecuada y manejo de alimentos; y que promuevan su adherencia mediante técnicas de aprendizaje mediante el juego.

Esta plataforma puede ser implementada tanto para los hogares, dedicándoles módulos específicos según las necesidades que se identifiquen en niñas y niños, y padres (como información nutricional para niños y niñas en un determinado rango de edad, nutrición y cuidado en temas de higiene en lactantes, etc); y también para el personal del Programa encargado del manejo y preparación de los alimentos en temas de cuidado de los víveres, preparación de alimentos, entre otros. De tomarse en cuenta esta propuesta debe de considerarse las prácticas culturales propias de las zonas donde se implemente.

La experiencia en Senegal y su implementación en comunidades vulnerables de bajos ingresos, señala que esta herramienta puede ser usada de manera fácil sin necesidad de mucha capacitación. Muchas de las cocineras del programa de alimentación escolar de ese país pudieron completar todos los módulos de la plataforma y así obtener un certificado otorgado por el PMA. Asimismo, esta institución señala que Nutrifami es una aplicación altamente rentable, en comparación con el método tradicional de programas de capacitación (sin incluir los costos de socios o material educativo).

En este sentido, esta herramienta puede ayudar a mejorar el componente educativo del Programa. Y tomando la experiencia de Colombia, sería conveniente el trabajo conjunto con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, MINEDU para idear alternativas viables para facilitar la conexión de internet en escuelas alejadas y puedan usar la plataforma.

En este caso se trata de la incorporación de un nuevo producto que es insumo para la mejora del componente educativo del programa. Por ello se parte de la premisa que el resultado sería un proceso nuevo dentro de la cadena de valor del Programa. Se ilustra la intervención y sus resultados esperados en una teoría de cambio específica al problema.

Figura 12. Teoría de cambio para mejorar la educación alimentaria e higiénica en los actores del Programa, a través de una plataforma digital (celulares, tablets, Kindle, entre otros)



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Idea innovadora propuesta N° 2: Uso mensajes y descripción nutricional en lenguas maternas o idiomas más hablados en las zonas de intervención del Programa

Dado que se cuenta con la necesidad de reforzar los conocimientos de nutrición e higiene de la familia y personal del programa que manipula los alimentos, se plantea como solución la promoción de entrega de productos con información nutricional y prácticas saludables (higiene y reciclaje) a través de mensajes en lenguas o idiomas más usados en las zonas de intervención, con el fin de que los participantes del servicio (los que lo brindan y reciben) puedan interiorizar de una mejor manera la información nutricional del Programa, y así aplicarlas.

Se toma en cuenta la experiencia del lanzamiento en el año 2018 del producto Yoleit, una bebida láctea brindada al PNAEQW en la cual incorporaba información nutricional, no solo en idioma Español, sino también en Quechua. Mediante este nuevo producto, se buscaba que los estudiantes puedan aprender no solo sobre nutrición sino también sobre higiene y reciclaje. La iniciativa fue llevada a cabo por P&D Andina Alimentos S.A. Yoleit tuvo como presentación un envase de Tetra Pak y estuvo disponible en una presentación de 200 ml, contó con principales insumos productos como harina de kiwicha, quinua y avena.

En este sentido, esta iniciativa podría ser tomada en cuenta para aplicarlo en otros contextos y productos no solo para zonas en donde se habla el idioma Quechua, sino otras lenguas de la Amazonía peruana. Puede ser tomada como parte de los requerimientos a los proveedores del servicio. Asimismo, a pesar de que de la revisión documentaria no se encontró algún informe que evalúa sus efectos, se plantea que pueda ser incluida en la discusión sobre las alternativas de solución para la necesidad identificada.

Figura 13. Teoría de cambio para mejorar la educación alimentaria e higiénica en los actores del Programa, a través de mensajes en lenguas distintas lenguas en los productos ofrecidos



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Necesidad N° 05: Tomar en cuenta los gustos y preferencias (0.49)

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

Problema y resultado esperado

Según el informe de identificación de necesidades del Programa, en el taller de relevamiento de necesidades salió a relucir que en muchos de sus colegios usuarios, alrededor del 75% de las niñas y los niños desayuna en casa. Mientras que, en la revisión de literatura, se menciona que existe evidencia que tomar desayuno en casa o no tomarlo puede generar diferencias en el impacto potencial del desayuno que entrega el Programa. Esta condición se presenta debido a que, en algunos casos, los niños y las niñas, e incluso los mismos padres, consideran que los alimentos brindados no son agradables.

En este sentido, el resultado esperado por parte de las intervenciones planteadas es usar métodos efectivos que conlleven a incrementar la aceptabilidad de los alimentos por parte de los y las estudiantes.

Hipótesis

En ciertas zonas de intervención del Programa no se consideran las diferencias culturales y los hábitos alimenticios asociados a estos, lo que genera poca aceptabilidad de los alimentos. Asimismo, la escasa variedad de los menús escolares es otro de los problemas que ocasiona que las niñas y los niños rechacen los alimentos cuando sienten cansancio hacia ellos. Esta situación podría estar asociada a la falta de conocimientos de alimentos que puedan suplir los requerimientos calóricos y ser balanceados, además de, como se mencionó en el taller de relevamiento de necesidades, la falta de conocimientos sobre los productos de la zona en el que se encuentra la institución educativa. En MIDIS (2016a) se menciona que este es un caso más recurrente en el caso de la modalidad de raciones.

En este sentido, se identifican cuellos de botella asociados a la escasa diversidad del menú escolar brindado, y a la falta de conocimientos sobre productos de la zona, que no considera diferencias culturales en las zonas de intervención.

Mapeo de intervenciones

En la revisión de literatura que se realiza en relación con las intervenciones destinadas a mejorar la aceptabilidad de los alimentos por parte de los y las estudiantes, se encuentra el trabajo que viene

realizando la FAO en Colombia, específicamente en Barranquilla (unas de las zonas con mayores índices de inseguridad alimentaria) con un piloto de inclusión de elementos de gastronomía (nuevas recetas, trabajo con chef) en el programa de alimentación escolar en Colombia. Esta iniciativa se llevará a cabo en tres instituciones educativas en donde se revisará el menú escolar en función a su aceptabilidad, sabor, pertinencia cultural, nutrición y costo, para mejorarlo. A inicios de marzo del 2020 se realizaban las coordinaciones para iniciar el piloto, el cual también se venía desarrollando en Guatemala y República Dominicana²³.

Esta iniciativa se basa en la experiencia de la implementación del Laboratorio Gastronómico en Chile, bajo la tutela de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) del Ministerio de Educación. Cabe destacar que la creación de este laboratorio se encuentra dentro del *Plan contra la Obesidad Escolar, Contrapeso*, planteado en el año 2017 y que cuenta con 50 medidas específicas para reducir los índices de obesidad escolar.

Este laboratorio está conformado por reconocidos chefs y las cocineras del programa de alimentación escolar chileno. En el primer año de su implementación (año 2017), el laboratorio gastronómico se enfocó en mejorar las 10 recetas con menos aceptabilidad por parte de los y las estudiantes, tomándose como piloto el colegio República de Uruguay, en Santiago de Chile. El proceso de trabajo en este colegio fue mediante el método de ensayo-error, es decir, mediante la experimentación, con los mismos y las mismas estudiantes. Como producto de ello, se obtuvo fichas técnicas de las recetas mejoradas, videos con los pasos de las 10 recetas, documentos con las especificaciones del equipamiento requerido, y un libro con las recetas mejoradas.

Adicionalmente, durante el proceso de mejora de las recetas de los menús de los almuerzos se llevaron a cabo charlas en los colegios sobre alimentación saludable, degustaciones de las recetas con los y las estudiantes, conferencias magistrales con las lecciones del proceso, capacitaciones a los manipuladores de alimentos, y un concurso con las “tías”²⁴ del programa de alimentación escolar, en donde se premió a la mejor receta²⁵.

Por otro lado, se encontró una iniciativa que utiliza la tecnología para encontrar variedades de menú y optimizar el uso de alimentos locales; es llamada PLUS School Menus. Es una herramienta tecnológica de amigable uso que provee soporte para el diseño de almuerzos costo efectivos preparados con insumos locales, y que cumplan con los requerimientos nutricionales indicados. Ha sido diseñada por el Programa Mundial de Alimentos (PMA), y hace uso de bases de datos de precios de alimentos, tablas de composición de alimentos, las cuales, a través de un avanzado algoritmo matemático calcula un menú de alimentos que asegura calidad nutricional y el uso de productos de la estación.

Según el PMA, en el presente año 2020, el software PLUS pasará por una mejora completa. Se fortalecerán las alianzas con actores clave del desarrollo y varios países comenzarán la implementación en el campo en un proceso continuo de retroalimentación y mejora. A partir de 2021, la expansión global comenzará en estrecha colaboración con gobiernos y socios.

Idea innovadora propuesta N° 1: Conformación de un laboratorio gastronómico nutricional para mejora de las recetas.

Dado que existe el problema de la baja aceptabilidad de los alimentos brindados por el programa, y que no se consideran las diferencias culturales en las preparaciones, se propone como solución la conformación de un laboratorio gastronómico-nutricional para el diseño de recetas del programa de alimentación escolar, lo cual permitirá mejorar el sabor y gusto de los alimentos con menor aceptabilidad.

Se toma en cuenta la experiencia de la implementación del laboratorio gastronómico en Chile en el programa de alimentación escolar, y la nueva experiencia que se está probando en Colombia para incluir su gastronomía en el servicio que ofrecen a las escuelas.

²³ Nota de prensa 07/03/2020: FAO en Colombia, Barranquilla se la juega por incluir la gastronomía en el Programa de Alimentación Escolar.

²⁴ En referencia al personal encargado de la preparación de los alimentos en el programa de alimentación escolar chileno.

²⁵ Las 15 recetas mejoradas durante todo el proceso fueron plasmadas en una publicación titulada “Alimentando el futuro de Chile, las nuevas y ricas recetas del laboratorio gastronómico de JUNAEB”.

En este sentido, la propuesta para el PNAEQW iría alineada a la conformación del centro gastronómico bajo la forma de un grupo consultivo conformado por reconocidos chefs, nutricionistas y cocineras/os del Programa; y llevar a cabo mejora de los alimentos, considerando diferencias culturales, que son brindados por el programa, básicamente en la modalidad de productos. Asimismo, se puede considerar pertinente convocar concursos para obtener de recetas estándares por regiones, tal que consideren los productos locales y el contenido nutricional adecuado para niñas y niños.

En cuanto a la modalidad de raciones, surge como propuesta el trabajo conjunto de este centro con los proveedores de ciertas zonas donde se ha visto baja aceptabilidad de los productos brindados, con el fin de que sean capacitados con programas de buenas prácticas alimenticias.

Este laboratorio estaría comprometido a ofrecer un set de menús según región alimentaria establecida por el Programa, los cuales estarían detallados en documentos técnicos y guías para su preparación. Este set de menús puede ser obtenido a través de la misma mejora en el centro gastronómico, o mediante los resultados de los concursos que podría convocar.

Como ejemplo del desempeño del laboratorio gastronómico de Chile, en el Análisis Estratégico realizado al programa de alimentación escolar de dicho país, elaborado por una consultora privada por encargo de JUNAEB, se toma en cuenta su trabajo en una de las recomendaciones realizadas. Esta va en la línea de mantener una comunicación directa entre las instituciones educativas en donde se identifica alguna dificultad en la aceptabilidad de los alimentos, y el laboratorio para que la mejora de los productos se dé en la brevedad posible.

En este sentido, esta propuesta conllevaría a mejorar la aceptabilidad de los productos (desayunos y almuerzos) por parte de los y las estudiantes usuarios del Programa, a partir del análisis técnico del centro gastronómico-nutricional.

La propuesta que se plantea (laboratorio gastronómico-nutricional) conllevaría a mejorar la aceptabilidad de las recetas brindadas; lo cual a su vez conllevaría a que los niños usuarios y las niñas usuarias del Programa mejoren su ingesta de alimentos; y de esta manera se favorecería al logro de los objetivos del PNAEQW. Se ilustra la intervención y sus resultados esperados en una teoría de cambio específica al problema.

Figura 14. Teoría de cambio de la propuesta de un laboratorio gastronómico



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

Idea innovadora propuesta N° 2: Herramienta tecnológica de fácil uso para el diseño de menús escolares

Dado que se evidenció una baja aceptabilidad de los alimentos por la poca variabilidad del menú brindado por el PNAEQW, se plantea la implementación de una plataforma automatizada para el diseño

de menús escolares que considere los requerimientos nutricionales, alimentos de la zona y el costo; ello permitirá contar con un mayor set de menús a ser brindado a los y las estudiantes.

Al respecto, se toma en cuenta el diseño planteado por el PMA, y se propone la implementación de esta herramienta para el uso por parte de los gestores del Programa con el fin de que se diseñe un set de menús a través de un algoritmo matemático tomando en cuenta, principalmente, las siguientes variables:

- Disponibilidad de alimentos estacionales locales.
- Precio de los alimentos locales.
- Tabla de composición nutricional de productos.
- Requerimientos nutricionales.
- Presupuesto asignado y el número de raciones a repartir.
- Aceptabilidad de productos previamente usados.

Asimismo, en el diseño se debe asegurar la calidad de las preparaciones y que las recetas sean evaluadas por los propios gestores y cocineros/as del Programa. Adicionalmente, como menciona el PMA se debe asegurar que el manejo del sistema sea fácil para cualquier persona, con poca o ninguna capacitación, con el fin de que se pueda crear menús de alimentación escolar en cuestión de minutos.

Esta iniciativa, PLUS School Menus, está siendo pilotado en varios países desde mediados del 2019. Algunos de los resultados iniciales de Buthan muestran que esta herramienta puede generar ahorros sustanciales. Así, gracias al algoritmo, se obtuvo un menú 31% menos costoso de lo habitual en el programa de alimentación escolar de dicho país. Debido a sus resultados, este sistema será probado también en dos distritos adicionales, Punakha y Gasa en Buthan.

De esta manera, se espera que con esta propuesta se obtenga una mayor variedad de productos y haya mayor aceptabilidad por parte de los y las estudiantes.

La intervención planteada conllevaría obtener una mayor variedad de menús escolares, lo cual ayudaría a mejorar la aceptabilidad de los alimentos por parte de los niños. A su vez, ello influiría en la mejora de la ingesta de alimentos de niñas usuarias y niños usuarios del PNAEQW. Se ilustra la intervención y sus resultados esperados en una teoría de cambio específica al problema.

Figura 15. Teoría de cambio de la propuesta de una herramienta tecnológica de fácil uso para el diseño de menús escolares



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

Necesidad N° 06: Contar con información relevante y oportuna (0.42)

Fuente en la etapa de identificación: Revisión de literatura

Problema y resultado esperado

En la revisión de literatura se encontró que una de las dificultades con las que cuenta el Programa es la ausencia de un sistema bases de datos actualizadas, como las de instituciones educativas a ser atendidas con el número de alumnas/os en ellas, y los productos alimenticios disponibles en distintas zonas que es registrado por el MINAGRI.

En este sentido, el resultado esperado por parte de las intervenciones planteadas para aliviar esta necesidad es que se cuente con un sistema de información para la toma de decisiones en la planificación del proceso de las compras para la provisión del servicio.

Hipótesis

MIDIS (2014a) menciona uno de los aspectos por mejorar de cara a la estructuración de las bases de la convocatoria para las compras, es contar con bases de datos actualizadas para contar el número efectivo de usuarios, infraestructura y equipamiento en las escuelas, necesarios para recibir, almacenar y repartir alimentos, y entre otra información. Asimismo, el documento indica que en caso el MINEDU no cuente con dicha información, esta puede ser actualizada mediante las visitas de supervisión de sus monitores.

Por otro lado, según el mismo documento, no se contaba con información sobre la variedad de productos para poder planificar a futuro los requerimientos para los proveedores del servicio. Se menciona que esta información podría ser canalizada a partir de las gestiones del MINAGRI. En este sentido, no se tendría un sistema que sistematice toda la información potencialmente relevante para llevar el proceso de compras y planificación de los menús de la manera más adecuada.

Mapeo de intervenciones

Al respecto, iniciativas que hagan uso de las tecnologías de la información y comunicaciones pueden aportar hacia la resolución de esta necesidad. En esta línea, para el caso de la información sobre proveedores y los productos que ofrecen, el caso de AGROS²⁶ se presenta como una alternativa interesante. AGROS es un sistema social offline del espacio rural donde interactúan agricultores, transportistas, compradores, y otros actores de la cadena agrícola.

Mediante este sistema los agricultores llaman a la central de Agros y dejan sus consultas o pedidos de información, el cual posteriormente es clasificado y derivado a los usuarios (transportistas, acopiadores, etc) que puedan atender la solicitud. De esta manera, el sistema permite la interacción entre los distintos actores que intervienen en la cadena de valor del sector agrícola, y que puede ser usado en zonas rurales dado que funciona de manera offline.

Si bien es cierto que este sistema no es usado actualmente en un programa de alimentación escolar, la idea un sistema de comunicación que centralice la información de distintos actores del sector agrícola en ámbito rural, es una oportunidad para contar con información disponible en distintos ámbitos para la toma de decisiones y planificación dentro del PNAEQW.

Idea innovadora propuesta N°1: Sistema de información offline

Dado que existe la necesidad de contar con información relevante y oportuna, se plantea como idea de solución la implementación de un sistema de centralización de información de potenciales proveedores y de producto y servicios que ofrecen, con el fin de una mejor planificación del menú escolar y del proceso de compras en el PNAEQW.

²⁶ Para mayor información sobre esta iniciativa, visitar: <https://agros.tech/>. Revisado el 15/11/2020.

Este sistema toma la idea planteada por AGROS mediante de un sistema de red social *offline* los usuarios pueden llamar a una central para que su solicitud de información sea remitida al agente registrado del sistema de suministro de alimentos dentro de la localidad en la que se encuentren; y este último pueda responder de manera rápida y simple. Adicionalmente este sistema podría condensar la información para tener una mirada agregada a nivel de región, distrito o centro poblado de los productos de los agentes involucrados (proveedores, transportistas, acopiadores, etc.).

De esta manera, el PNAEQW podría contar con acceso, a través del MINAGRI, de un sistema parecido que le provea de información sobre los productos que ofrecen los proveedores de las zonas donde se sitúan las escuelas, para la planificación del proceso de compras y también del menú escolar. Con este sistema se evitarían problemas de conectividad que existen en las zonas de ámbito rural.

A continuación se esboza una versión simplificada de la teoría de cambio para esta propuesta

Figura 16. Teoría de cambio para implementación de sistema de información *offline*



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Necesidad N° 07: Fortalecer el trabajo con proveedores (0.26)

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

Problema y resultado esperado

El PNAEQW también debe de fortalecer el trabajo como proveedores del servicio alimentario. Esta es una de las necesidades que se derivó del taller de relevamiento de necesidades y de la revisión de necesidades. Entre las dificultades que se encontraron están el escaso número de proveedores capacitados para proveer el servicio, poca cantidad de postores, entre otros. En línea con ello, se sugiere un análisis más profundo para identificar el tipo de proveedor para las capacitaciones y enfocarse en ellos.

En este sentido, las alternativas de solución deben buscar dar herramientas al Programa para tener un mayor alcance en las convocatorias para la provisión del servicio alimentario para las escuelas, tanto con proveedores grandes como pequeños.

Hipótesis

En MIDIS (2018) se menciona que dos aspectos intrínsecos de las empresas que limitan la participación de los proveedores a las convocatorias lanzadas por el PNAEQW son: desconocimiento de los procedimientos administrativos, y capacidad financiera de la empresa para la atención. En tanto, algunos aspectos externos a la empresa que desincentivan su participación son: demora en los pagos y la cancelación de los procesos de compra. En este sentido, aún existen cuellos de botella para en los

procesos de compra para la provisión del servicio alimentario que involucra a los proveedores; así como gestión de la parte del mismo Programa.

