



PERÚ

Ministerio de Desarrollo
e Inclusión Social



BICENTENARIO
PERÚ 2021



NECESIDADES Y POSIBLES SOLUCIONES DE INNOVACIÓN

en el Programa Nacional
Cuna Más



DOCUMENTO DE
INNOVACIÓN SOCIAL

INFORME FINAL DEL ESTUDIO

Título

Necesidades y posibles soluciones de innovación en el Programa Nacional Cuna Más

Elaboración:

Diego Rossinelli, Manuel Béjar, Andrea Ponce y Cristian Bancayan

Año de elaboración:

2021

Eje de política:

Desarrollo Infantil Temprano

Programas Sociales e Instrumentos de Política Social:

Programa Nacional Cuna Más

Resumen ejecutivo:

Este informe presenta la identificación de necesidades de innovación social del Programa Nacional Cuna Más. Atender estas necesidades mejoraría la eficacia en el logro de los objetivos del Programa. Esta identificación ha sido desarrollada por el AYNI Lab Social en el marco de la primera etapa del ciclo de innovación 2020, cuya elaboración contó con la participación del equipo técnico del Programa; mediante los siguientes procesos: i) recojo de información con funcionarias y funcionarios del programa social, y ii) revisión rápida de evidencia especializada. Como resultado, se identificaron 22 necesidades de innovación social. Este informe también presenta un listado de posibles soluciones innovadoras para atender la cartera de necesidades de innovación. Estas soluciones son de tipo tecnológico o en proceso sociales que fueron identificadas a través de una revisión documental (evidencias, tesis, estudios cualitativos y cuantitativos, principalmente).

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

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:

MIDIS (2021). Identificación de necesidades y posibles soluciones de innovación en el Programa Nacional Cuna Más. Elaborado por Diego Rossinelli, Manuel Béjar, Andrea Ponce y Cristian Bancayan del AYNI Lab Social-DGSE-MIDIS.



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 CUNA MÁS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS¹

AYNI Lab Social

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

Lima, julio de 2021

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

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	4
1. Introducción	16
2. Ruta metodológica para la identificación de necesidades y soluciones	18
2.1. Ruta metodológica para la identificación de necesidades	18
2.1.1. Revisión de literatura	18
2.1.2. Relevamiento de necesidades – modalidad presencial	18
2.1.3. Triangulación e integración de la información.....	21
2.1.4. Priorización de necesidades	22
2.1.5. Formulario virtual de priorización de necesidades (FV – 2).....	22
2.1.6. Procedimiento para la jerarquización de necesidades.....	23
2.2. Ruta metodológica para la identificación de soluciones innovadoras.....	23
2.2.1. Establecer hipótesis.....	24
2.2.2. Mapear intervenciones	24
2.2.3. Proponer soluciones	26
3. Descripción del Programa Nacional Cuna Más	27
3.1. Cobertura.....	28
3.2. Componentes del servicio	29
3.3. Cadena de valor del Programa Nacional Cuna Más.....	31
4. Identificación de necesidades en el programa	35
4.1. Revisión de literatura.....	35
4.2. Recojo de información con funcionarios/as del PNCM.....	36
4.3. Triangulación e integración de la información	40
4.4. Cartera y análisis de necesidades del programa	40
5. Priorización de necesidades en el Programa Nacional Cuna Más	51
6. Posibles soluciones innovadoras, listado y análisis.....	52
7. Próximos pasos en el ciclo de innovación 2020	76
7.1. Recomendaciones para la identificación de ideas alternativas de solución:.....	76
7.1.1. Taller con gestoras/es, expertas/os y usuarias/os	76
7.1.2. Hackathones/Ideatones	77
7.1.3. Ventanas de Innovación experimental.....	78
7.2. Recomendaciones para la implementación de ideas de solución en el Programa Social: 78	
7.2.1. Validación de ideas de solución innovadoras:	78
7.2.2. Hoja de Ruta para la implementación.....	81
8. Conclusiones.....	85
9. Recomendaciones.....	86
Referencias	87
Anexos	92

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de Guía para Taller de relevamiento de necesidades.....	19
Tabla 2. Ejemplos de necesidades esperadas.....	20
Tabla 3. Protocolo de triangulación e integración de información.....	21
Tabla 4. Contenido del Formulario virtual para la priorización de necesidades (FV-2).....	22
Tabla 5. Dimensiones por fortalecer en niñas y niños.....	29
Tabla 6. Prácticas de cuidado saludable.....	30
Tabla 7. Documentos incorporados en la revisión de literatura.....	35
Tabla 8. Participantes del Programa Nacional Cuna Más.....	37
Tabla 9. Cartera de necesidades del Programa Nacional Cuna Más.....	41
Tabla 10. Orden de priorización de necesidades en el PNCM.....	51
Tabla 11. Insumo para Guía de Mesas temáticas.....	76
Tabla 12. Insumo para Guía de Mesas temáticas.....	79
Tabla 13. Contenido Formulario Virtual de Relevamiento de Necesidades (FV – 1).....	93