Mapeo de intervenciones

Siguiendo la línea de PPC (2019) acerca del uso de medios digitales en la administración pública, y en el caso específico de propuestas para trabajar más cerca potenciales proveedores del servicio alimentario que brinda el PNAEQW, el sistema AGROS viene a ser una alternativa interesante a mencionar.

Como se mencionó en el mapeo de intervenciones de la Necesidad N°06, AGROS es un sistema social offline del espacio rural donde interactúan agricultores, transportistas, compradores, y otros actores de la cadena agrícola. Mediante este sistema se puede conocer detalles sobre agentes que participan en la cadena del sector agrícola. De esta manera, el sistema permite la interacción entre los distintos actores que intervienen en la cadena de valor del sector agrícola, y que puede ser usado en zonas rurales dado que funciona de manera offline.

Este sistema contribuye a reforzar la confianza entre compradores y vendedores, y posibilita que las transacciones puedan realizarse de manera más rápida y efectiva. En este sentido, nuevamente se toma en cuenta esta idea para contar con un sistema de comunicación que centralice la información de potenciales proveedores del servicio de alimentación escolar para el PNAEQW.

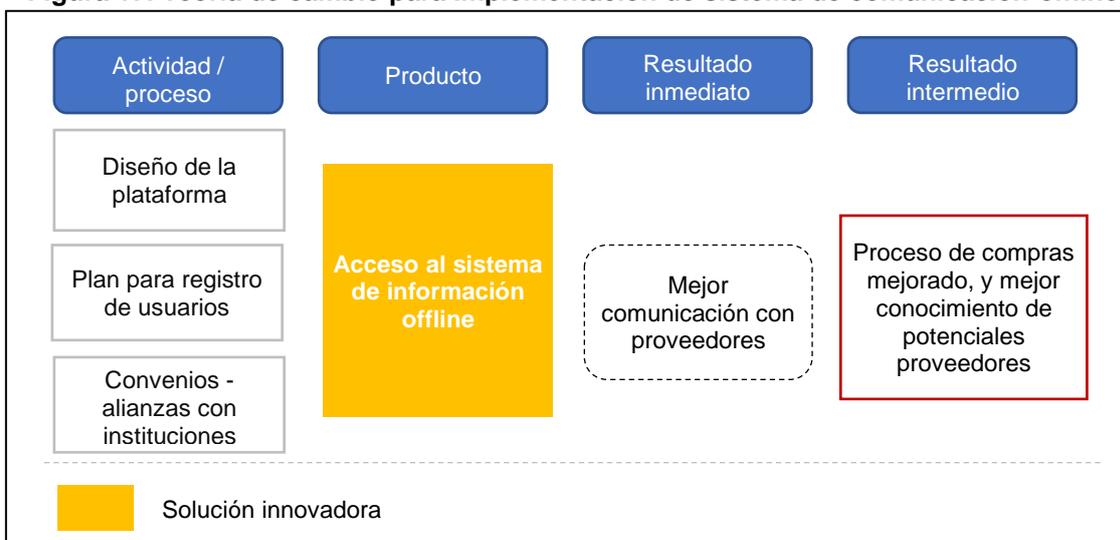
Idea innovadora propuesta N°1: Sistema de comunicación offline

Dado que existe la necesidad de fortalecer el trabajo con los proveedores se plantea como alternativa de solución contar con un sistema de comunicación offline que centralice la información de potenciales proveedores y permita una comunicación entre ellos y el PNAEQW. Cabe decir que esta solución se encuentra estrechamente relacionada con la Necesidad N°06.

En este sentido, se toma en consideración la idea desarrollada en AGROS para contar con un sistema que pueda identificar y conectar a pequeños y grandes proveedores con el Programa. Mediante este sistema, los usuarios (proveedores) podrían llamar al servidor y dejar sus consultas sobre el proceso de compras por parte de PNAEQW. Dichas consultas posteriormente podrían ser aclaradas por parte de gestoras/es del Programa. Asimismo, el sistema sería una oportunidad para que el PNAEQW identifique potenciales usuarios y los productos que ofrecen, y así también conocer los detalles de los productos ofrecidos según zonas de intervención (en línea con la Necesidad N°06).

A continuación, se esboza una versión simplificada de la teoría de cambio para esta propuesta

Figura 17. Teoría de cambio para implementación de sistema de comunicación offline



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Necesidad N° 08: Reducir la alta rotación (0.18)

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

Problema y resultado esperado

En el taller de relevamiento de necesidades el problema de la elevada rotación de los participantes de la cadena de provisión del servicio alimentario escolar fue reconocido como una limitante para que el Programa pueda cumplir con sus objetivos. Esta dificultad también fue hallada en la revisión de literatura que se realizó. De esta manera, para delimitar mejor el problema, se sugiere identificar mejor los actores que rotan frecuentemente en la cadena de provisión, y definir un estándar de alta rotación.

Hipótesis

Para contar con una mirada de las posibles alternativas para dar solución a esta necesidad cabe lugar recurrir a la reciente 'economía del servidor público' para explorar canales adicionales para incidir sobre el desempeño y motivación 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 empleadas/os. A veces se presume que tienen un mal desempeño por relajadas/os o corruptas/os, 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) encuentran 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.

De esta manera, según lo mencionado previamente, se plantea como hipótesis que los servidores públicos pueden ser motivados con incentivos no monetarios y ello contribuiría a reducir su rotación en el Programa.

Mapeo de intervenciones

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

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

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

Idea innovadora propuesta N°1: Envío de mensajes de textos alentadores que incrementen el sentido de pertenencia y motivación

Dado que existe la necesidad de reducir la alta rotación del personal del programa se propone como una solución el envío de mensajes de texto alentadores que puedan incrementar el sentido de pertenencia y motivación en el personal que interviene en la cadena de provisión del servicio alimenticio del programa, sobre todo en los integrantes de los comités de gestión.

Como se mencionó en la solución N°2 para la necesidad N°1, existe un desarrollo reciente de intervenciones que buscan fortalecer el desarrollo de la motivación intrínseca de servidores públicos como se menciona en Dustan et al. (2019), Finan et al. (2017), y Ashraf & Bandiera (2018) basado en incentivos no monetarios.

En el caso de esta intervención, se propone que los mensajes de texto sean remitidos a los integrantes de los comités de gestión, y personal de campo del Programa con el fin que valoren su contribución al servicio que se brinda y se sientan más motivados.

Figura 18. Teoría de cambio para implementación de envío de mensajes de texto



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Necesidad N° 09: Mejorar la supervisión y monitoreo (0.08)

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

Problema y resultado esperado

El Programa cuenta con problemas relacionados con el monitoreo y supervisión en la provisión del servicio en dos niveles: del programa para la revisión oportuna de IIEE, y del CAE para la revisión oportuna de entrega de alimentos. Al respecto, los participantes del Taller de relevamiento de necesidades llevado a cabo con el PNAEQW mencionaron que una necesidad que percibían en el programa era la existencia de problemas de coordinación y supervisión oportuna en los CAE para la entrega de alimentos. En línea con ello, en el informe de necesidad se menciona que no se cuenta con algún mecanismo de alerta hacia el Programa para la pronta atención a alguna institución educativa que lo requiera; asimismo, se percibe que en algunas instituciones educativas, no se cuenta con monitores de gestión local capacitados para la correcta vigilancia de la preparación y distribución de los alimentos según los parámetros brindados por el Programa.

Por otro lado, en muchos casos no se evidencia una correcta vigilancia por parte de los docentes hacia las niñas y los niños cuando consumen sus alimentos, a pasar que la norma de cogestión del Ministerio de Educación (MINEDU) lo contempla.

En este sentido, el objetivo en este problema es encontrar mecanismos adecuados y efectivos que mejoren la vigilancia del proceso de entrega de los alimentos tanto al personal que los maneja, como a los niños y niñas que reciben el servicio.

Hipótesis

En la revisión de la literatura desarrollada para identificar necesidad en el Programa, se menciona que es conveniente generar un mecanismo de registro de la de recepción-entrega que sea práctico para los gestores del Programa, y que permita llevar la contabilidad de los alimentos entregados (raciones y productos) a los y las estudiantes.

Asimismo, un problema asociado a este tema, es la excesiva carga laboral por parte de los supervisores y monitores. Ya que, debido a que el PNAEQW cuenta con una gran cobertura a nivel nacional, a los supervisores y monitores de campo se les asigna un número grande de instituciones educativas para que realicen las acciones de campo, e incluso muchas de ellas se encuentran en zonas dispersas. Esta situación deriva en una gran carga laboral para ellos y en algunos casos su alta rotación, lo cual se evidencia en escuelas con insuficientes productos (MIDIS, 2016a; MIDIS, 2017b).

En el caso de la vigilancia hacia los alimentos brindados hacia las niñas y los niños, la principal labor es de los docentes; y en parte, la vigilancia (monitoreo) hacia ellos podría darse a partir de las información con la que cuentan los padres de familia, quienes están en contacto directo con los beneficiarios del programa.

Mapeo de intervenciones

En la revisión sobre iniciativas relacionadas al problema de monitoreo y supervisión se encontró, sobre todo, el uso de la tecnología para estos fines. Solo como ejemplo de ello, se encuentra mTrac, un sistema de monitoreo en salud vía mensajes de texto y que busca, además del seguimiento a pacientes, proveer información en tiempo real, diseñado por el laboratorio de innovación de Uganda.

En el caso del monitoreo para el cumplimiento de una actividad en particular usando tecnología e incentivos dados hacia los agentes, Duflo et al. (2012) realiza una evaluación de impacto para probar si el monitoreo y la aplicación de incentivos (no lineales) hacia profesores y profesoras reduce su ausentismo en aula e incrementa el aprendizaje de los y las estudiantes. El medio tecnológico que usan los autores son cámaras de fotos, las cuales son usadas por estudiantes para tomar fotografías a los profesores. Los autores encontraron una caída en los niveles de ausentismo de los y las docentes y un incremento de las notas de los y las estudiantes.

Por otro lado, Debnath & Sekhri (2017) evalúan el impacto del uso de un Sistema Interactivo de Respuesta por Voz (Interactive Voice Response System - IVRS) implementado en el programa de alimentación escolar²⁷ de Bihar, India. Este sistema tiene como objetivo mejorar la entrega de alimentos en las escuelas en Bihar y evitar desperdicios de los productos del programa, mediante un sistema de respuesta por voz, que ayuda a contabilizar el número de beneficiarios reportados por múltiples agentes en la cadena de entrega; y así evitar problemas como posibles evasiones de entrega, y/o falta de provisión en colegios.

Según el esquema mediante el que opera el IVRS, cada escuela tiene que registrar 5 puntos de contacto (números de teléfono celular) incluyendo un director, dos maestros y dos asistentes de los maestros (auxiliares). El IVRS llama al azar a cualquiera de los cinco participantes de cada escuela y recopila datos sobre el número de comidas que se sirven en cada escuela todos los días. Si una escuela no sirve ninguna comida, el maestro debe presionar 0 y proporcionar la razón. Todas las respuestas son categóricas y pre codificadas para facilitar la recopilación de datos a través de teléfonos móviles. A partir de esta información se generan reportes que son remitidos a las autoridades locales, regionales y nacionales. La evaluación de impacto de Debnath & Sekhri (2017) encontró resultados positivos en la provisión del servicio (incremento de 20 p.p., en que una comida programa sea preparada en un día de supervisión imprevista).

²⁷ Mid-day meal (MDM).

Por otro lado, respecto a otro instrumento de monitoreo del cumplimiento en la entrega de alimentos, a raíz de un escándalo de corrupción vivido en el Colombia en el año 2016²⁸ en su programa de alimentación escolar en la que los proveedores ofrecían alimentos totalmente distintos y de menor calidad a lo reportado, el gobierno de dicho país junto al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Behavioral Insights Team (BIT) diseñaron una intervención para el monitoreo del servicio basado 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.

Idea innovadora propuesta N° 1: Sistema interactivo de respuesta por voz para el monitoreo de la entrega de alimentos

Dado que existe una necesidad de mejorar los mecanismos de monitoreo y supervisión en la entrega del servicio que se propone de implementación de un sistema interactivo por voz, fácil de usar que contabilice y genere alertas en corto tiempo, de la entrega de los alimentos por parte de en la cadena de provisión; lo cual permitirá una mejora en la provisión del servicio y con ello mejores resultados en cuanto a la ingesta de alimentos de niñas y niños.

Para esta solución se toma en cuenta la experiencia de la implementación del Interactive Voice Response System (IVRS) en Bihar, India; y se propone implementar un sistema de respuesta rápida que funcione a través de cualquier celular y proporcione feedback de parte de quienes reciban las llamadas que se generan. Este sistema ha sido ampliamente usado en varios países para el monitoreo de distintos aspectos gracias a la mayor presencia de celulares y conectividad del internet en el mundo (Gilroy et al, 2015).

Mediante este sistema se podría registrar los números de teléfonos de los directores, profesores y auxiliares (y/o miembros del comité de gestión y otros profesores) para recibir mensajes diarios y de manera aleatoria sobre la entrega de los alimentos. Se tomaría en cuenta de 5 a 8 agentes para recibir mensajes y aleatoriamente el sistema llamaría a un número determinado de ellos para el registro de la contabilidad de los alimentos; y en caso haya algún inconveniente también sea registrado mediante una de las opciones que se instalen. La versatilidad en el sistema permitiría también generar respuestas automáticas, lo cual lo hace una propuesta interesante.

De la misma manera, se podría analizar tomar en cuenta los números telefónicos de otros miembros en la cadena de suministro de alimentos, por ejemplo, a nivel de Unidades Territoriales del Programa para, ya sea semanal o quincenal, registro del número de raciones o productos brindados y hacer una contabilidad mediante coincidencia de lo ingresado. Asimismo, como el caso de Bihar el sistema permitiría generar reportes para ser enviados a la Sede Central del Programa y a otras instancias que sea pertinentes, para tomar acciones rápidas ante posibles imprevistos o desabastecimientos; además que permitiría facilitar o hacer más eficiente el trabajo de los agentes de monitoreo.

Como se mencionó, en Bihar, el IVRS incrementó la probabilidad de provisión de alimentos en una escuela en 20 puntos porcentuales. En este sentido, existe evidencia que las tecnologías de las TIC pueden reducir el nivel de participación burocrática en los flujos de información dentro de los sistemas y, por lo tanto, reducir las posibilidades de malversación y evasión; además de aumentar la capacidad del Estado en la prestación de servicios.

Cabe destacar que, en efecto, se debe tener en cuenta algunas limitaciones de conectividad y uso de celulares que puedan surgir, sobre todo en zonas rurales y alejadas del Perú. En este sentido, es recomendable que se pueda coordinar con otros sectores correspondientes para solucionar, de algún modo, posibles inconvenientes de conectividad.

²⁸ En específico esto se vio en la ciudad de Aguachica, al nororiente de Colombia, en la que la empresa proveedora del servicio de alimentación escolar tomaba fotos a todos los niños y niñas con el mismo plato lleno, pero no era el que al final les brindaba. En el siguiente enlace se puede encontrar un análisis de este y otros casos de corrupción: <https://www.semana.com/Item/ArticleAsync/594601>. Visitado el 28.05.2020.

En este caso se trata de la incorporación de un nuevo producto para el monitoreo en la entrega los alimentos en el Programa y se espera ver resultados (mejora) en la provisión del servicio y con ello, como resultado intermedio que niñas y niños de las instituciones atendidas por el PNAEQW mejoren su ingesta de alimentos.

Figura 19. Teoría de cambio para la implementación de un IVRS en el monitoreo de entrega de alimentos



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

Idea innovadora propuesta N°2: Uso de mensajes de textos (SMS) hacia los padres de familia

Dado el problema planteado asociado a la falta de monitoreo y supervisión en el consumo de los mismos por los niños y las niñas; se propone implementar un sistema de monitoreo que involucre a los padres en la supervisión a través del envío-respuesta de mensajes de texto.

En base al piloto implementado en Colombia por el gobierno de ese país, el BID y BIT, se plantea como solución a este problema la implementación de un sistema de monitoreo vía mensajes de textos que involucre a los padres de familia de los y las estudiantes que reciben el servicio de alimentación brindado por el PNAEQW.

Los mensajes que recibirían los padres de familia estarían enfocados, principalmente, hacia el monitoreo del consumo y aceptabilidad de los alimentos por parte de sus hijos en un día determinado. Por ejemplo, las preguntas se tendrían las siguientes preguntas:

- ¿Su hijo/hija asistió a la escuela?
- ¿Su hijo/hija consumió los alimentos brindados por el programa Qali Warma? ¿consumió todo lo que le proporcionaron?
- ¿qué alimentos consumió su hijo? ¿su hijo/a consumió huevo, brócoli y tomates?
- ¿A su hijo/hija le gustó lo consumido?

Asimismo, entre los aspectos a evaluar en una posible intervención, se encuentran: el tipo de preguntas, la facilidad de las respuestas, y la frecuencia de envío. Aquí se mencionan algunos criterios a considerar explorar, en función a The Behavioural Insights Team (2019):

- Mensajes personalizados vs mensajes genéricos
- Preguntas cerradas vs preguntas abiertas (¿su hijo/a consumió el producto "A"?)
- Nombrar un número determinado de alimentos que el niño o la niña consumió vs nombrar solo un alimento (¿su hijo/a consumió huevo, brócoli y tomates?).
- Envío de mensajes en la mañana vs envíos en la tarde.

Los resultado del piloto implementado en Colombia no fueron los esperados (no se encontró diferencias estadísticamente significativas entre el grupo de tratamiento y control) debido a que básicamente solo 5 compañías eran proveedoras del servicio tanto para escuelas del grupo de control y tratamiento, por lo que pudo haber efectos *spillover* y un cambio de comportamiento en la provisión del servicio en escuelas del grupo de control ante la implementación del monitoreo en escuelas del grupo de tratamiento.

No obstante, de ejecutarse un piloto relacionado a este sistema se debe considerar los detalles, como el mencionado en el párrafo anterior, desde el diseño de la intervención para tener resultados certeros de una eventual evaluación de impacto.

Asimismo se debe considerar aspectos como la conectividad y tenencia de celulares por parte de los padres de familia, para la efectividad de la intervención. De igual forma, este podría ser un mecanismo en el cual los padres pueden sentirse parte de las intervenciones del Estado bajo un esquema de monitoreo comunitario.

La implementación de un sistema de monitoreo vía mensajes de texto que involucre a los padres busca como resultado inmediato que el Programa mejore la provisión del servicio, con ello que, como resultado intermedio, las niñas y los niños de las instituciones atendidas por el PNAEQW mejoren su ingesta de alimentos.

Figura 20. Teoría de cambio para la implementación de un sistema de monitoreo vía mensajes de texto a los padres de familia



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Necesidad N° 10: Tomar en cuenta las condiciones climáticas en la provisión del servicio (0.00)

Fuente en la etapa de identificación: Taller de relevamiento.

Problema y resultado esperado

Otro de los problemas que se encontró en el Taller de relevamiento de necesidades fue que en la cadena de provisión de alimento no se tomaba en cuenta las condiciones climáticas por lo que en ciertas ocasiones se corría el riesgo de no recibir alimentos en las escuelas ante algún imprevisto por malas condiciones.

En este sentido, lo sugerido en dicho taller fue que para el envío de alimentos, las programaciones, tanto de rutas como de tiempo, se realicen considerando todos los riesgos posibles y con la información necesaria, a fin de evitar retrasos y desabastecimiento en las instituciones educativas

Hipótesis

Existe una escasez en el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) por lo que no es posible mejorar el acceso a información climatológica y así contar con planes de contingencia en la cadena de despacho de alimentos ante eventualidades

Mapeo de intervenciones

Siguiendo a PPC (2019), en el que se menciona que las interconexiones entre sistemas y mercados, mediante sistemas digitales, mejoran y optimizan las cadenas de valor entre los pequeños productores (ofertantes) y los grandes compradores. De igual forma, el uso de sistemas digitales permite contar con información actualizada y de rápida disponibilidad como condiciones climáticas, incidentes en rutas de transporte, entre otras.

En este sentido, el WFP diseñó e implementó una plataforma llamada PRISM (Platforms for Real-Time Information Systems) en Camboya con la finalidad de transformar la forma de reportes rutinarios de las agencias de gobiernos en información a tiempo real. Esta plataforma es una importante herramienta para la toma de decisiones. La experiencia del WFP menciona el trabajo que han realizado con el Ministerio de Educación y Deporte, y el Centro Nacional de Control de Emergencias de Camboya para alinear la información con la que cuentan y poder implementar las condiciones necesarias para la operatividad del sistema.

Ideas innovadora propuesta: plataforma de monitoreo que brinde alertas en tiempo real (Platforms for Real-time Information Systems – PRISM)

Dado que existe la necesidad de tomar en cuenta las condiciones climáticas en la provisión del servicio alimentario del PNAEQW se propone la implementación de una plataforma de monitoreo de la provisión del servicio y que pueda brindar alertas sobre contingencias, emergencias y señale las rutas óptimas en caso haya algún problema en las condiciones del clima.

En este sentido, este sistema es un conjunto de herramientas de extremo a extremo, que incluye aplicaciones de recolección de datos móviles y herramientas de integración, gestión y visualización de datos, que sirven de base para un sistema integrado de información de emergencia. Proporciona capacidades de intercambio de datos entre las partes interesadas, proyecciones de desastres / riesgos, informes en tiempo real y paneles de soporte de decisiones que ayudan a la preparación y respuesta. PRISM incorpora advertencias tempranas de indicadores de ríos y datos de pronóstico del tiempo antes de que ocurra un desastre, lo que activa alertas georreferenciadas basadas en datos de peligros históricos que advierten a las comunidades antes de una inundación.

Las evaluaciones e informes de vulnerabilidad ayudan a rastrear los desastres en curso diariamente, lo que hace posible monitorear y dirigir la ayuda a los hogares vulnerables y evaluar los impactos en la infraestructura y la agricultura, con datos previos y posteriores al desastre visualizados en un mapa interactivo.

Para efectos de aplicación en el PNAEQW, este podría impulsar su instalación en oficinas del Ministerio del Ambiente (Sehamhi) y usarse en zonas en donde hay riesgo de ocurrencia de fenómenos climatológicos que ponga en riesgo la provisión de alimentos (por parte de proveedores e incluso agricultores locales). Se tendría que trabajar de la mano con el Ministerio del Ambiente, a través, para el envío de alertas a los agentes del Programa.

El PNAEQW contaría con la información procesada por especialistas del campo de emergencias meteorológicas, y se procesaría la información para una mejor toma de decisiones en cuanto a la programación de rutas para el reparto de alimentos por parte de los proveedores.

Figura 21. Teoría de cambio para la implementación de una plataforma de monitoreo que brinde alertas en tiempo real



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

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

7.1. Recomendaciones para la identificación de ideas alternativas de solución

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

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

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

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

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

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

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

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

En la Tabla 11 se presentan un insumo para la elaboración de la Guía.

Tabla 11. Insumo para Guía de Mesas temáticas

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

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

De esta manera, en un contexto de ausencia de ideas de innovación en algunas necesidades identificadas, incluso entre las que fueron priorizadas 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 dirigido 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”²⁹. En estas ventanas de innovación se busca identificar propuestas de soluciones costo-efectivas las cuales pueden ser presentadas por la academia, las direcciones u oficinas de MINEDU o por el sector privado. Se espera que estas propuestas puedan utilizar conceptos provenientes de las ciencias del comportamiento y puedan modificar conductas de los operadores del MINEDU o de las/os usuarias/os de los servicios de este sector. Además, se espera que finalmente estas iniciativas puedan ser evaluadas mediante una metodología experimental que aproveche los registros administrativos que genera el sector y; de esta manera, reducir costos en la generación de evidencia.

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

7.2. Recomendaciones para la implementación de ideas de solución

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

²⁹ Para más información, visitar: <http://www.minedu.gob.pe/minedulab/index.php#ventanas-de-innovaciones>. Revisado el 23/10/2020.

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

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

En la Tabla 12 se presentan un insumo para la elaboración de la Guía.

Tabla 12. Insumo para Guía de Mesas temáticas

Nro.	Etapa	Objetivo	Tiempo
1	Conformación de mesas de trabajo	Agrupar participantes en mesas de 5 participantes	10 min
2	Presentación del necesidades priorizadas y soluciones identificadas	Presentar a asistentes los resultados de la identificación y priorización de necesidades, y las soluciones identificadas	20 min
3	Presentación de características de las innovaciones sociales	Se presentan las características que se cumplen en una innovación social	5 min
4	Discusión de soluciones alternativas	En cada mesa, tomando las necesidades priorizadas, se proponen soluciones no contempladas por el equipo del AYNI Lab Social	15 min
5	Presentación de soluciones alternativas	El facilitador de cada mesa, o un participante designado de la mesa, expone al resto de mesas la(s) solución(es) alternativas	10 min
5	Discusión de soluciones en mesas	Cada mesa, discute entre sus participantes la viabilidad de 2 o 3 soluciones, asignadas aleatoriamente por los organizadores Con la ayuda de facilitador se redactan comentarios a tener en cuenta en el desarrollo y/o implementación de la innovación	30 min

Nro.	Etapa	Objetivo	Tiempo
6	Votación de cumplimiento de características	En cada solución (incluyendo las que fueron propuestas durante la sesión), se pide a los participantes votar anónimamente sobre el grado de cumplimiento de las características de una innovación social, asignando puntuación de 1 a 3: 1 – No cumple con la característica 2 – Cumple parcialmente con la característica 3 – Cumple con la característica	10 min
7	Presentación de resultados	Se presentan los resultados de la votación de cumplimiento de características	5 min
8	Cierre del taller	Recuento de lo trabajado y se anuncia validación con usuarias/os, donde los resultados de la mesa temática podrían modificarse	10 min

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

7.2.1.2. Validación con potenciales usuarias/os

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

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

Redacción de preguntas de investigación

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

Guía de trabajo de campo y otros instrumentos

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

Entre los otros instrumentos para la validación, se encuentran:

- **Pauta de entrevista / grupo focal.** Se presentan consideraciones a continuación.
- **Acta de consentimiento informado.** Documento que exponga objetivos de entrevista o grupo focal, y tome conformidad de participación.

- **Guía de preguntas.** Las preguntas de investigación son desagregadas en preguntas para usuarias/os.

Pauta de entrevista / grupo focal

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

i. Introducción

- Presentación de Equipo
- Explicación de iniciativa y temáticas a tratar
- Proveer información del consentimiento informado y su importancia para la participación en las actividades
- Tomar consentimiento informado
- Motivar participación, anticipando que no existen respuestas correctas e incorrectas y que toda opinión y comentario es válido
- Explicar el papel de (la) facilitador(a)/entrevistador(a),
- Conocer cuáles son las expectativas e intereses de las participantes en función de la iniciativa
- Presentación de los participantes, iniciando por facilitador(a)

ii. Establecimiento de afinidad

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

iii. Profundización – guía de preguntas

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

Al respecto, algunas preguntas estándares para esta etapa son:

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

Sin embargo, las preguntas guías deberán ser planteadas de acuerdo 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. Se sugiere tomar en cuenta el punto de vista de los actores en esta etapa.

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; o al tipo de evaluación más conveniente según la alternativa de solución.

ii. Estimación de cálculos de poder y tamaño de muestra

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

iii. Cronograma de actividades y presupuesto

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

Fase 3: Implementación del piloto

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

i. Levantar/consolidar información para línea de base

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

ii. Capacitaciones a personal

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

iii. Preservar muestra de evaluación

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

Ejemplo: Pasos para la implementación, en la Fase 1, de la propuesta de innovación N°1 de la necesidad N°09 del presente informe.

A continuación se proponen, como ejemplo, las actividades y consideraciones que se deben tener en cuenta con miras a implementar la Fase 1 de un piloto sobre el uso de un Sistema Interactivo de Respuesta por Voz para el monitoreo de la entrega de los alimentos del servicio de alimentación escolar. Para este ejemplo, se toman como referencia las fases propuestas en otros dos pilotos del AYNi Lab Social: i) Envío de SMS para reducir la prevalencia de anemia en los hogares usuarios del programa JUNTOS, y ii) Fortalecimiento de habilidades blandas en el marco de Haku Wiñay.

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

El insumo de esta fase es la propuesta de solución innovadora a una necesidad priorizada. La propuesta de la implementación de este sistema responde a la necesidad de mejorar el monitoreo y seguimiento. El resultado de esta fase debe ser una descripción detallada de la intervención propuesta. En esta fase se recomienda incorporar al PNAEQW, tanto de Sede Central, como de Unidades Territoriales; además del personal del MINEDU. Asimismo, se puede buscar establecer contacto con el equipo técnico PMA quien cuenta con experiencia en la implementación de este tipo de tecnologías, como se documenta en Robinson & Obrecht (2016), y de ser posible recoger la experiencia directamente de la implementación en Bihar, India.

i.1. Elaborar diagnósticos cualitativo y cuantitativo

Se sugiere desarrollar un diagnóstico cualitativo, principalmente del trabajo que realizan los monitores del PNAEQW con los CAE y padres de familia. En MIDIS (2016a) se menciona que su trabajo es fundamental para informar y capacitar sobre la provisión del servicio. Asimismo, es importante analizar el flujo de la provisión del servicio a detalle para poder implementar cualquier ajuste en el registro de la información del sistema

Asimismo, para la implementación de un piloto con este sistema es imprescindible contar con el registro de todos los agentes que participan en la cadena de provisión de alimentos, sobre todo de los miembros del Comité de Alimentación escolar, y de los directores, docentes y personal auxiliar de las escuelas en donde interviene el Programa. Este registro además debe de contar, sobre todo, con los números celulares.

De igual manera, es conveniente contar con bases de datos georreferenciadas con la ubicación de las escuelas, así como la programación de la entrega de los alimentos, el número de usuarios y usuarias, el número de raciones programadas y la frecuencia de entrega de cada proveedor; así como de información sobre el proceso de compra que se obtiene de los Comité de Compra del Programa.

i.2. Aprobar teoría de cambio e indicadores

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

i.3. Adaptación al contexto

A partir de la información que se cuenta de la implementación de este sistema den Bihar en India y de la evaluación de proceso de provisión del servicio alimentario documentado en MIDIS (2016a), se considera tomar en cuenta los siguientes componentes.

Rol del monitor de campo

Según MIDIS (2016a) los monitores de campo del Programa cuentan con aproximadamente 50 instituciones educativas a su cargo, lo cual hace dificultoso su trabajo de supervisión y monitoreo dadas las restricciones de tiempo y, en muchos casos, de lejanía de las escuelas. No obstante, en dicha evaluación, resalta la gran labor que realizan y el reconocimiento que obtienen de parte de los miembros del CAE.

Asimismo, estos agentes registran información valiosa de todo el proceso de supervisión que no se encuentra sistematizada para la toma de decisiones. En este sentido, la implementación del sistema de respuesta de voz puede también incluir el celular del monitor y un acceso a los datos de la plataforma para que pueda gestionar el seguimiento en tiempo real de las instituciones educativas con ciertos problemas/retrasos o insuficiencia en la entrega del servicio y visitarlas cuando sea necesario; además que carguen directamente la información que recogen. El objetivo es facilitar su labor y mejorar la calidad de la supervisión en escuelas con incumplimiento.

Rol de los CAE

Los miembros del CAE quien es el encargado de la prestación del servicio en el modelo de cogestión mediante el cual opera el PNAEQW. En este sentido, las llamadas que realizaría el sistema sería hacia ellos y otros profesores no miembros del CAE. Estas llamadas permitirán que puedan enviar alertas y favorecerá la contabilidad de la recepción de los alimentos, tanto para la modalidad de raciones como productos.

Aplicativo AYZA y SIGO

Al uso de sistemas informáticos en el programa como AYZA y SIGO que registran las entregas por parte de los proveedores y que es gestionado por la Sede Central del programa, se puede complementar la propuesta planteada y trabajar de la mano con los CAE.

Dado que, en MIDIS (2017b) se menciona que existen problemas en el uso de los sistemas informáticos ya implementados por la conectividad del internet en zonas alejadas, el sistema de respuesta por voz, en la medida que utiliza un sistema de llamadas podría generar menores inconvenientes en temas de conectividad.

En este sentido, se podría acoplar esta iniciativa y que forme parte de un sistema integrado, que facilite la labor de los gestores del programa. Asimismo, en caso sea necesario, limitar las funcionalidades entre lo nuevo y lo ya implementado para evitar duplicidad de esfuerzos en el recojo de información de monitoreo.

i.4. Diseño de la plataforma

En esta actividad se debe diseñar la plataforma a implementar que tome en cuenta las consideraciones de conectividad en las zonas de intervención y los estudios antes realizados.

8. Conclusiones

El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma brinda un servicio alimentario de calidad a estudiantes de instituciones educativas públicas de nivel inicial, primario y secundario, con la finalidad de mejorar su aprendizaje, a partir de la ingesta de alimentos y adquisición de hábitos saludables de nutrición e higiene.

Para la mejora en la eficacia en la provisión del servicio alimentario se encontró, tanto del taller con las/os gestoras/os como de la revisión de la literatura, que el Programa cuenta con algunas necesidades/dificultades como la falta de equipamiento e infraestructura a lo largo de sus procesos, la ausencia de mecanismos para incorporar las diferencias culturales y conseguir una mayor aceptabilidad de las niñas y los niños hacia los productos, el desconocimiento de los padres de familia e integrantes los comités de cogestión sobre prácticas de nutrición e higiene saludable.

Asimismo, existen limitaciones en cuanto a la ausencia de sistemas de información que centralice toda la información generada, por ejemplo, por los monitores de gestión local. De la misma manera, surge la necesidad de contar con información actualizada de parte de otros sectores, principalmente del MINEDU, para la oportuna provisión del servicio; siendo importante para ello, la articulación intersectorial.

Al respecto, en la priorización realizada por el personal del Programa siguiendo la metodología del AYNi Lab Social, se hallaron las siguientes 5 necesidades más urgentes a atender según las/os gestoras/os del Programa: i) fortalecer la articulación entre actores, ii) mejorar el equipamiento e infraestructura, iii) cerrar brechas de información en distintos actores, iv) mejorar la educación alimentaria e higiénica en la familia y gestores del Programa, y v) tomar en cuenta los gustos y preferencias.

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

Por ejemplo, para atender los problemas asociados a tomar en cuenta los gustos y preferencias de usuarias/os, y con ello que se mejore la aceptabilidad de los alimentos, se plantea la incursión de especialistas en gastronomía y nutrición para conformar un centro gastronómico para la mejora de lo brindado en el Programa, y que pueda tomar en cuenta las diferencias culturales existentes en las zonas de intervención; además de un sistema tecnológico que permita diseñar un set de menús considerando una serie de variables relevantes en todo el proceso de elaboración de los desayunos y/o almuerzos.

En cuanto a la mejora de la supervisión y monitoreo de la provisión del servicio se plantea el uso de sistemas digitales para abordarlo. Así, se propone el uso de un sistema interactivo de respuesta por voz para el registro de la entrega de los alimentos brindados día a día, y que proporcione información en tiempo real. Asimismo, surge la idea de un sistema de monitoreo a través del envío de mensajes de texto a los padres de familia de los y las estudiantes.

En este sentido, las alternativas de solución propuestas se apoyan en el uso de instrumentos tecnológicos o digitales, mensajería de texto, y/o instrumentos de las ciencias del comportamiento utilizados en otros contextos para resolver problemáticas similares a las necesidades encontradas para el PNAEQW.

Para la necesidad de mejorar el equipamiento e infraestructura no se encontró soluciones. Esta podría resolverse desde la gestión interna del Programa; no obstante, para poder plantear alguna alternativa de solución se tendría que discutir mejor con el personal del Programa para poder acotarla mejor. Asimismo, cabe mencionar que los problemas encontrados en el documento deben ser ratificados con información primaria y secundaria más reciente, así como las posibles adaptaciones que haya implementado el Programa.

Las necesidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, 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.

9. Recomendaciones

Poner este informe a disposición del PNAEQW, 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 del PNAEQW. Al respecto, solicitar información administrativa al Programa para sustentar las necesidades priorizadas, y, de ser posible, replicar la experiencia de los talleres con otros actores del Programa y sus propias/os usuarias/os. De igual forma, de mantenerse las necesidades investigadas, llevarlos a los talleres de expertas/os para complementar la identificación de cuellos de botella.

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

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

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

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

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

Referencias

- Ajito Lam, E. (2017). *Estudio de los factores que estarían contribuyendo o limitando la calidad, monitoreo y distribución de los alimentos que entrega el PNAEQW basado en la percepción de los actores del programa de 4 IE del distrito de Breña*. Lima, Perú: Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo.
- Arias Llallico, W. R. (2017). *Análisis del proceso de abastecimiento y distribución del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, en la provincia de Parinacochas, región Ayacucho. Periodo 2015*. Lima, Perú: Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo.
- Ashraf, N., & Bandeira, O. (2018). Social Incentives in Organizations. *Annual Review of Economics*.
- Azevedo, J., et al. (2018). *A Web-Based Gamification Program to Improve Nutrition Literacy in Families of 3- to 5-Year-Old Children: The Nutriscience Project*. National Center for Biotechnology Information.
- Banco Mundial. (2017). *Internet of Things. The New Government to Business Platform*. Washington DC: World Bank Group.
- BenYishay, A., & Mobarak, M. (2018). *Social Learning and Incentives for Experimentation and Communication*. Published by Oxford University Press on behalf of The Review of Economic Studies Limited.
- Debnath, S., & Sekhri, S. (2017). *No free lunch: Using technology to improve the efficacy of school feeding programs*. S-35139-INC-1. London School of Economics and Oxford University.
- DellaVigna, S. (2009). *Psychology and economics: Evidence from the field*. *Journal of Economic literature*, 47(2), 315-72.
- Duflo, E., et al. (2012). Incentives Work: Getting Teachers to Come to School. *American Economic Review*, 102(4): 1241–1278.
- Dustan et al. (2019). *Motivating bureaucrats with non-monetary incentives when state capacity is weak: Evidence from large-scale field experiments in Peru*. Working paper.
- Ezezika, O., Oh, J., Edeagu, N., & Boyo, W. (2018). Gamification of nutrition: A preliminary study on the impact of gamification on nutrition knowledge, attitude, and behaviour of adolescents in Nigeria. *Journal of Nutrition and Health*.
- Farmer et al. (2016). Developing and implementing a triangulation protocol for qualitative health research. *Qualitative health research*, 16(3), 377-394.
- Finan et al. (2017). *The Personal Economics of the Developing State*. Handbook of Economic Field Experiments, Chapter 6 - Volume 2.
- FYF. (2012). *Recognising the unrecognised: Farmer innovation in Northern Malawi*. A report by Find Your Feet.
- Gallego, F., Molina, O., & Neilson, C. (2018). *Decidiendo Para un Futuro Mejor: Información para Reducir la Deserción Escolar y el Trabajo Infantil en Perú*. Innovations for Poverty Action and J-PAL.
- Gilroy, K., et al. (2015). *Use of an Interactive Voice Response System to Deliver Refresher Training in Senegal: Findings from Pilot Implementation and Assessment*. USAID.