Índice de Figuras

Figura 1. Primera fase del ciclo de innovación por etapas, insumos y productos.....	17
Figura 2. Ruta para la identificación de soluciones innovadoras.....	24
Figura 3. Evolución de usuarias y usuarios del Programa Nacional Cuna Más.....	29
Figura 4. Cadena de valor del Programa Nacional Cuna Más. Panel A (SAF) (versión vigente al primer trimestre 2020).....	32
Figura 5. Nube de palabras de las emociones que siente el usuario y la usuaria.....	39
Figura 6. Campañas con <i>storytelling</i> , teoría de cambio ¹	54
Figura 7. Dispositivo móvil para fortalecer aprendizaje, rendición de cuentas y retroalimentación entre los Comités de Gestión, teoría de cambio.....	58
Figura 8. Incentivos sociales que fortalezcan motivación, teoría de cambio.....	61
Figura 9. Teoría de cambio para implementar un sistema de monitoreo y alertas para la reposición o mantenimiento de materiales y mobiliario.....	63
Figura 10. SMS para transmitir importancia del desarrollo infantil temprano y reforzar acompañamiento, teoría de cambio.....	65
Figura 11. Incentivos sociales que fortalezcan motivación, teoría de cambio.....	67
Figura 12. SMS para reafirmar sentido de cuidado, teoría de cambio.....	69
Figura 13. SMS estratégicamente focalizados para aprendizaje colectivo, teoría de cambio.....	73

Índice de Anexos

Anexo N° 1. Formulario Virtual de relevamiento de necesidades (FV-1).....	92
Anexo N°2. Guía metodológica para el Taller de relevamiento.....	95
Anexo N°3. Matriz de Sistematización de Revisión de Literatura.....	99
Anexo N°4. Listas de participantes del Taller de relevamiento.....	107
Anexo N°5. Servicios identificados en Taller de relevamiento.....	109
Anexo N°6. Objetivos identificados en Taller de relevamiento.....	110
Anexo N°7 Resultados Mapa de Empatía en Taller de relevamiento.....	112
Anexo N°8. Necesidades en Taller de relevamiento.....	115
Anexo N° 9. Relación de participantes Cuestionario virtual de Priorización de Necesidades FV-2.....	116
Anexo N° 10. Galería fotográfica.....	117

Resumen Ejecutivo

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

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

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

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

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

Ruta metodológica para la identificación de necesidades y soluciones innovadoras

Con la finalidad de realizar el primer paso en el ciclo de la innovación del AYNI Lab Social, se expone una ruta metodológica que finalmente derivará en dos productos: i) la cartera de necesidades del PNCM, y ii) un primer listado de posibles soluciones innovadoras para atender las necesidades identificadas. Cabe resaltar que previo a la aplicación de la metodología que se expone inmediatamente, el Equipo Técnico del AYNI Lab Social, revisó la normativa vigente para cada uno de los programas sociales o instrumento de política del MIDIS que entra al ciclo de innovación, en este caso el del programa Cuna Más; 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) la revisión de literatura especializada, e 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 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. (2018a) de Behavioural Insights Team (BIT) que se originó en el Gabinete de Reino Unido. Cabe mencionar que ambas fuentes sugieren aplicar ciencias del comportamiento, lo que resulta práctico para encontrar soluciones innovadoras con las características previstas en la creación del AYNi Lab Social: originales; transferibles; susceptibles de transformarse en una política, un servicio o un proceso social nuevo; costo-efectivas; y escalables.

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

Cabe mencionar que existen otros mecanismos que permiten la identificación de soluciones innovadoras tales como la realización de ideatones/hackathones o el lanzamiento de ventanas de innovación. En ambos casos lo que se busca es recoger propuestas de ideas o mecanismos que permitan identificar soluciones a las necesidades identificadas en los programas sociales o instrumentos de política.

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

- i) *Establecer hipótesis*: se busca identificar los cuellos de botella que impiden el resultado deseado. Estos cuellos de botella son factores asociados a la prestación del servicio como: insumos faltantes, modelos operacionales inadecuados, tecnologías no adecuadas, comportamientos adversos tanto de proveedores como usuarias/os, entre otros.
- ii) *Mapear intervenciones*: se busca evidencia de experiencias internacionales que comprueben los resultados. Lo ideal es encontrar evidencia rigurosa (evaluación

aleatoria o cuasi/aleatoria, revisiones sistémicas) de qué funciona y qué no, para solucionar el cuello de botella.