- GRADE. (2018). *Curso en Metodologías Rigurosas para la Síntesis de Evidencia*. Lima, Perú: Guía de estudio y sistematización del curso.
- Gram Vaani. (s.f.). *Mobile Vaani: A Community Media Platform for Behaviour Change*. India.
- Guimaray Gonzalez, L. G. (2017). *Análisis de las características de gestión e implementación del PNAEQW y su contribución en el estado de salud y aprendizaje de los escolares de la IE N° 86289 "Virgen de Natividad" del distrito de Amashca, provincia de Carhuaz, Ancash en el año 2014-2015*. Lima, Perú: Tesis para optar el grado académico de Magíster en Gerencia Social con mención en Gerencia del Desarrollo Económico Local.
- Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda S., Sanders M. (2018). *EAST Cuatro maneras simples de aplicar las ciencias del comportamiento*. The Behavioural Insights Team.
- Kremer et al. (2019). *Behavioral development economics. In Handbook of Behavioral Economics: Applications and Foundations 1*. Vol. 2. North-Holland, 345-458.
- Leyton Navarro, C. (2018). *Mecanismos institucionales de articulación para programas de combate a la pobreza rural*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.
- Martínez et al. (2020). *La economía del comportamiento puede ayudar a combatir el coronavirus*. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Investigación y Economía.
- MIDIS. (2014a). *Evaluación del Proceso de Compra para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima, Perú: Informe de evaluación. Elaborado por AC Pública S.A.C.
- MIDIS. (2014b). *Evaluación del proceso de provisión del servicio alimentario a cargo de los proveedores del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima, Perú: Informe de evaluación. Elaborado por Macroconsult S.A.
- MIDIS. (2016a). *Evaluación del proceso de provisión del servicio alimentario en Instituciones Educativas del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima, Perú.: Informe de evaluación. Elaborado por AC Pública S.A.C.
- MIDIS. (2016b). *Contribución de las compras del Programa de Alimentación Escolar en la Dinamización de la economía local*. Lima, Perú: Informe de evaluación. Elaborado por Carmen Vildoso Chirinos, María Isabel González.
- MIDIS. (2017a). *Síntesis de los estudios realizados por la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del MIDIS en relación al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW), 2013-2017*. Lima, Perú: Documento de Trabajo elaborado por Leslie Miranda y Christian Cisneros del MIDIS.
- MIDIS. (2017b). *Estudio del proceso de transferencia de recursos financieros a los Comités de Compra para el pago a los proveedores del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma*. Lima, Perú: Informe de evaluación. Elaborado por Raquel Cuentas Ramírez.
- MIDIS. (2018). *Estudio de Costos Referenciales para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW)*. Lima, Perú: Informe de evaluación. Elaborado por Metis Gaia.
- MIDIS. (2019a). *Evaluación de impacto del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima, Perú: Informe de evaluación. Elaborado por Pablo Lavado y Manuel Barrón de la Universidad del Pacífico.

- MIDIS. (2019b). *Metodología para la priorización del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima, Perú: Informe de evaluación. Elaborado por la Asociación Benéfica Prisma y Macroconsult S.A. Lima, Perú”.
- Minaya Medina, C. M., Palomares Guzmán, J. C., Ponce de León Marquina, M. R., & Vásquez Pardo, J. N. (2018). *Diagnóstico, Análisis y Propuesta de Mejora del Diseño del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima, Perú: Tesis presentada para cumplir con uno de los requisitos para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública.
- MINEDU. (2018). Campaña SoMoS Docentes: Envío de mensajes de texto para incrementar la motivación y satisfacción de los docentes. *MineduLab*.
- Neimand, A. (2018). *How to tell stories about complex issues*. *Innovation Review*, 7.
- Nesta et al. (2017). *Designing for Public Services*.
- Olivier de Sardan, J.-P., & Piccoli, E. (2018). Cash Transfers and the Revenge of Contexts. An Introduction. En *Cash Transfers in Context. An Anthropological Perspective*.
- Pereira et al. (2017). *Analysis of the national school feeding program in the municipality of Viçosa, state of Minas Gerais*. Minas Gerais, Brasil: Rev Saude Publica.
- PMA. (2019b). *Metodología para la priorización del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima, Perú: Informe de evaluación. Elaborado por la Asociación Benéfica Prisma y Macroconsult S.A.
- PPC. (2019). *The Digital Roadmap: how developing countries can get ahead*. Oxford: Final report of the Pathways for Prosperity Commission.
- Practical Action. (2016). *Technology Justice: A call to action*. Rugby, UK: Practical Action Publishing, <<http://dx.doi.org/10.3362/9781780446585>>.
- Ravallion, M., et al. (2015). Empowering poor people through public information? Lessons from a movie in rural India. *Journal of Public Economics*, 13-22.
- Richburg-Hayes, L., Anzelone, C., Dechausay, N., Datta, S., Fiorillo, A., Potok, L., Mathew, D., Balz, J. (2014). *Behavioral economics and social policy: Designing innovative solutions for programs supported by the Administration for Children and Families*. OPRE Report No. 2014-16a. Office of Planning, Research and Evaluation, Administration for Children and Families, US Department of Health and Human Services.
- Romero Lora, G., Riva Castañeda, M., & Benites Orjeda, S. (2016). *Crónica de una reforma desconocida: experiencia de implementación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos, IEP.
- 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.
- Solís Ochoa, E., Ruíz Martínez, J. H., & Álvarez Rivera, J. A. (2015). *Proceso de abastecimiento del Programa de Alimentación Escolar Qali Warma, distrito de Acomayo - Cusco 2014*. Lima, Perú: Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Gestión Pública.
- Tallon, J., et al. (2019). Impact of Technology and School-Based Nutrition Education Programs on Nutrition Knowledge and Behavior During Adolescence—A Systematic Review. *Scandinavian Journal of Educational Research*.

The Behavioural Insights Team. (2018). *Why text?* Blog written by Michael Sanders and Bibi Groot.

UNESCO. (2018). *Digital Inclusion for Low-skilled and Low-literate People*. Paris, Francia: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

Watkins, R., Meiers, W., & Visser, Y. (2012). *A guide to assessing needs: Essential tools for collecting information, making decisions, and achieving development results*. The World Bank.

Anexos

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

Consiste en un cuestionario virtual, de respuesta individual que empieza describiendo su objetivo y solicitando el compromiso del participante al momento de responder a las preguntas y asegurando, al mismo tiempo, la confidencialidad de la información vertida, que será usada estrictamente para los fines expuestos. Seguidamente contiene secciones muy parecidas a las del Taller³⁰:

Presentación de participantes

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

Conociendo el Programa

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

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

Caracterizando a usuario/a del Programa

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

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

Caracterizando a los actores claves del Programa

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

Identificando necesidades

Habiendo transitado en la enumeración de servicios, caracterizado los usuarios y actores claves, empatizado con ellos, la formulación o identificación de necesidades termina siendo un ejercicio que permite al final integrar/formular de forma más precisa cuáles son esos “problemas, hechos y

³⁰ Las secciones se encuentran en la Tabla 1 de la sección 2.2.

situaciones” que impiden el mejor cumplimiento de los objetivos del Programa. Puntualmente, se plantean las siguientes preguntas:

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

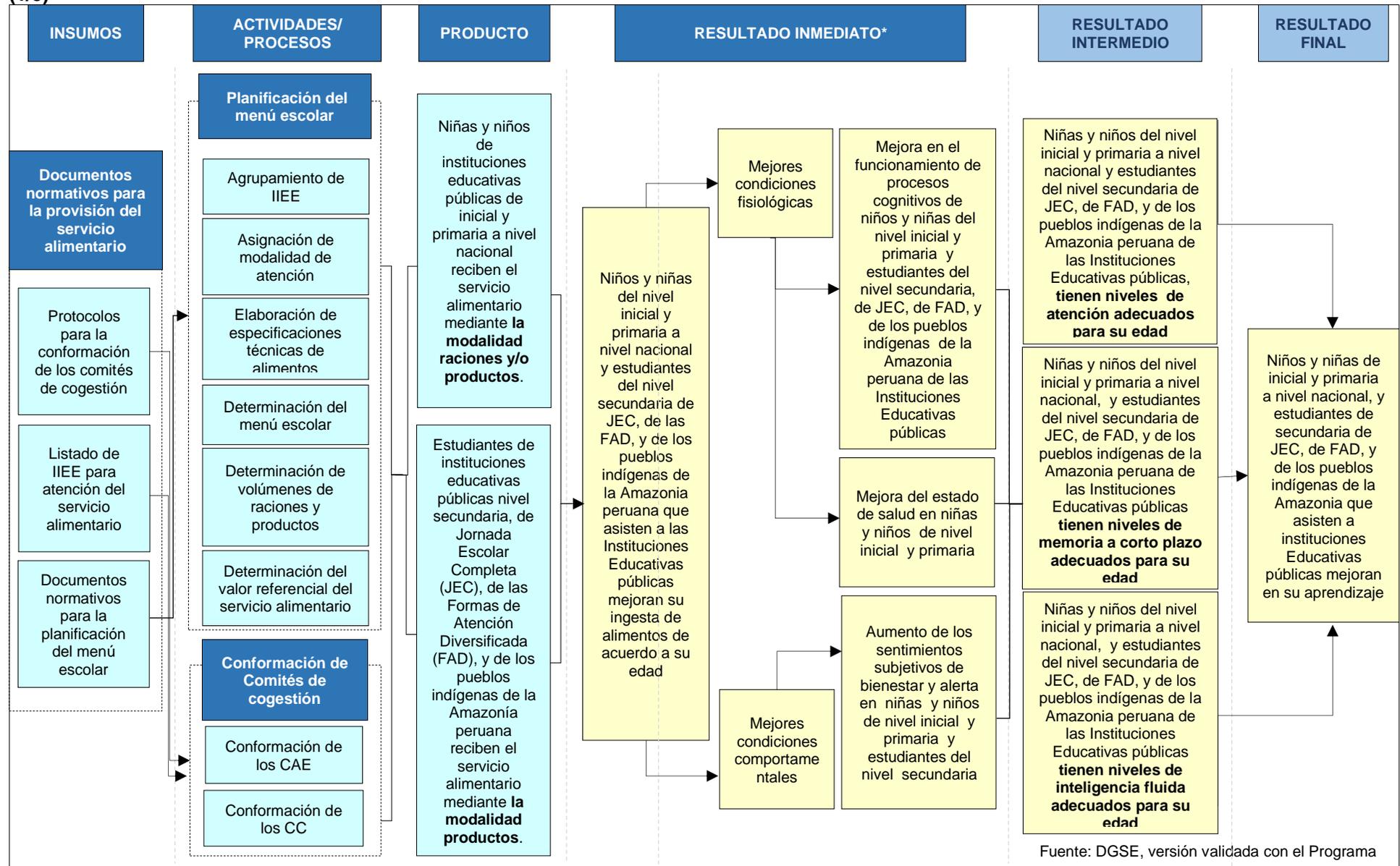
La siguiente Tabla resume el contenido de este FV-1

Tabla 13. Contenido Formulario Virtual de Relevamiento de Necesidades (FV – 1)

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

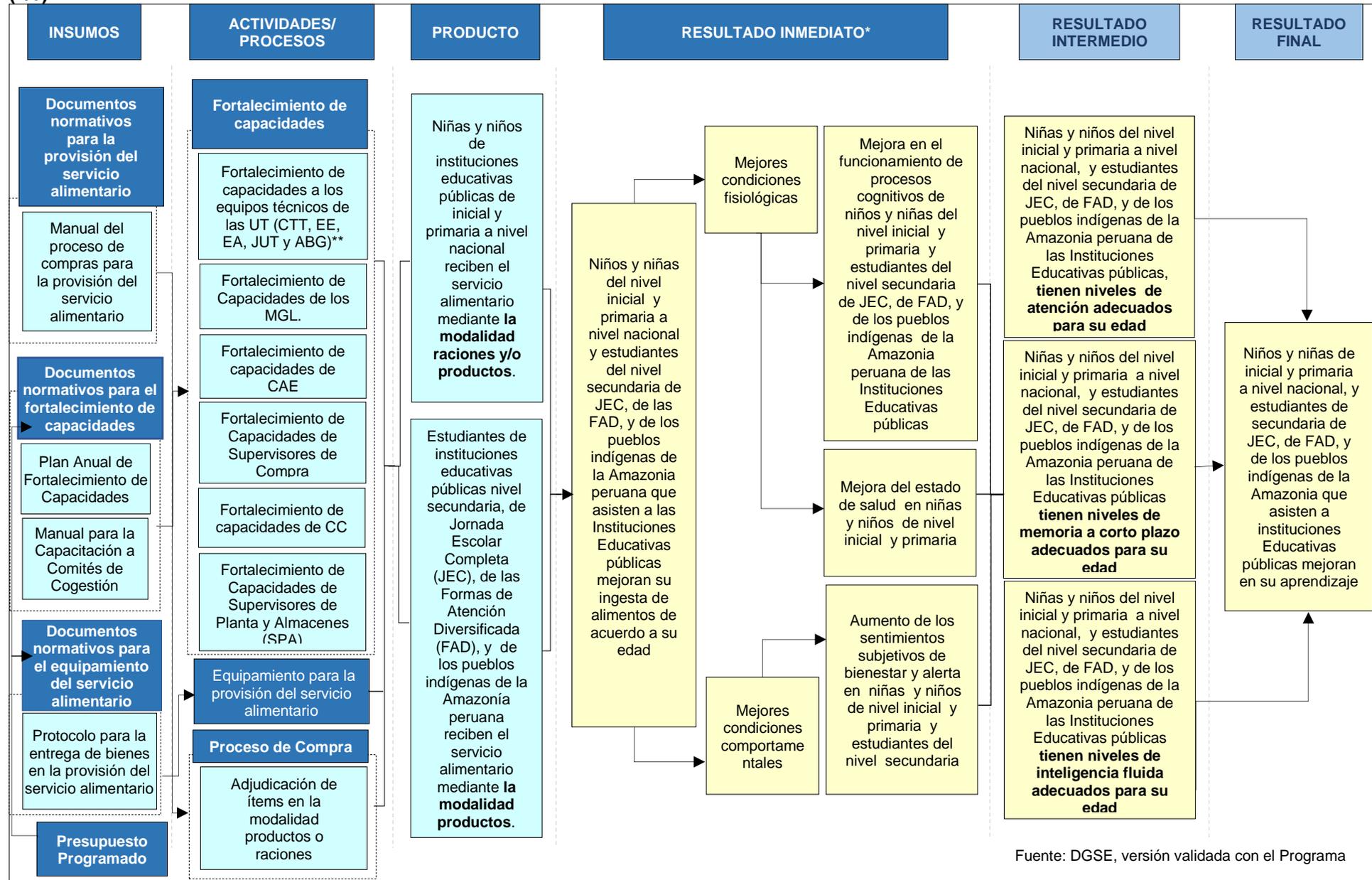
Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

Anexo 2. Cadena de Valor detallada del PNAEQW (1/3)



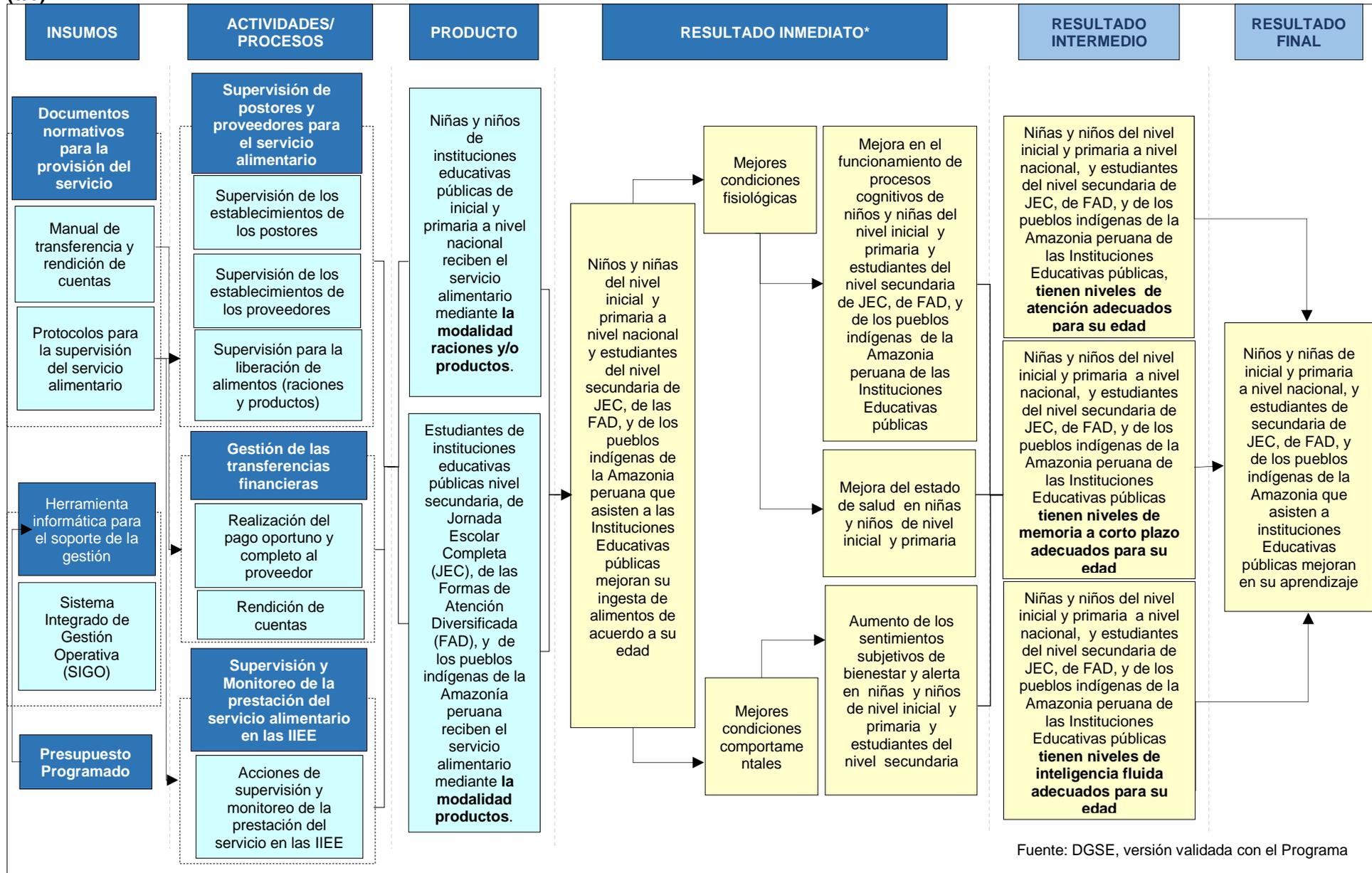
Fuente: DGSE, versión validada con el Programa

(2/3)



Fuente: DGSE, versión validada con el Programa

(3/3)



Fuente: DGSE, versión validada con el Programa

Anexo 3. Matriz de sistematización de evidencias para identificación de necesidades

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas del PPSS
1	AC Pública S.A.C.	2014	Evaluación del Proceso de Compra para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	Evidencia MIDIS	Analizar el proceso de compra, verificando el cumplimiento de marco normativo vigente e identificando oportunidades de mejora para la optimización del mismo.	Miembros del Comité de Compras, de las Unidades Territoriales, proveedores y miembros de los Comités de Alimentación Escolar del PNAEQW	Cualitativa: entrevistas a profundidad. / Primaria: 16 comité de compras del PNAEQW de 8 departamentos	<p>Modelo de cogestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conformación: el rol de cada uno y el nivel de participación de los miembros de los Comités de Compras difieren de lo estipulado en el manual. - Capacitación: las que brinda el Programa no son suficientes tanto para el CAE como CC. Estas deberían ser focalizadas y contemplar ejemplos prácticos con simulaciones de casos reales. <p>Convocatoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problemas en la formulación de las bases debido a falta de información precisa sobre el número de instituciones educativas a ser atendidas, número de alumnos, costos de transporte para zonas alejadas. - Identifican que el proceso de convocatoria es muy corto como para dar a conocer y atraer suficientes postores. - El proceso de selección de los proveedores se realiza de forma ordenada y en donde participa la mayoría de los miembros del Comité de Compras, y veedores que aseguran la transparencia. Los entrevistados en el estudio hicieron énfasis en que la propuesta económica solía determinar en gran parte quién es el ganador. - Se han identificado muchos casos en los que los postores ganadores no se presentan a la firma del contrato, obligando al Comité de Compra a iniciar un nuevo proceso. - Al declararse desierto el proceso, se inicia el proceso de búsqueda de nuevos proveedores. En este caso, la modalidad de contratación es de adjudicación directa de un grupo reducido de productos con un valor referencial muy similar. Se plantea seguir un sistema de subastas en lugar de adjudicación directa. <p>Pago a los proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El proceso de pago a proveedores contiene, como paso clave, la recolección de documentos para verificar la provisión de los alimentos de forma adecuada. El proceso se percibe como largo, engorroso y de alto riesgo pues es realizado directamente por el proveedor. - Luego de que el proveedor entrega los documentos, se realiza una valorización la cual se realiza de manera manual, sin un sistema digital que de confiabilidad. - Usualmente son las UT las que realizan el proceso de validación de los documentos, pues de difícil que todos los miembros del CC se reúnan y, a su vez, muchos consideran no contar con la preparación para las funciones de esta etapa. 	<p>Del PPSS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para poder contar con las recetas se necesita la base de datos actualizada del MINAGRI, para saber la disponibilidad de alimentos por región. - En la definición del número de usuarios se utiliza la base de datos del Censo Escolar, por lo que la información se encuentra desfasada por que el padrón cierra en marzo, mientras que las compras inician en diciembre. - Los CC no realizan visitas a las plantas y almacenes de los postores presentados. Esto es un problema al momento de la selección de los ganadores. - Ausencia de un local de los comités hace que las bases del proceso de convocatoria de compras sean enviadas a las Unidades Territoriales. - No existe un mecanismo rápido para devolución de garantías de seriedad de oferta a los postores no ganadores. Esto demora más de 6 meses. - No existen herramientas que realicen la validación de los documentos entregados por lo proveedores, se pueden presentar casos de falsificación en las compras. - Los miembros de los Comités de Compra y de los CAE por lo general consideran que las capacitaciones que reciben no son suficientes, por lo que muchas veces los supervisores reemplazan al Comité de Compra en sus labores. - Convocatoria: Se percibe que las bases de datos referidas para calcular el número de usuarios y los costos de transporte asociados, no están actualizadas.
2	Macroconsult S.A.	2014	Evaluación del proceso de provisión del servicio alimentario a cargo de los proveedores del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	Evidencia MIDIS	Evaluar el proceso de provisión del servicio alimentario y las condiciones bajo las cuales se encuentran operando los proveedores del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW).	Unidades Territoriales, proveedores y Comités de Alimentación Escolar del PNAEQW	Cualitativa: encuestas en profundidad, y verificación por observación. / Primaria: 9 Unidades Territoriales, 37 proveedores y 37 CAE. Secundaria: SUNAT, REMYPE, Centrales de Riesgo, DIGESA	<ul style="list-style-type: none"> - La provisión del servicio es incompleta porque los proveedores no se ajustan a los lineamientos del Programa. Principalmente se encontró que los proveedores no cumplen con las normas sanitarias, tienen malas prácticas de almacenamiento y no cumplen con los empaques adecuados. - Las empresas proveedoras cuentan con muchas amenazas que puede poner en riesgo la distribución de los alimentos. Una de estas amenazas es que cuenten con un riesgo financiero debido a deudas coactivas con la SUNAT, además que son altamente dependientes de la QW, por lo que algún retraso en pagos los pondría en apuros. - Insuficiente infraestructura, o equipadas básicamente para proveer el servicio. - Poca experiencia en el rubro de alimentos, lo cual aunque no es un aspecto negativo, puede generar algunos riesgos en cuanto al manejo de algunas situaciones. - Se han registrado demoras en el pago de las valorizaciones, lo cual a su vez podría generar retrasos en el pago a los proveedores de los proveedores. - Escaso control en cuanto la supervisión, por parte del Programa, de los alimentos y la misma provisión del servicio. - Los precios referenciales del Programa no cubren los costos del mercado ni de los procesos necesarios para el cumplimiento de las normas sanitarias. Además, algunos costos que no han sido incorporados en el cálculo de los precios de referencia, generando riesgos en el incumplimiento de algunos requisitos por parte de los proveedores. 	<p>Del PPSS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere fortalecer las capacidades administrativas y de supervisión de las UT y sede central del Programa. - Sistema de alerta temprana que identifique cuellos de botella en el Programa. - Gestionar un modelo de proveedores en donde se conozca la cantidad óptima de instituciones que puede atender. Además de un fortalecimiento de sus capacidades. - Modelos de operación diferenciados, en cuanto a condiciones de transporte, empaque y envasado. - Necesidad de infraestructura acorde a lo que exige el Programa, y exclusiva para almacenes y cocina. - Capacitación insuficiente y se realiza solo en Lima. - Hacinamiento en locales de las UT.

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas del PPSS
3	AC Pública S.A.C.	2016	Evaluación del proceso de provisión del servicio alimentario en Instituciones Educativas del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	Evidencia MIDIS	Analizar el proceso de provisión del servicio alimentario, verificando el cumplimiento del marco normativo vigente e identificando oportunidades de mejora para la optimización del mismo.	Instituciones educativas del PNAEQW	<p>Cualitativa: entrevistas, observación participante, focus group.</p> <p>Primaria: miembros de los CAE, padres de familia, proveedores, profesores, cocineras, personal de la UT de 140 instituciones educativas de 8 departamentos del Perú.</p>	<p>- Se identificó que la prestación del servicio alimentario no siempre se realiza de acuerdo con lo estipulado por el Programa. Los monitores tienen una importante labor en el seguimiento y capacitación de los CAE, pero esta debe ser reforzada aún más.</p> <p>- Cada monitor está a cargo de 50 a más IIEE, y muchas de ellas en zonas alejadas y de difícil acceso, lo cual obstaculiza la frecuencia de las supervisiones, y una carga constante hacia ellos.</p> <p>- Los plazos y cantidades de entrega varían según cada IE.</p> <p>- El nivel de compromiso de los directores, personal docente y padres de familia influye de manera importante en el buen funcionamiento del programa.</p> <p>- No se cuenta con un sistema de registro de información que aproveche los datos que los monitores tienen a la mano, como por ejemplo: la cantidad real de estudiantes en relación al número de usuarios, ubicación en tiempo real de las IIEE atendidas, necesidades de equipamiento, entre otras.</p> <p>Planificación y reparto del equipamiento:</p> <p>- Algunas IIEE (en especial los PRONOEI) no cuentan con cocinas, por lo que los padres de familia deben turnarse para cocinar en sus hogares. Al realizar esta labor, los padres deben de caminar largas distancias cargando ollas y bolsa.</p> <p>- Se observó material provisto por el programa que estuvo en desuso, además de algunas cocinas con averías.</p> <p>- Principalmente en instituciones como PRONOEI y de educación inicial, se ha visto que no se cuenta con espacios adecuados para que los alimentos no estén en contacto con el piso.</p> <p>Capacidades de cogestión:</p> <p>- Rotación constante en los CAE debido a que estos son elegidos año a año y a que muchos directores y profesores rotan en el mes de marzo.</p> <p>- No existen diferenciaciones en cuanto a la manera en la cual se brindan las capacitaciones según la modalidad en la que se reciben y manejan los alimentos.</p> <p>- Al momento de asumir sus funciones, los padres que conforman el CAE saben las actividades que desarrollarán. Ello debido a que son elegidos al final del año escolar, pero la capacitación se da en el mes de marzo del año siguiente.</p> <p>Proveedores:</p> <p>- El estudio menciona que a comparación de años anteriores, en el año de estudio se reportaron muy pocos casos de incumplimiento y retrasos por parte de los proveedores.</p> <p>- En la modalidad de productos, las instituciones educativas visitadas por el estudio suelen no contar con un cronograma de productos. Solo se toma como referencia un periodo de entre 20 y 40 días, por ser un periodo habitual de entregas. Ello genera confusión en los miembros del CAE en cuanto al reporte de demoras por los proveedores.</p> <p>- Muchos CAE no son rigurosos en cuanto a la evaluación de la calidad de los productos. Ni cumplen con el registro de las actas de entrega-recepción en el tiempo establecido. En muchos casos, los directores llegan a acuerdos, de manera interna, con los proveedores para evitarles las penalidades.</p> <p>Almacenamiento:</p> <p>- En no todos los casos las instituciones educativas contaron con espacios para el almacenamiento de los alimentos, y en otros casos no se contaban con mesas u otro material que impida el contacto de los alimentos con el piso o tierra.</p> <p>- En algunos casos no se realiza un meticuloso registro de los alimentos en los almacenes de los colegios, pues consideran que ello es una actividad compleja. Adicionalmente, en los centros educativos en donde no hay almacenes, son los padres y/o profesores los que se llevan los alimentos para guardarlos en sus casas.</p> <p>Preparación de alimentos</p> <p>Modalidad productos:</p> <p>- La organización para la preparación de los alimentos varía según la institución educativa. En algunos casos se contrataba a una cocinera para la preparación de los mismos, mientras que en otros casos los padres se organizaban (ya sea por aula o en general por todo el colegio).</p> <p>- No se suelen respetar las combinaciones establecidas por el Programa y que en algunos casos los padres de familia complementan los alimentos según les parece, sin una asesoría acerca de balance nutricional.</p> <p>- Existen costos adicionales en los que incurren los padres con el fin de mejorar la aceptabilidad de los alimentos. En algunos casos se encontró que ninguno de los alimentos utilizados era del PNAEQW.</p> <p>- El personal que prepara los alimentos, en su mayoría de veces, no usa gorros ni mascarillas, solo se usaba, principalmente, mandil. Además, las cocineras mencionaron haber sido capacitadas para preparar adecuadamente los alimentos, pero no sabía cómo hacer combinaciones balanceadas.</p>	<p>Del PPSS:</p> <p>- Necesidad de contar con un sistema de entrega-recepción que sea fácil con la finalidad que se pueda registrar diariamente las entregas de alimentos de la modalidad de raciones.</p> <p>- Escasa variedad de alimentos y limitada cantidad de los mismos. Esfuerzos de los padres para hacer alcanzar a todos los niños.</p> <p>- Sistema para el control de existencias en las instituciones educativas, para la modalidad de productos.</p> <p>- Mejora de cocinas en las instituciones educativas que no cuentan con ellas.</p> <p>- Espacios en algunos centros educativos para que los alumnos consuman sus alimentos.</p> <p>- Cumplimiento de las prácticas de higiene y monitoreo de alimentos sugeridas por el Programa.</p> <p>- Alertas para cuando se termine los productos, y no haya un desbalance hasta cuando llegue nuevamente el proveedor con nuevos productos.</p> <p>- Sistema de medición de la cantidad de alimentos usados para preparar los alimentos, de manera que alcance para abastecer a la IE.</p> <p>- Equipamiento adecuado para el manejo y preparación de los alimentos en las IE.</p> <p>- Equipo para el cuidado de los residuos desechables que sean adecuados para el Programa.</p> <p>- Carga laboral excesiva de los monitores de las IE, además que muchas de ellas se encuentran dispersas.</p> <p>- Sistema para el recojo de información por parte de los monitores, para que sea fácilmente procesado.</p> <p>- Información sobre qué alimentos deben y no deben combinarse.</p> <p>- Alta rotación de los docentes y directores de cada año escolar, y de los 5 miembros del CAE.</p> <p>- Espacio para almacenamiento de los alimentos en los mismos centros educativos.</p> <p>- Mejor conocimiento de las acciones a realizar en caso de emergencia.</p> <p>De los usuarios:</p> <p>- Variedad en el menú, pues los niños se aburren con facilidad de él.</p> <p>- En zonas rurales no se cuenta con un sistema de recojo de residuos. Muchas veces queman los desechos, o los utilizan para alimentar a sus animales.</p>

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas del PPSS
								<p>Servido, distribución y consumo de alimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - En algunos casos, especialmente en los colegios con mayor número de adultos, los estudiantes no se lavan las manos. Los profesores no pueden tener el monitoreo de todos ellos. Asimismo, los lugares de lavado de manos varía según institución, en algunos casos se trata de lavatorios, mientras que en otros de una batea, un balde y caño. - En los casos en los cuales los alimentos eran preparados fuera la institución educativa, no se podía monitorear el lavado de manos. - Casi la totalidad de los estudiantes de las IIEE de quintiles de pobreza III, V y V toma desayuno en sus casas. Consumen sus alimentos alrededor de las 10pm, tomando, a veces, algunos minutos de clases. <p>Aceptabilidad de los alimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En algunas instituciones se observó dificultades para la aceptabilidad de los alimentos, debido a la poca variedad que se presentaba en las raciones. El pan con aceituna era rechazado por los estudiantes. - La modalidad de productos contaba con una mayor aceptabilidad debido a que es más sencillo generar variantes de los alimentos. <p>Desechos de alimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - En zonas rurales y urbano-marginales, la falta del servicio de recolección de basura dificulta el proceso de desecho de basura. Esto genera la acumulación y descomposición de la basura y aumenta el riesgo de enfermedades en las niñas y los niños y/o la emanación de gases tóxicos en caso que sea quemada. 	
4	Carmen Vildoso Chirinos, María Isabel González	2016	Contribución de las compras del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en la Dinamización de la economía local	Evidencia MIDIS	Conocer la contribución de las compras del Programa hacia la economía local e identificar los efectos indirectos del Programa sobre aspectos vinculados a las oportunidades económicas locales como actividades productivas, niveles de empoderamiento e inserción de proveedores – productores.	Autoridades del PNAEQW y del MINAGRI. A nivel provincial y regional de: UT QW, Agrorural, Direcciones Regional Agraria, Comité de Compra, SENASA y organizaciones productivas; A nivel distrital: proveedores, bodegueros de los poblados, CAE.	<p>Cualitativa: entrevistas en profundidad, semiestructuradas y grupales.</p> <p>Primaria: 80 entrevistas en profundidad: Se realizaron 4 entrevistas a funcionarios de nivel nacional. 34 entrevistas a nivel de provincias. 42 entrevistas a nivel distrital.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de actores a nivel provincial (instituciones, proveedores y productores) no conoce lo que los proveedores de QW están comprando en la provincia o en la región. - En las regiones existe un conocimiento sobre productos que pueden ser incorporados en la alimentación escolar que es necesario incorporar. - Existen localidades donde no hay condiciones para pretender que los proveedores del Programa lleven a cabo compras locales porque la producción carece de las características necesarias, otros donde los productores no tienen especial interés en que el Programa les compre en la medida que cuenten con clientes que les paguen precios mayores o iguales sin pedir tantos requisitos; también localidades en las que el Programa ya viene comprando en la medida que existe una amplia y satisfactoria oferta del producto necesario. - El nivel de exigencia del PNAE QW en materia de inocuidad es mayor al usual en los mercados locales. Las empresas y productores frecuentemente no están preparados para responder a esos estándares. - Es factible incorporar más productos de la agricultura familiar (menestras, POA de origen local, incluso frutas) en base a intervenciones intersectoriales de mediano y largo plazo y probablemente otros productos en forma inmediata (tarwi). 	<p>Del PPSS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar canales de información para que las autoridades a nivel nacional tomen conocimiento de los productos y mercados involucrados. De esta manera se espera que lo consideren como mercados potenciales. - Mayor conocimiento de la cadena de suministros de alimentos, que no se reduzca solo a la agricultura comercial consolidada.
5	Raquel Cuentas Ramirez	2017	Estudio del proceso de transferencia de recursos financieros a los Comités de Compra para el pago a los proveedores del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma	Evidencia MIDIS	Evaluar los contextos sociales, políticos y culturales que influyen en el proceso de transferencia, así como los cuellos de botella o nudos críticos de la gestión en el nivel central y en las Unidades Territoriales (UT), que afectan la satisfacción de los proveedores locales, su relación con el Programa y el servicio alimentario que brindan.	Unidades Territoriales	<p>Evaluación cualitativa: entrevistas en profundidad, observación y entrevistas grupales.</p> <p>Primaria: 47 funcionarios de la Sede Central del Programa, y a actores claves de los CC y líderes de cada región. 4 integrantes de CAE's de cada región de 4 UT (Arequipa, Puno, Ica y Loreto).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se han identificado cuatro tipos de proveedores: (1) Empresas industriales que operan a nivel regional y nacional, (2) Empresas consorciadas con pequeños productores que operan a nivel regional, provincia o distrital, (3) Empresas consorciadas con comedores populares, restaurantes locales o empresas locales de alimentación colectiva o similar que cuenten con domicilio en el distrito, provincia o región y (4) Asociación o consorcio de pequeños productores que incluya a productores del distrito, provincia o región. - Se ha identificado cuatro tipos de líderes, que son reconocidos como tales por las UT de Arequipa, Puno, Ica y Loreto: (1) los pertenecen a los espacios de concertación, coordinación y vigilancia ciudadana, principalmente los que pertenecen a las mesas de lucha contra la pobreza, (2) funcionarios que trabajan en el sector educación, (3) autoridades políticas como prefecto y (4) integrantes del comité de compra. - Se me han identificado 10 cuellos de botella en las 4 UT. - El uso del aplicativo AYZA de parte de los proveedores a través del cual pueden georeferenciar el momento en que realizan la entrega de los productos a las IE, también contribuye a generar retrasos, porque si se presentan problemas y no se puede enviar el reporte, se tiene que esperar a que desde la UT se envíe a un monitor a la IE para que corrobore que el proveedor ha llegado dentro de los plazos establecidos 	<p>Del PPSS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor experiencia en los proveedores, para asumir la función de distribución de alimentos. - Excesiva carga laboral de los supervisores y monitores de campo, sumado al escaso número de ellos. - Mejora de la aplicación AYZA para la entrega de productos en las IE. - Mal manejo de la información (datos) a nivel de centros de alimentación escolar, comités de compras y UT. Problemas con la administración de la información, por falta de capacidades en algunos casos.

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas del PPSS
6	Leslie Miranda y Christian Cisneros	2018	Síntesis de los estudios realizados por la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del MIDIS en relación al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW), 2013-2017	Evidencia MIDIS	Presentar los resultados de los estudios desarrollados por la DGSE del MIDIS durante el periodo 2013-2016 en relación al PNAEQW.	PNAEQW	Cualitativa: Sistematización de estudios. / Secundaria: estudios de la DGSE	Los estudios sugieren la necesidad de fortalecer el modelo de cogestión sobre el cual se basa el Programa, así como la necesidad de establecer mecanismos efectivos de monitoreo de la intervención con la finalidad de contar con información oportuna de variables relevantes que permitan la toma de decisiones por parte de los hacedores de políticas	Del PPSS: - Evaluación del diseño y proceso del mecanismo de pagos a los proveedores. - Identificación de criterios de priorización para la atención del PNAE.
7	Metis Gaia	2018	Estudio de Costos Referenciales para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW)	Evidencia MIDIS	Estimar los Costos Referenciales que tiene el PNAEQW en sus componentes operativos.	Proveedores del PNAEQW	Cualitativa-Cuantitativa / Primaria: encuesta de precios, que constó de 11 módulos. Entrevistas a proveedores de 14 regiones. Secundaria: ENAHO, SBS, CAPECO.	El estudio, arrojó un costo total del servicio para el año 2015 de aproximadamente 1 450 millones de soles; mientras que el costo de atención estimado por el PNAEQW fue de cerca de 1 336 millones de soles. A partir de estos resultados, se estima una variación porcentual promedio de -5,97%, lo que indica que en promedio los costos estimados por el estudio se encuentran por encima de los estimados por el Programa, aunque cercanos. En el caso de la modalidad de raciones, existe una variación porcentual promedio de 109,49%, siendo todos los costos estimados en el estudio, mayores a los costos estimados por el Programa, principalmente explicado por las diferencias en la metodología de estimación del componente de producción y envasado.	Del PPSS: - Dificultades para la provisión de alimentos por parte de los proveedores, debido a las exigencias del Programa. - Mejora en la estimación del costo de logística de salida con el fin de mejorar la distribución de IIEE por ítem. - Incorporación de un mayor número de variables para la estimación de costos.
8	Guiselle Romero Lora Mavi Riva Castañeda Sara Benites Orjeda	2016	Crónica de una reforma desconocida - Experiencia de implementación del PNAEQW	Instituto de Estudios Peruanos	Analizar y reflexiona sobre las etapas de diseño, pre implementación y primeros meses de implementación de Qali Warma.		Cualitativo: Sistematización de estudios, experiencias y entrevistas.	- Para llevar adelante las reformas, especialmente las de gran magnitud o las que afectan a amplios sectores, es necesario construir amplias coaliciones de apoyo. - La escasez de tiempo impidió desarrollar más pilotos sobre otros modelos de gestión, capacitar más a los miembros de los equipos, probar esquemas diferentes de supervisión, mejorar las estrategias de articulación relacionadas con la oferta de proveedores y las compras de alimentos, e involucrar en mayor medida a los actores relacionados con la prestación del servicio. - El Programa tuvo que enfrentar un contexto hostil desde su puesta en marcha.	- Creación de biohuertos escolares. - Desarrollo de proyectos de investigación vinculados a temas de alimentación escolar y elaborar recetas. - Mecanismos de supervisión interna y externa.
9	Emma De Las Heras Gruber Gladys Clorinda Vega Saucedo	2017	Evaluación del Proyecto "Fortalecimiento de las capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma" 00086409	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Evaluar el desempeño del proyecto de "Fortalecimiento de Capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para mejorar la atención alimentaria de niñas y niños de Instituciones Educativas Públicas del País"	Comités de Alimentación Escolar	Cualitativo: observacional, prospectivo, transversal y descriptivo. Cuantitativo: análisis de indicadores / Primaria y secundaria de 78 Comités de Alimentación Escolar de 6 zonas: Callao, Ica, Lima Metropolitana, Cajamarca, Puno y San Martín.	- En base a la información recolectada y al análisis realizado, se ha concluido que a lo largo del proceso de implementación del Programa, se han realizado mejoras significativas como es la adquisición de nuevos utensilios, equipos de cocina. - Además de contar con mayores capacidades por parte de los CAE. No obstante, aún hay margen para realizar mejoras considerables en muchos aspectos.	Del PPSS: - Base de datos de IIEE actualizada en tiempo real que permita realizar una adquisición y distribución efectiva de los bienes, a fin de asegurar la adecuada focalización y entrega.

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas del PPSS
10	Wagner Rieti, Arias Llallico	2017	Análisis del proceso de abastecimiento y distribución del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, en la provincia de Parinacochas, región Ayacucho. Periodo 2015.	Pontificia Universidad Católica del Perú	Determinar las dificultades del proceso de implementación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en la Provincia de Parinacochas, región Ayacucho durante el año 2015.	Padres de familia de los usuarios del PNAEQW en la provincia de Parinacochas	Cualitativa: caso de estudio. / Primaria: 1 coordinadora técnica territorial de Ayacucho - 1 supervisora del CC de Ayacucho, 4 de la UT Ayacucho. - 5 proveedores pertenecientes al CC de Ayacucho. - 18 docentes de la provincia de Parinacochas - 15 padres de familia de la provincia de Parinacochas	- Factores determinantes que limitan la implementación del Programa Nacional de Alimentación Qali Warma, están contemplados por (i) el proceso de abastecimiento, (ii) la distribución de los alimentos; estos factores son claves para alcanzar la meta de entregar alimentos las instituciones educativas. - Las niñas y los niños en edad escolar en la zona rural no consumen almuerzos, solo desayuno debido a la actividad ganadera y agrícola de los padres. - La alimentación brindada por el PNAEQW es del 65% de energía útil, basada en el consumo de proteínas, calóricas, con componentes animales requeridos en su dieta. Además, que se previene problemas de salud y se apoya el desarrollo cognitivo de los usuarios.	Del PPSS: - Dificultades en la entrega de alimentos en instituciones que cuenten con menos de 10 usuarios. - Contemplar el factor climático en la provisión de servicio de provisión de alimentos a las instituciones educativas. - Escasa variedad del menú y productos. Los niños suelen aburrirse, hostigarse con los alimentos.
11	Leezzing Ghinneers, Guimaray Gonzalez	2017	"Análisis de las características de gestión e implementación del programa de Qali Warma y su contribución en el estado de salud y aprendizaje de los escolares de la Institución Educativa N° 86289 "Virgen de Natividad" del distrito de Amashca, provincia de Carhuaz, Ancash en el año 2014-2015"	Pontificia Universidad Católica del Perú	Identificar los componentes críticos que limitan la contribución del PNAEQW a mejorar los indicadores de salud y educación en la I.E. N° 86289 "Virgen de Natividad" del distrito de Amashca en el año 2014-2015.	Miembros del Comité de Alimentación Escolar, padres, madres encargadas de la preparación de los alimentos, escolares, docentes y personal de salud e la localidad.	Investigación cualitativa: estudio de caso. / Primaria: observación directa a actores clave del PNAEQW. Secundaria: datos de salud y académicos de estudiantes.	- Aún persisten hábitos y costumbres inadecuados dentro de la población rural, tanto en el hogar como en la institución educativa. - El PNAEQW ha brindado un aporte en reducir el porcentaje de anemia en los escolares según los datos estadísticos, así como en la percepción del personal de salud, y demuestra los beneficios que brinda el Programa en mejorar la salud de los escolares y consecuentemente su proceso de aprendizaje.	De los usuarios: - Proceso del cambio mediante la formación de capacidades en las madres y padres de familia inculcándoles hábitos y comportamientos saludables y nutricionales que generen continuidad tanto en ellas, sus hijos y su medio familiar.
12	Eduardo Ajito Lam	2017	"Estudio de los factores que estarían contribuyendo o limitando la calidad, monitoreo y distribución de los alimentos que entrega el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma basado en la percepción de los actores del programa de 4 instituciones educativas del distrito de Breña"	Pontificia Universidad Católica del Perú	Identificar los factores que estarían contribuyendo o limitando la calidad, distribución y monitoreo de los alimentos que se proporcionan a través del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en el distrito de Breña durante el año 2016.	Escolares de las instituciones educativas públicas del distrito de Breña y miembros del Comité de Alimentación Escolar del colegio de Breña.	Cualitativa: estudio de caso / Primaria de: 37 padres de familia, 8 miembros del CAE, 1 proveedor de alimentos, a través de entrevistas semiestructuradas, observaciones y revisión documental.	- De las entrevistas realizadas a los padres, estos mencionaron que enviaban a sus hijos al colegio habiendo desayunado. Además, como no eran personas en extrema pobreza, consideraban el desayuno como un complemento. - Los miembros del CAE tienen mayor conocimiento y más detallado sobre los alimentos que se entregan a las niñas y los niños, y esta información coincide con la que proporciona el proveedor de alimentos, y el que publica el PNAEQW.	Del PPSS: - PNAE viene cumpliendo con la entrega de alimentos mediante las raciones o productos envasados, que podría mejorarse variando algunos días con la entrega de alimentos con contenidos de fibras naturales, como frutas y refrescos naturales, por ejemplo, para con ellos contribuir con una alimentación balanceada. - Las 4 I.E. consultadas del distrito de Breña, no se cuenta con un mecanismo de verificación cuantificable del nivel de aporte nutricional a la salud y crecimiento, ni del incremento del rendimiento escolar de las niñas y los niños con los alimentos que se les viene brindando. De los usuarios: - Mayor involucramiento de los padres en cuánto a los alimentos que reciben sus hijos en el colegio. Además que los padres desconocen cómo es el monitoreo que hace el Programa a la entrega y recepción de los alimentos. - Tanto el colegio como los padres piensan que si emiten una opinión desfavorable contra el Programa, entonces se les podría quitar la ayuda. Al ser este totalmente gratuito, consideran que lo que se les provee es adecuado.

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas del PPSS
13	Carla María Minaya Medina Juan Carlos Palomares Guzmán María Rosa Ponce de León Marquina Jiuliza Nataly Vásquez Pardo	2018	Diagnóstico, Análisis y Propuesta de Mejora del Diseño del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	Universidad de ESAN	Realizar un diagnóstico, análisis y propuesta de mejora del diseño del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.	Comité de Alimentación Escolar, Comité de compras del PNAEQW	Cualitativa: diseño de investigación acción participativa. / Primaria: entrevistas a voluntarios de los CAE y CC. Muestra de expertos que ha participado de manera directa o indirecta en el programa.	Se agruparon los problemas de diseño en tres categorías bien definidas: Decisiones de diseño no relacionadas con los alimentos, decisiones relacionadas con los alimentos y decisiones que no dependen del Programa.	Del PPSS: - Reducción de la alta rotación del personal del Programa. - Escaso equipamiento, en algunos casos, de cocinas en las II.EE
14	Erwin Solís Ochoa Julio Hernán Ruíz Martínez Jelicoe Antonio Álvarez Rivera	2015	Proceso de abastecimiento del Programa de Alimentación Escolar Qali Warma, distrito de Acomayo - Cusco 2014	Universidad del Pacífico	Determinar el efecto del proceso de abastecimiento de los objetivos del Programa Qali Warma en las escuelas del nivel primario del distrito de Acomayo, departamento del Cusco.	Directores, padres y profesores de las II.EE usuarios del PNAEQW	Cuali-cuantitativa e investigación exploratoria. / 37 directores y profesores, mediante una encuesta con preguntas cerradas y abiertas. Encuestas con preguntas cerradas a doscientos dos padres de familia de los/as niños/as beneficiarios.	Se ha podido determinar que en el nivel operativo se presentan problemas en el proceso de abastecimiento por causas tales como: - La falta de un adecuado manejo de la cadena de suministros. - Falta de infraestructura adecuada para el almacenamiento. - Deficiencias en el transporte y distribución. - Configuración topográfica de la zona que limita seriamente el abastecimiento, lo que finalmente recae en el incumplimiento de las cláusulas de los contratos por parte de los proveedores, quienes normalmente dejan los abastecimientos en las cabezas de distrito no alcanzando las áreas rurales. Mala percepción de parte de los directores y profesores en cuanto al proceso de abastecimiento de los productos, infraestructura de recepción, al desempeño del CAE en cuanto las funciones que realiza, el diseño del Programa, calidad y cantidad de los menús, a los proveedores. Por otro lado, hay una percepción positiva en cuanto al servicio de atención a las niñas y los niños, y reconocen que la asistencia escolar ha mejorado con el Programa, así como los hábitos saludables. Mala percepción de los padres hacia la infraestructura, calidad y beneficios de los alimentos que ofrece QW, las funciones que realiza el CAE, el diseño, funcionamiento y abastecimiento de QW. Mientras que una buena percepción en cuanto a la adquisición de buenos hábitos alimenticios.	Del PPSS: - Problemas en el proceso de abastecimiento por causas tales como: - La falta de un adecuado manejo de la cadena de suministros. - Falta de infraestructura adecuada para el almacenamiento. - Deficiencias en el transporte y distribución hacia las IIEE. - Configuración topográfica de la zona que limita seriamente el abastecimiento, lo que finalmente recae en el incumplimiento de las cláusulas de los contratos por parte de los proveedores.
15	Pereira, et., al	2018	Analysis of the national school feeding program in the municipality of Viçosa, state of Minas Gerais	Revista de Salud Pública, Universidad de Sao Paulo	Analizar la implementación del programa nacional de alimentación escolar en Brasil, como una política de seguridad nutricional en escuelas públicas.	Actores claves de las escuelas beneficiarias del Programa de Alimentación Escolar en Brasil.	Cualitativo: entrevistas Cuantitativo. / Primaria: a través de con niños, padres, cocineros, nutricionistas, y autoridades de la escuela. Se analizó, aleatoriamente, 17 cocinas de escuelas involucradas en el proyecto. 268 estudiantes de entre 8 y 9 años en escuelas públicas de Vicosá (17 escuelas)	-Las niñas y los niños reportaron baja adherencia al Programa (63.9% consumieron 3 o menos veces por semana los alimentos) y mucho de ellos dijeron ir desayunados desde casa. - Se observó un alto porcentaje (79.5%) de estudiantes que consumían alimentos no provistos por el Programa. Ello se debía a que los padres creían que los alimentos del Programa eran malos, y ellos le enviaban alimentos de casa. - Los padres desconocían de los CAE (Comités de Alimentación Escolar) - 76.5% de las escuelas no recibieron visitas técnicas en el año previo a la intervención. Adicional a ello, se observó ausencia de manuales técnicos, guías y estandarización de porciones servidas al cocinar. - Por otro lado se encontraron algunas irregularidades en el Programa, inadecuado número de nutricionistas, inadecuada infraestructura en zonas de preparación y distribución de alimentos, y escasas de acciones de educación nutricional.	Del PPSS: - Precariedad en la infraestructura física en los colegios. - Dificultades logísticas para la remisión semanal de la comida en las escuelas. - Resistencia en el personal de cocina en cuanto a la adopción de prácticas de manipulación saludables. - Dificultad para cumplir con las sugerencias de modificaciones en la estructura física de las escuelas y en los menús a corto plazo. De los usuarios: - Mayor involucramiento de los padres en cuanto al Programa con el fin de que cambien su percepción en relación a este.
16	Asociación Benéfica Prisma y Macroconsult S.A.	2019	Metodología para la priorización del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	Evidencia MIDIS/Programa Mundial de Alimentos	Elaborar y validar los índices de priorización para el servicio alimentario del Programa considerando la situación socioeconómica y la situación nutricional de los	Escuelas públicas del nivel primaria registradas en Qali Warma	Cuantitativo: construcción de indicadores. / Secundaria: Censo2107, SIAGIE, Padrón PNAEQW, y Plan de Salud Escolar.	- A partir del índice socioeconómico, se clasificó a las escuelas en tres grupos: alta, media y baja necesidad. Mientras que, a partir del índice nutricional, se clasificaron a las escuelas en los siguientes grupos: prevalencia de sobrepeso/obesidad alta, media y baja. - En relación a la clasificación realizada, se propone tres modalidades de atención: desayuno, desayuno + almuerzo, y refrigerio. - La categoría más frecuente es la de escuelas con alta necesidad y medio sobrepeso/obesidad, seguido por la de alta necesidad y bajo sobrepeso/obesidad. La mayor parte de alumnos se encuentra concentrado en la categoría baja necesidad y alto sobrepeso/obesidad (1.2 millones de alumnos), a pesar de que, en términos de escuelas, no representan una cantidad importante.	Del PPSS: - Contar con las bases de datos necesarias y actualizadas para la actualización de los índices de priorización, con periodicidad quincenal. De los usuarios: - Las escuelas que presentan una prevalencia de sobrepeso u obesidad media y alta podrían recibir la misma

N°	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas del PPSS
					estudiantes en el nivel de educación primaria			<ul style="list-style-type: none"> - Existen diferencias en la clasificación propuesta y la que actualmente prevalece en el PNAEQW, en cuanto a la dimensión socioeconómica con la cual se interviene. Esa diferencia es debido al nivel de agregación que utiliza el Programa, a comparación del propuesto. Así, el PNAEQW realiza su clasificación a nivel distrital, mientras que la propuesta es a nivel de escuela. - Asimismo, habrían diferencias en cuanto al tipo de modalidad de atención con el que el Programa opera y la propuesta. 	modalidad de atención independientemente de la su condición socioeconómica.
17	Pablo Lavado y Manuel Barrón	2019	Evaluación de impacto del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	Evidencia MIDIS	Conocer en qué medida el PNAEQW afecta los procesos cognitivos, el estado nutricional, la ingesta calórica y la asistencia escolar de los usuarios y usuarias		<p>Cuantitativo: Evaluación de Impacto experimental y RD difusa. / Primaria, Secundaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El estudio estuvo dividido en dos etapas: la primera para evaluar los efectos de corto plazo (memoria de corto plazo y atención) de PNAEQW; y la segunda, para mediar el efecto al culminar la secundaria sobre la ingesta de alimentos, memoria de corto plazo, atención, estado nutricional y asistencia escolar. - Los hallazgos del estudio dan cuenta que el desayuno de PNAEQW no tendría efectos estadísticamente significativos en la muestra completa, pero si entre aquellos estudiantes que no toman desayuno en casa. - El gasto en alimentos reportado del mes previo a la encuesta de familias cuyo hijo o hija siempre desayuna en casa es mayor en 41 soles en comparación al grupo de familias que no siempre provee desayuno en casa. - De los padres que sirven desayuno en casa a sus hijos, el 42.7% considera que la ración del Programa es muy pequeña. Asimismo, un 14.7% menciona que una de las razones por las cuales dan desayuno en casa es porque el desayuno de PNAEQW se sirve muy tarde. - Se encontraron impactos diferenciados dependiendo de las características individuales de los estudiantes (sexo y edad), y del quintil de pobreza distrital de la escuela donde asisten. - En la fase 2: no se encontró diferencias estadísticamente significativas entre tratados y controles en los indicadores de estado nutricional, ingesta calórica, ni en asistencia escolar. - Se encontró que el hambre juega un factor muy importante en las habilidades cognitivas. - El estudio encuentra que ni el desayuno provisto en casa ni el desayuno provisto por el PNAEQW cumple con los requerimientos de calorías que debería ingerir el usuario/a en un desayuno de acuerdo a su edad. - Al comparar el aporte del consumo efectivo del desayuno del PNAEQW con el aporte de nutrientes establecido en los lineamientos del Programa, encontramos que en promedio el aporte del desayuno consumido para calorías y proteínas es de 55%, 17% para el aporte de hierro, mientras que en grasas ronda el 66% de lo que se establece en los lineamientos. - Para la primera fase, el desayuno de PNAEQW incrementaría de manera estadísticamente significativa la memoria de corto plazo entre las niñas, mas no entre las niñas y los niños. - En pruebas de tipo cognitivas, el desayuno del PNAEQW tuvo efectos positivos y significativos en niñas y niños que no toman desayuno en casa. 	<p>Del PPSS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de monitoreo para verificar el cumplimiento de la entrega oportuna e íntegra del desayuno que cubra con el aporte establecido y, a su vez, asegurar la correcta ingesta por parte de los usuarios y usuarias. - Requerimientos nutricionales orientados a los objetivos del Programa. - Revisión de los requerimientos calóricos que ofrece el Programa. 	

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Anexo 4. Guía metodológica del Taller de relevamiento de necesidades

La Guía ha sido elaborada por el equipo técnico del AYNI Lab Social

GUÍA METODOLÓGICA DEL TALLER DE RELEVAMIENTO DE NECESIDADES CON PROGRAMAS SOCIALES

Objetivo: Recojo de las necesidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

Participantes: Entre 31 personas, en este caso se dividirán en dos grupos.

Facilitadores: Dos o tres facilitadores por grupo, una de ellas se encarga de realizar las acciones de apoyo logístico durante el desarrollo de la sesión.

Etapa	Actividad	Tiempo máx.	Horario	Materiales
Registro de participantes	<ul style="list-style-type: none"> Al momento del registro de participantes se les entregará una etiqueta plegable con su nombre (Ver anexo I). 	10 min	08:30 a 08:40	<ul style="list-style-type: none"> Lista de asistencia
Presentación del AYNI	<ul style="list-style-type: none"> Presentación AYNI LAB SOCIAL Objetivo: Sensibilizar a programas sociales del MIDIS sobre la importancia de la innovación social. 	10 min	08:40 a 09:05	<ul style="list-style-type: none"> Proyector y laptop PPT
	<p>Pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Presentación del AYNI Lab Social ¿Qué es la innovación social y por qué es importante? Presentación de la hoja de ruta de "ciclo de innovación social para el Programa ..." Dar paso al Taller de relevamiento de necesidades del Programa ... 			
Presentación de participantes	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica de presentación "cadena de nombres" Objetivo: promover en los asistentes la atención y escucha activa. 	10 min	09:05 a 09:15	<ul style="list-style-type: none"> Etiquetas
	<p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> El moderador solicita a los asistentes, ponerse de pie y formar dos grupos, para ello se les debe de asignar con una etiqueta el grupo que le corresponde, se sugiere hacer un grupo heterogéneo con representantes de cada unidad en los grupos (distribución equitativa). En cada uno de los grupos, se solicita a los asistentes 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? 			
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 	10 min	09:15 a 09:25	<ul style="list-style-type: none"> Post-it de colores plumones
	<p>El moderador se encarga de establecer los tiempos para el desarrollo de cada actividad. (Asegurar que cada grupo de facilitadores cuente con el material correspondiente)</p> <p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Listar servicios: Los facilitadores solicitan a los participantes enuncien los servicios brindados por el Programa. <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 			

Etapa	Actividad	Tiempo máx.	Horario	Materiales
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Una idea por post-it! ○ Se realiza un recuento de los clústeres identificados. 			
	<p>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:</p> <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	09:25 a 09:35	
	<p>3. A modo de conclusión, se enuncia con los asistentes en consenso grupal.</p> <p>El objetivo del Programa es.... Los cuales se obtienen a través de los siguientes servicios... (Se enumera los servicios mencionados).</p> <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	09:35 a 09:40	
Caracterización del usuario/a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empatizando con la/el usuaria/o. <p>Objetivo: caracterizar a la/al usuaria/o del Programa, a través de lo que piensa, siente y hace respecto al Programa. (Es posible que se caracterice a más de un perfil de usuario, contar con material suficiente para poder desarrollar la actividad).</p>			
	<p>Pasos:</p> <p>1. Identificando usuarias/os. El moderador solicita a los participantes listar a los usuarios con la siguiente pregunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Sobre quién recae los objetivos del Programa? ¿A quién beneficia? <p>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.</p>	05 min	09:40 a 09:45	<ul style="list-style-type: none"> ● Post-it de colores ● Papelógrafo ● plumones
	<p>2. Mapa de empatía evolutivo. El moderador realiza una breve explicación del mapa, en el que se detalla las secciones sobre: lo que piensa, las emociones que siente y las acciones que desarrolla. (Ver Anexo II)</p> <p><i>“A continuación trabajaremos el mapa de empatía evolutivo del usuario, para ello recordemos que color hemos asignado a cada uno de ellos y no los perdamos de vista. El mapa tiene tres secciones, así que vamos a escribir en nuestros 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></p>	05 min	09:45 a 09:50	<ul style="list-style-type: none"> ● Post-it de colores
	<p>3. Caracterización: Se solicita a los asistentes que en los post-it analicen y contesten lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué piensa...? - ¿Qué emoción siente...? - ¿Qué acción desarrolla...? <p>... la/el usuaria/o respecto al objetivo del Programa y hacia los servicios que brinda el Programa. (Ver Anexo II)</p>	10 min	09:50 a 10:00	
	<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> <p>5. Antes de concluir con la dinámica, se solicita a los participantes que escriban en el post-it:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un actor clave - ¿Qué piensa...? - ¿Qué emoción siente...? 	15 min	10:00 a 10:15	

Etapa	Actividad	Tiempo máx.	Horario	Materiales				
	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué acción desarrolla...? - Una idea por post-it 							
Identificación de Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conociendo el contexto Objetivo: Reflexionar sobre los hechos, situaciones, necesidades o problemas entorno a su contexto e intervención del Programa. 							
	<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 problemáticas, 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"> - <i>“Mayor presupuesto y ampliación de la cobertura”</i> - <i>“Contar con la ubicación exacta de niños recién nacidos ni bien se registra el acta de nacimiento”.</i> <p>Para promover el proceso reflexivo, se presentan las siguientes preguntas:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">¿Qué impide al Programa lograr el cumplimiento de sus objetivos?</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del Programa?</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Se dará 10 minutos en total para que escriban</i> ○ <i>Se entregaran dos colores de papeles uno referido a los objetivos del Programa y otro a los objetivos de los usuarios.</i> ○ <i>Solicitar que desarrollen una idea por cada hoja.</i> ○ <i>A los 5 minutos se alerta para que vayan terminando</i> ○ <i>A los 2 se vuelve a alertar</i> ○ <i>Que tomen en cuenta lo que se ha identificado sobre lo que creen/piensan/acciones que realizan los usuarios así como los distintos contextos en los que se desarrollan (urbano/rural/Amazonía)</i> 	¿Qué impide al Programa lograr el cumplimiento de sus objetivos?	¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del Programa?			10 min	10:15 a 10:25	• Papeles de 2 colores
	¿Qué impide al Programa lograr el cumplimiento de sus objetivos?	¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del Programa?						
	<ol style="list-style-type: none"> 3. En cuanto hayan escrito todas las ideas o enunciados, se le pedirá que expliquen y que las coloquen en el cuadrante que corresponda. 	10 min	10:25 a 10:35					
<ol style="list-style-type: none"> 4. Una vez colocados todos los post-it/papeles de colores se procederá a agrupar, en la medida que las ideas contengan ideas similares. Y finalmente se colocará un nombre que logre contenerlas. 	05 min	10:35 a 10:40						
<ol style="list-style-type: none"> 5. Finalmente, se pedirá que realicen una votación de priorización de ideas a través de un juicio a ciegas, para ello utilizarán las fichas de votación (Ver Anexo III). 	05 min	10:40 a 10:45						
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	10:45 a 10:55					

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

Guía metodológica - Anexo I



EVIDENCIA MIDIS
Conocer para incluir

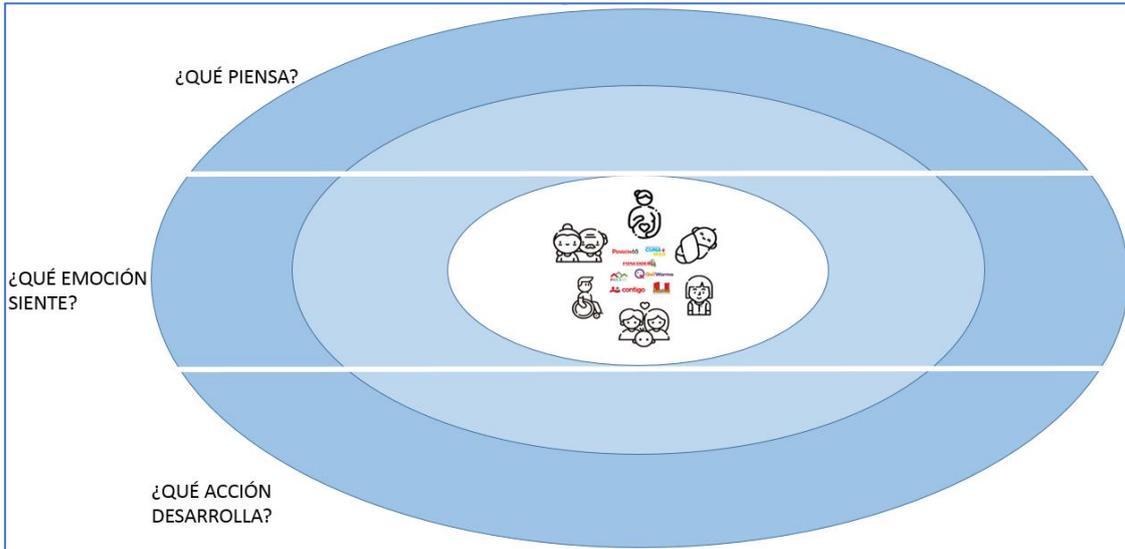
REGISTRO DE ASISTENTES AL TALLER DE SENSIBILIZACIÓN Y RECOJO DE NECESIDADES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL							
Programa Social					Fecha:		
Lugar del taller:					Horario: De _____ a _____		
N°	Apellidos	Nombres	Cargo	Teléfono	Correo electrónico	Firma	

N° MUJERES

N° HOMBRES

TOTAL DE ASISTENTES

Guía metodológica - Anexo II



Guía metodológica - Anexo III

Clusters	Voto (Puntaje de 0 a 10)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Anexo 5. Listas de participantes del taller de relevamiento de necesidades



PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social



EVIDENCIA MIDIS
Conocer para Incluir

REGISTRO DE ASISTENTES AL TALLER DE SENSIBILIZACIÓN Y RECOJO DE NECESIDADES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL								
Programa Social		Programa Nacional de Alimentación Escolar - Qali Warma				Fecha:	18/02/2020	
Lugar del taller:		Sede Qali Warma				Horario:	De 9:00 am a 12:00 pm	
N°	Apellidos	Nombres	Cargo	Teléfono	Oficina	Correo electrónico	Firma	
1	Acosta Navarro	Carla Giannina	Especialista	98711173	Componente de Articulación	apoyo.voluntariado1@qaliwarmagob.pe		
2	Espinoza Lecca	Rafael Eduardo	Apoyo Técnico	965231830	USME	revisio.evidencias@qaliwarmagob.pe		
3	Mori Iruisa (Williams)	Williams	Jefe UPPM	956384113	UPPM-PRODEU	wmori@qw.gob.pe		
4	Moreno Suardu	M ^a Dñica	Asesora	985546155	DE	maria.moreno@qw.gob.pe		
5	Luz Revilla Pontes	Luz	CT	949331687	DE	neisme.revilla@qw.gob.pe		
6	CONTRERAS BONICA	Luz Herwan	JEFEEGCTA		EGCTA	luz.contreras@qw.gob.pe		
7	Salazar Córdova	Victor C.	Jefe USME	994939655	USME	victorisalazar@qw.gob.pe		
8	PAMÍREZ GARRO	JOSE A.	UAIJ	997414898	UAIJ	jose.pamirez@qw.gob.pe		
9	Saiz Choquemagui	Marianela Rosa	Coordinadora del sig y evaluación	999189107	USME	marianela.saiz@qw.gob.pe		
10	LUCERO ROSA	Rosa	Especialista	932233161	CGDAC	roger.lucero@qw.gob.pe		

N° MUJERES

4

N° HOMBRES

6

TOTAL DE ASISTENTES

(1/4)

10

* Se muestra la lista de participantes que se registraron al inicio de la sesión; no obstante, algunos no permanecieron en el taller.



PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social



EVIDENCIA MIDIS
Conocer para Incluir

REGISTRO DE ASISTENTES AL TALLER DE SENSIBILIZACIÓN Y RECOJO DE NECESIDADES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL

Programa Social	Programa Nacional de Alimentación Escolar - Gali Warmá	Fecha:	18/02/2020
Lugar del taller:	Sede Gali Warmá	Horario:	De 9:00 am. a 12:00 pm

N°	Apellidos	Nombres	Cargo	Teléfono	Oficina	Correo electrónico	Firma
1	Ojeda Gullán	Luis Fernando	Asesor		UAJ	luis.ojeda@gw.sos.pe	
2	ALARCÓN Si Pin	MARIELA	Coordinadora	998697783	UOP	Mariela.alarcón@gw.gob.pe	
3	Rodríguez Gómez	Mirtha	Espec. Cont.	978300205	CAGG- UA	mirtha.rodriguez@gw.gob.pe	
4	Yata Díaz	Santiago Daniel	Especialista	956461904	CCA-UDP	especialista.mtucan@pluamv.gob.pe	
5	Tume Cortez	Marlene	Especialista	954954889	CTE	marlene12373@hotmail.com	
6	Montellano Dorey	Rosa	Asesor	998278556	UA	asesor.ua@galwarmá.gob.pe	
7	Mujía Mamani	Claudia	Especialista	989364608	UPPM	especialista3.uppm@galwarmá.gob.pe	
8	Vila Espinoza	Nicola	Esp.	997544887	UPPM		
9	Inga Galindo	Luz	Esp.	19977317	CGGSC	especialista.ugctr10@galwarmá.gob.pe	
10	CABRERA ZÚNIGA	KATIA DISY	Abogada	98942085	UAS	especialista.katia.warma.gob.pe	

N° MUJERES

7

N° HOMBRES

3

TOTAL DE ASISTENTES

10

(2/4)

* Se muestra la lista de participantes que se registraron al inicio de la sesión; no obstante, algunos no permanecieron en el taller.



REGISTRO DE ASISTENTES AL TALLER DE SENSIBILIZACIÓN Y RECOJO DE NECESIDADES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL						
Programa Social		Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma			Fecha:	18 de febrero de 2019
Lugar del taller:		Sede - Qali Warma			Horario:	De 9:00 am a 12:00 pm
N°	Apellidos	Nombres	Cargo	Teléfono	Correo electrónico	Firma
1	SALAZAR MALQUI	YENIFER	Especialista Transferencia	99233 9213	yenifer.salazar@q.w.gob.pe	
2	VALERIO PORRAS	Amílcar Orlando	Mesa de Servicio y Soporte (MIDIS)	985010670	amilcar.valerio@q.w.gob.pe	
3	JUISURRAGA AGUIERO	JOEL	ESPECIALISTA BINGRS/MIDIS	980706009	Juisurraga@MIDIS.gob.pe	

N° MUJERES

N° HOMBRES

TOTAL DE ASISTENTES
(3/4)

* Se muestra la lista de participantes que se registraron al inicio de la sesión; no obstante, algunos no permanecieron en el taller.



REGISTRO DE ASISTENTES AL TALLER DE SENSIBILIZACIÓN Y RECOJO DE NECESIDADES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL								
Programa Social		PNAEQW			Fecha:			18/02/2020
Lugar del taller:		Sede Qali Warma			Horario:			De 9:00am a 12:00pm
N°	Apellidos	Nombres	Cargo	Teléfono	Oficina	Correo electrónico	Firma	
1	Josés Santos León	José Sot	Profesor de arte	940266091	PUNO PUNO USRE	proficialcomer20gubuysh		

N° MUJERES

N° HOMBRES

TOTAL DE ASISTENTES
(4/4)

* Se muestra la lista de participantes que se registraron al inicio de la sesión; no obstante, algunos no permanecieron en el taller.

Anexo 6. Servicios identificados en Taller de relevamiento

Grupo amarillo	
Temas	Servicio - varios
Articulación entre actores	Fortalecer sinergias en los actores vinculados al sistema alimentario Gobierno - instituciones y población
	Fortalecimiento de las relaciones sociales entre la comunidad educativa
	Fomenta la participación de los padres de familia
Información sobre prácticas saludables	Buenas prácticas de higiene en niñas y niños. Lavado de manos
	Educación para una alimentación saludable en los estudiantes
	Conocimientos sobre prácticas de cuidado del medio ambiente
	Difusión de información
Biohuertos	Atención a los ciudadanos relacionados a temas alimentarios
	Biohuertos escolares
Servicio de alimentación escolar	Aplicación biohuertos escolares
	Alimentación Escolar de calidad
	Prestación de servicio alimentario en modalidad raciones y productos
Fortalecimiento de capacidades en los actores	Servicio alimentario de calidad
	Capacitación BPM, BPH, cocineras, manipuladores de alimentos, IIEE
	Fortalecimiento de capacidades de los actores vinculados en la alimentación escolar
	Acciones educativas padres - madres, familias.
	Fortalecimiento de capacidades en alimentación escolar
	Transferencia de conocimiento en alimentación saludable
	Provisión de herramientas tecnológica en transparencia en proceso de compra de alimentos
Asistencia técnica para gestión del servicio de alimentación	
	Conocimiento sobre buenas prácticas de manipulación de alimentos

Grupo Naranja	
Temas	Servicio - varios
Articulación entre actores	Permite compartir entre los estudiantes
	Generación de redes
	Incrementa el capital social en la comunidad educativa
	Incrementa o promueve la participación ciudadana
Fortalecimiento de capacidades	Involucra al sector educación y salud en los procesos del servicio alimentario de QW
	Capacita a los CAE
	Capacitación a los integrantes de los comité de compras
Información sobre prácticas saludables	Capacitaciones sobre el tema de agua segura
	Servicio de atención al ciudadano
	Capacitación a los CC
	Enseña hábitos alimentarios
	Servicio de acceso a la información pública
	Servicio de implementar mejores hábitos de consumo alimentario
	Sensibiliza a la comunidad educativa sobre temas RRSS
Capacitación en alimentación saludable	
Servicio de alimentación escolar	Promueve el cambio de los hábitos alimenticios
	Servicio de atención al ciudadano
	Capacitación en hábitos de higiene
Biohuertos	Capacita nutrición alimentaria
	Alimentación como desayuno, almuerzo, en niños en etapa escolar y en zonas de selva para el nivel secundaria
Salud	Formas de atención diversificada en zonas de Amazonía: desayuno, almuerzo, cena
	Servicio alimentario escolar
	Promover a la comunidad educativa para la implementación de huertos escolares
	Promueve el tema de tamizaje
	Se preocupa por la salud de los estudiantes proporcionando equipos para brindar agua segura

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

Anexo 7. Objetivos identificados en Taller de relevamiento

Grupo amarillo	
Temas	Objetivo - varios
Economía local	Promueve el vínculo colegio - familia
	Apoyo directo a la economía familiar
	Mejora la economía local
	Apoyo a la economía local
	Autoridades locales invierten en alimentación escolar
Condiciones de vida	Mejorar las condiciones de vida de las familias
	Mejorar condiciones de vida de los usuarios
	Cierre de brechas de necesidades nutricionales
Mejora de la salud	Mejorar los niveles nutricionales de las niñas y los niños y adolescentes
	Combatir la anemia y desnutrición
Hábitos saludables	Promover una educación alimentaria y nutricional
	Promover hábitos alimenticios saludables
Resultados educativos	Mejorar la atención de corto plazo
	Mejora de memoria
	Mejora del rendimiento escolar
	Contribuir en la adquisición de competencias de aprendizajes de niñas y niños
	Promover el desarrollo de los estudiantes en aspectos educativos
Asistencia escolar	Para que nuestros usuarios cuenten con las capacidades y el rendimiento escolar óptimo
	Promueve la asistencia escolar
	Contribuir en reducir la deserción escolar

Grupo Naranja	
Temas	Objetivo - varios
Condiciones de vida	Para mejorar la salud del usuario (niño, niña)
	Para satisfacer las necesidades de atención pública de los ciudadanos
	Para generar un entorno saludable para los niños y las niñas
	Tener niños sanos y conscientes sobre los alimentos
	Para tener niños y niñas sanos
	Para crear un ambiente sano y de unión
	Para cumplir con las necesidades básicas de niños y niñas y adolescentes
Resultados educativos	Para un mejor aprendizaje y desarrollo mental
	Mejorar la atención en cases
	Niños mejor alimentados que le permitan memorizar y estudiar más horas
Modelo de cogestión	Para lograr que los CAE se organicen y optimicen su tiempo
Hábitos saludables	Mejora los hábitos de alimentación
Servicio alimentario	Lograr que los estudiantes consuman el alimentos de QW
	Garantizar el servicio alimentario
Asistencia escolar	Para la permanencia en clase de los niñas y niños

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

**Anexo 8. Resultados Mapa de Empatía en el taller de relevamiento de necesidades
Grupo Amarillo
Pensamientos, emociones y acciones asociadas a los usuarios del Programa**

Niños y niñas (3 años a más) de escuelas públicas del nivel inicial	
¿Qué piensa?	Me gustó lo que prepararon hoy
	No me gusta
	Me gusta el olor de mi comida
	Está frío (bebible)
	¿Puedo repetir?
	Es bueno lavarse las manos
	Qué rico
	Les gusta
	Me sirven demasiado
	Tengo sueño cuando como mi desayuno
	Ya comí en casa
	¿Qué comida es?
	La señora María es buena
	No me gusta el sabor
Que es rico y nutritivo	
¿Qué emoción siente?	Mi mamá y mi profesora cocina nuestro desayuno
	Estoy feliz porque hoy mi miss ayudó a entregarnos el alimento
	Cantamos antes de desayunar
	Hoy a mi papá le tocó ayudar en la cocina
	Todos rezamos y agradecemos antes de comer
Lavarse las manos es saludable	
Estudiantes de escuelas públicas del nivel primaria	
¿Qué piensa?	Le falta azúcar al jugo
	No es muy agradable
	No me gusta cómo están preparados los alimentos
	No me gusta cómo me atendió la señora
	Lo mismo del lunes
	Ya tomé el desayuno en casa
	Siempre es lo mismo
	Me permiten repetir
	Me gusta el almuerzo
	Mi profesor come con nosotros
	Me sirvieron mucha lenteja
	Me olvidé traer mi taza o plato
	No me gustan las verduras
El desayuno y almuerzo que me dan es mejor que en mi casa	
¿Qué emoción siente?	La cocinera cocina feo
	No me gusta la comida fría
	Nos sentamos y recibimos en orden los alimentos
	Alegría por el espacio de compartir con los compañeros
¿Qué acción desarrolla?	Me siento feliz al desayunas con mis compañeros
	Debo lavarme los dientes después de los alimentos
	Agradecer por lo alimentos (en grupo)
	Reciclamos los envases (latas)
	Debo esperar a que me presten una taza o plato
Me lavo las manos con mis amigos	
Estudiantes de escuelas públicas del nivel secundario de las comunidades indígenas de la Amazonía	
¿Qué piensa?	Hoy no hay almuerzo
	Esto no me gusta
	Primero debo lavarme las manos
	¡Quiero más almuerzo!
	Me gustan los fideos y el arroz
	¿Por qué no preparan gallina en el almuerzo?
	Que hoy no prepararon
	Ahora sí voy a comer rico
	No conozco ese alimento
	¡Qué rico! Prepararon la comida con lo que sembramos
	No estoy acostumbrado a estos productos
	Preparan los alimentos en casa

¿Qué emoción siente?	Se siente satisfecho Me siento feliz al tomar desayuno
¿Qué acción desarrolla?	Después de alimentarnos tenemos que lavar nuestros utensilios
Estudiantes de escuelas públicas del nivel secundario bajo las Formas de Atención Diversificada (FAD)	
¿Qué piensa?	¡Ups! No me lavé las manos
	Se me quitó el sueño después de almorzar
	Ahora conozco más alimentos en mis comidas
	Me gusta ayudar a cocinar y servir
	En mi casa no hay estas comidas
¿Qué emoción siente?	Mi mamá está usando nuevos alimentos Satisfecho
Estudiantes de escuelas públicas del nivel secundario bajo la forma de Jornada Escolar Completa (JEC)	
¿Qué piensa?	Deben entregar snacks saludables
	Llegó tarde la comida
	No quieren alimentos con sangresita
	Tengo hambre pero no quiero engordar
	Variar el menú
	Satisfecho
	Mi profesora se va a la cocina a almorzar
	Soy promotor de alimentación saludable Con estas comidas voy a crecer más

Pensamientos asociados a otros actores

Actor	Pensamiento
Autoridades	Nuestros productores no pueden vender a Qali Warma
CAE	¿Por qué no me entregan alimentos de la zona?
CAE: director	Me gusta mi cocina, le faltan más utensilios pero cocinan muy rico
CAE: director	Mucho trabajo supervisar la cocina
CAE: director	No tengo tiempo para los talleres Qali Warma, siempre me dicen lo mismo
CAE: docente	Más trabajo para mí, los padres deben de alimentar a sus hijos
CAE: presidente	Si pudiera evitar esta responsabilidad, lo haría
Cocineras(os)	Quiero aprender nuevas recetas nutritivas para mis niñas y niños
Cocineras(os)	Me gusta mucho cocinar y ver a mis niños y niñas que se comen todo
Cocineras(os)	No cuenta con habilidades culinarias
Cocineras(os)	Espero les guste la comida que voy a preparar
Cocineras(os)	Quieren que cocine y no me dan todas las condiciones que necesito
Director(a)	El Programa me da más trabajo y no me paga por eso
Director(a)	No se involucra en el desarrollo escolar
Director(a)	¡De la supervisión de la preparación del alimento se encarga el auxiliar!
Madre/Padre de familia	Fortalece la cogestión
Madre/Padre de familia	Fortalece hábitos alimentarios y prácticas saludables
Madre/Padre de familia	Tenemos que pagar cuotas mensuales (cocinera, combustible, productos, etc)
Madre/Padre de familia	A su niño le dice: hoy llevas la cuota para la cocinera del colegio
Mamá Cocinera	No me gusta ir a cocinar a la escuela, tengo que trabajar
Monitor de Cogestión Local	Cuando llego a la escuela, me reciben con una canción los niños y niñas
Profesores	Debo asumir otros roles que no sean educativos
Profesores	Alerta sobre las ventajas de comer frutas y otros vegetales
Profesores	Me gusta que mis niños se alimenten bien
Profesores	Los padres no se involucran en las necesidades de sus niños
Profesores	El desayuno interrumpe mis clases, me quita tiempo
Profesores	No me pagan por hacer este trabajo extra

Grupo Naranja

Pensamientos, emociones y acciones asociadas a los usuarios del Programa

Niños y niñas del nivel inicial (3 años a más)	
¿Qué piensa?	No les gusta Qué rico ¡Mmm qué rico! Me gustó Hora de lavarse las manos Quiero más ¡Alegría! ¡Sonreír! ¡mmm qué rico!
¿Qué emoción siente?	Me gusta la comida. Está caliente. Me encanta "el tomate" que comes, es el que sembramos Nos gusta cantar cuando comemos Me gusta como cocina "esa" mamá
¿Qué acción desarrolla?	Se lava las manos Me encanta ir al huerto escolar. Ver las plantas
Estudiantes del nivel primaria	
¿Qué piensa?	Me gusta muchos ¿Estará rico? Comí por obligación No me gusta Mi mamá cocina más rico Otra vez lo mismo Quiero ayudar a preparar los alimentos
¿Qué emoción siente?	Me gusta compartir Que mi profesor coma con nosotros ¿Cuál será el menú de hoy?
Estudiantes del nivel secundaria de las comunidades indígenas de la Amazonía	
¿Qué piensa?	Quiero mi plátanos sancochados No tiene sabor ¿Qué es esto? Hora de comer, por fin Otra vez lo mismo Es muy poco Alimentos que el Gobierno lo paga
¿Qué emoción siente?	¡Por fin comida! Me gusta participar en el huerto escolar Me gusta estar a cargo del servido de los alimentos
¿Qué acción desarrolla?	Apoyar a servir la comida
Estudiantes de secundaria bajo las Formas de Atención Diversificada (FAD)	
¿Qué piensa?	El Estado no se acuerda de mí Quiero más No es variado Muy poquito
¿Qué emoción siente?	Me gusta que me toque servir
¿Qué acción desarrolla?	Alistar el escritorio para comer Compartir el momento de alimentación Hacer manualidades con las latas
Estudiantes de secundaria bajo la forma de Jornada Escolar Completa (JEC)	
¿Qué piensa?	Que incrementen y varíen la ración Cambien el menú
¿Qué emoción siente?	Hora del refrigerio
¿Qué acción desarrolla?	Salir en forma ordenada

Pensamientos asociados a otros actores

Actor	Pensamiento
Cocinero	Lsd niños y los niños deben ingresar ordenadamente
CAE	No tenemos los insumos necesarios
Proveedor	Los requisitos de QW son muy altos, no puedo concursar
Proveedor	Quisiera que el Estado me ayude para mejorar mis procesos
Proveedor	Es difícil el acceso para llegar a la institución educativa
Agricultores	Qali Warma debería comprarnos nuestros alimentos frescos
PNAEQW	Los productos deben llegar en las mejores condiciones de salubridad

Profesor	No tengo tiempo para supervisar el consumo de alimentos
PNAEQW	Debo cumplir con mi objetivo
Municipalidad	Voy a apoyar con el pago al cocinero (MP) y su carné de salud
Población escolar	Denunciar los hechos de corrupción
Director	El desayuno debe ser caliente, no quiere tomar este jugo porque es parecido a un remedio
Padres	Cada día deben turnarse los padres para preparar los alimentos
Mamá cocinera	Prepara los alimentos con mucha dedicación y amor pensando en que tiene a su hijo(a) estudiando
Director	No contamos con ambientes de cocina
Director(a)	Gestionar un buen almacén de alimentos
Profesor	Los chicos vienen desayunando, no los puedo obligar.
Profesor	Nosotros también debemos recibir del PNAEQW
UT	Más capacitación
Director	Es necesario organizar a los padres para tener un almacén y una cocina

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

Anexo 9. Necesidades identificadas en el Taller de relevamiento

N°	Clúster	Necesidad
1	Cerrar brechas de información en distintos actores	Estudiantes de quintiles III, IV y V desayunan en casa y no valoran el desayuno brindado por el Programa.
		Falta de conocimiento de Qali Warma genera temor para consumir alimentos del Programa.
		No conoce los beneficios de los alimentos que brinda el Programa.
		Orientación clara de los aportes nutricionales que provee el servicio alimentario del PNAEQW.
		Desconocimiento del director y docentes de la importancia de una alimentación saludable para los aprendizajes.
		Los padres de familia no conocen la cobertura del servicio alimentario.
2	Tomar en cuenta los gustos y preferencias	Carencia de conocimiento y difusión de los beneficios de un servicio alimentario en las escuelas.
		Las niñas y los niños asisten al colegio habiendo tomado desayuno. El 75% de niños ya lo hizo.
		Van al colegio tomando desayuno y rechazan el servicio del Programa.
		Levantamiento de información adecuado para conocer más las necesidades alimenticias.
		No conocer la problemática real de cada zona.
		Prácticas patrones de alimentación en el tiempo de desayuno en el hogar reduce la ingesta del desayuno brindado por el PNAEQW.
		Los gustos y preferencias culinarias del su hogar genera rechazo de la alimentación escolar.
Dificultad para la identificación de los niveles de aceptabilidad de productos en niños y niñas de educación inicial y primaria.		
Incluir, potencializar productos nativos en la preparación de los alimentos.		
3	Mejorar la supervisión y monitoreo	Personal de monitoreo capacitado.
		Coordinación y supervisión oportuna en los Comités de Alimentación Escolar (CAE) para la entrega final de alimentos.
		No contar con un radar/sistema de supervisión de las IIEE que permitan advertir en tiempo real situaciones adversas para atención oportuna en territorio.
4	Fortalecer el trabajo con proveedores	La correcta vigilancia del consumo de los alimentos (norma de cogestión MINEDU) /Las niñas y los niños deben ser supervisados por los docentes.
		Escaso número de productores capacitados y formalizados capaces de proveer alimentos frescos al PNAEQW.
		Complicidad entre el personal y el proveedor.
		Los proveedores (algunos) incrementan sus costos lo que no permite ser real en los costos para un buen proceso de compras.
5	Fortalecer la articulación entre los actores	Altos costos de transporte en zonas de Amazonía que encarece el costo del servicio (pocos postores).
		Falta de compromiso de los gobiernos locales para mejorar las condiciones de los colegios.
		Incluir los horarios de consumo de los alimentos en el horario escolar.
		Poco involucramiento de directores y docentes.
		El Programa debe formar alianzas con otros programas para mejorar en todo los aspectos (cultura, social, salud, educación).
Falta de compromiso de los sectores (produce-Minagri) para impulsar y conectar a los productores locales con el PNAEQW a fin que provean alimentación como en otros países.		

		<p>Limitada articulación con otros sectores involucrados (educación, salud, vivienda, ambiente, produce, entre otros).</p> <p>La poca articulación con los gobiernos locales par apoyar la prestación de un servicio alimentario oportuno y pertinente.</p>
6	Reducir la alta rotación	<p>Ser transparente de parte del personal del Programa.</p> <p>alta rotación del personal debilita gestión del PNAEQW</p> <p>Alta rotación del personal no permite sostenibilidad de reformas.</p> <p>Falta de compromiso por una parte del personal con los objetivos del Programa ya que muchas veces no se siente empatía con los beneficiarios o desconoce su realidad.</p>
7	Mejorar la educación alimentaria e higiénicas en la familia y gestores del Programa	<p>Falta de una cultura de alimentación saludable en los hogares.</p> <p>Bajo involucramiento de las Madres y los padres de familia en enseñar y/o promover hábitos alimenticios en sus niños y niñas - No conocen la importancia del desayuno / No piensan en el derecho de la alimentación no solo de sus niños sino de las niñas y los niños de su comunidad.</p> <p>No saber seleccionar y diferenciar alimentos saludables y no saludables.</p> <p>No tener conocimientos de higiene en preparación de alimentos.</p> <p>Los padres deben instruir a sus hijos a que consuman los alimentos.</p> <p>En casa deben enseñar los valores para que las niñas, los niños y jóvenes valoren lo que el Estado hace por ellos.</p> <p>Desconocimiento de algunos tipos de alimentos y preparaciones distintas a sus costumbres.</p> <p>No tienen costumbres de consumir alimentos saludables en el hogar.</p> <p>La familia (padres) debe instruir hábitos de higiene a niños(as) y jóvenes.</p> <p>Padres de familia con limitados o nulos conocimientos en educación alimentaria y nutricional.</p>
8	Tomar en cuenta las condiciones climáticas	El mal clima, en muchos casos no permite que los alimentos lleguen a los colegios.
9	Mejorar el equipamiento e infraestructura	Contar con un servicio de alimentación implementado: local, equipos, utensilios, cocineras capacitadas y remuneradas, local, almacén.

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

Anexo 10. Galería fotográfica del taller de relevamiento



Fotografía 1. Conociendo los servicios del Programa



Fotografía 2. Conociendo los objetivos del Programa



Fotografía 3. Empatizando con el usuario



Fotografía 4. Identificando necesidades

Anexo 11. Participantes del cuestionario virtual de priorización de necesidades

Nombres	Rango de edad	Profesión	Sede	UT / Dependencia		Cargo	Mes de inicio de labores en el Programa	
				Sede Central				
Alberto Javier Kamahara Rázuri	De 30 a 45 años	Derecho	UT		UT Tumbes	Jefe de UT	2020	Febrero
Alfonso Raziel Mendoza Peralta	de 46 a 65 años	Ingeniero en Zootecnia	UT		UT Madre De Dios	Jefe de UT	2013	Enero
Alida Aibe Ortega Mestas	Más de 65 años	Economista	UT		UT Huancavelica	Jefe de UT	2013	Enero
Alonso Glodoaldo Soto Hilari	de 46 a 65 años	Administrador	UT		UT Moquegua	Jefe de UT	2019	Diciembre
Angel Lopez Malaverri	de 46 a 65 años	Ingeniero Pesquero	UT		UT San Martín	Jefe de UT	2013	Abril
Claudio Leony Ecça Canales	de 46 a 65 años	Profesional	UT		UT La Libertad	Jefe de UT	2013	Marzo
Edgar Alejandro Vera Diaz	De 30 a 45 años	Estadístico	Sede Central		UPPM	Coordinador de modernización	2019	Agosto
Edson Gustavo Jose Anicama Iparaguirre	De 30 a 45 años	Ciencias Económicas	UT		UT Lima Provincia	Jefe de UT	2019	Julio
Felix Wilfredo Ayala Zaga	de 46 a 65 años	Ingeniero Agrónomo	UT		UT Pasco	Jefe de UT	2020	Febrero
Florencio Pampa Rocha	de 46 a 65 años	Ingeniería	UT		UT Ancash 1	Jefe de UT	2015	Junio
Giovani Pando Mamani	de 46 a 65 años	Lic. Sociología	UT		UT Puno	Jefe de UT	2019	Setiembre
Héctor Galiano Cerna	de 46 a 65 años	Ingeniero Agrícola	UT		UT Huánuco	Jefe de UT	2019	Mayo
Hidia Geovanna Velarde Nieto	de 46 a 65 años	Obstetra	UT		UT Tacna	Jefe de UT	2019	Diciembre
Jesus Martin Ocampos Mogollon	De 30 a 45 años	Abogado	UT		UT PIURA	Jefe de UT	2019	Diciembre
Julissa Ingrid Fajardo Michelini	De 30 a 45 años	Ingeniera de Alimentos	Sede Central		USME	Coordinadora	2017	Agosto
Katia Campos Vivanco	de 46 a 65 años	Ingeniería de Industrias Alimentarias	Sede Central		UOP	Coordinadora del Componente Alimentario	2013	Abril
Lucy Smith Cotrina Pedraza	De 30 a 45 años	Ingeniera Química	UT		UT Lambayeque	Coordinadora Técnica Territorial (e)	2014	Octubre
Luis Hernán Contreras Bonilla	De 30 a 45 años	Administración	Sede Central		UGCTR	Jefe	2013	Marzo
Manuel Alejandro Honorio Castañeda	De 30 a 45 años	Ing. En Industrias Alimentarias	UT		UT Cajamarca 1	Jefe de UT	2012	Febrero
Margarita Pinedo Trigoso	De 30 a 45 años	Ingeniero Agroindustrial	UT		UT Amazonas	Jefa(e) de UT	2018	Setiembre
María Janet Amaya Rodríguez	De 30 a 45 años	Ingeniería Agroindustrial	UT		UT Ancash 2	Jefa(e) de UT	2013	Abril
Maria Monica Moreno Saavedra	de 46 a 65 años	Ingeniera Zootecnista	Sede Central		DE	Asesora	2019	Noviembre
Marianela Saire	de 46 a 65 años	Economista	Sede Central		USME	Coordinadora de Seguimiento y Evaluación	2014	Diciembre
Mariela Alarcon Sipan	de 46 a 65 años	Nutricionista	Sede Central		UOP	Coordinadora componente educativo	2019	Diciembre
Nataly Eleny Davila Tavera	De 30 a 45 años	Ingeniería En Industrias Alimentarias	UT		UT Cajamarca 2	Jefe de UT	2013	Agosto
Neisme Lucy Revilla Montes	de 46 a 65 años	Enfermera	Sede Central		CT	Coordinadora Técnica	2018	Julio
Neri Sosa Cabezas	de 46 a 65 años	Lic En Enfermería.	UT		UT Ayacucho	Jefe de UT	2019	Febrero

Omar Medina Manco	De 30 a 45 años	Contador	Sede Central	UGCTR	Coordinador de Transferencias de Recursos	2017	Noviembre
Roberston Albornoz Romero	de 46 a 65 años	Ing. Industrial	UT	UT Ucayali	Jefe de UT	2019	Marzo
Rocio Vargas Gonzalez	de 46 a 65 años	Licenciada En Enfermería	UT	UT Cusco	Jefe de UT	2015	Marzo
Ronald Valer Palacios	de 46 a 65 años	Ingeniero Agrónomo	UT	UT Apurímac	Jefe de UT	2013	Octubre
Rosa Aljobin Tejada	de 46 a 65 años	Contabilidad	Sede Central	UPPM	Especialista de Presupuesto	2019	Noviembre
Silvia Del Pilar Salas Alvarado	De 30 a 45 años	Comunicación Social	UT	UT Junín	Jefe de UT	2013	Abril

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