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

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

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

Descripción del programa²

El Programa Nacional Cuna Más (PNCM) fue creado en marzo de 2012 (DS N°003-2012-MIDIS), adscrito directamente al MIDIS sobre la base del Programa Nacional Wawa Wasi. Actualmente, el programa tiene como objetivo fundamental mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 36 meses de edad que viven en zonas en situación de pobreza y pobreza extrema para que superen sus brechas de desarrollo cognitivo, social, físico y emocional (RM N°274-2017-MIDIS, Manual de Operaciones del PNCM). En específico, el programa busca:

- a) Incrementar el desarrollo cognitivo, social, físico y emocional de niños y niñas menores de 36 meses de edad en zonas de situación de pobreza y pobreza extrema.
- b) Mejorar los conocimientos y prácticas de las familias para el cuidado y aprendizaje de sus niñas y niños menores de 36 meses.
- c) Fortalecer el vínculo afectivo madre/padre/cuidador-niña(o).

Los servicios del PNCM se ejecutan mediante un modelo de cogestión entre el Estado y la comunidad, para favorecer el desarrollo de esta última (Directiva N°009–2016–MIDIS/PNCM). A través de este programa se busca promover la intervención articulada de sectores y niveles del gobierno y promover la participación y cooperación de la comunidad, organizaciones sociales de base y el sector privado. El Comité de Gestión es la organización que representa a la comunidad y a los actores comunales voluntarios que participan en la prestación del Servicio de Cuidado Diurno.

El PNCM presta dos modalidades del servicio: el Servicio de Cuidado Diurno y el Servicio de Acompañamiento a Familias.

Identificación de necesidades

Revisión de literatura

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

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

Los criterios para la selección de los documentos revisados fueron:

- Documentos de política, documentos de investigación, trabajos de investigación, y artículos de revistas científicas que aborden alguna investigación enfocada en alguna de las etapas de la cadena de valor del programa.
- Documentos que tengan como población estudiada a los usuarios y/o actores del Programa Nacional Cuna Más y/o similar.
 - Informes derivados de consultorías realizadas para el MIDIS o PNCM.
 - 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, con fecha posterior al año 2015.

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

Taller de relevamiento de necesidades

El 27 de enero de 2020, mediante Oficio N°014-2020-MIDIS/VMPES/DGSE, el Secretario Técnico del AYNi Lab Social invitó al PNCM a participar del Taller de relevamiento de necesidades, al mismo tiempo que se solicitó la designación de un punto focal para todas las actividades de innovación social. El programa, mediante oficio N°059-2020/MIDIS/PNCM/DE, designó al Sr. Sergio Miranda Flores, jefe de la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, como punto focal y sugirió el 06 de febrero de 2020 como fecha para realizar el taller. La guía metodológica de este taller se puede revisar en el Anexo 2.

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

El siguiente ejercicio fue solicitar a las/os participantes que escriban en *post it* la respuesta a la pregunta: ¿cuáles son los servicios que brindan desde el programa?, y en otra etapa, que escriban ¿para qué brindan estos servicios? A partir de sus ideas en esta sección, se elabora el objetivo del programa para el taller en cada uno de los grupos.

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

- Niños y niñas (hasta 36 meses)
- Madres gestantes
- Familias
- Comunidad

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

Se realizó un pequeño recuento del trabajo ejecutado y sobre la caracterización de los usuarios del programa. Posteriormente se pidió que a partir de problemáticas, hechos o situaciones conocidas por los participantes se responda alguna de las siguientes preguntas:

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

Tras ofrecer algunos ejemplos de necesidades que se esperaban obtener, se dio 10 minutos para la lluvia de ideas y otros 10 para discusión, donde, nuevamente, se da lectura a las necesidades propuestas y se hacen las repreguntas necesarias para entender cada una de ellas. Seguidamente, los moderadores leyeron las ideas de los asistentes y, con su conformidad, se agruparon en clústeres según la temática que abordan. Las ideas agrupadas en clústeres fueron colocadas en la pared para que sean visualizadas por los participantes.

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 en el programa Cuna Más

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

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

Tabla A. Listado y orden de priorización de necesidades en el programa Nacional Cuna Más

Orden	T	RL	Servicio	Clúster	Puntaje
1°	T	RL	SCD	Encontrar locales	1.00
2°	T	RL	SCD/SAF	Mejorar el posicionamiento del objetivo del Programa	0.76
3°	T		SAF	Elaborar materiales con pertinencia cultural	0.66
4°	T	RL	SCD/SAF	Mejorar modelo de cogestión y vigilancia comunitaria	0.65
5°	T	RL	SCD/SAF	Fortalecer la articulación territorial	0.64
6°		RL	SCD/SAF	Trabajar en la carga emocional y brecha habilidades blandas	0.61
7°		RL	SAF	Reponer materiales deteriorados	0.61
8°	T	RL	SCD/SAF	Mejorar priorización / focalización	0.55
9°	T	RL	SCD/SAF	Mejorar el compromiso de la familia	0.52
10°	T	RL	SCD/SAF	Fortalecer la organización territorial	0.48
11°	T	RL	SCD/SAF	Reducir rotación (madres, facilitadoras y ATs)	0.47
12°	T	RL	SCD/SAF	Mejorar el posicionamiento del Programa	0.46
13°	T	RL	SCD/SAF	Tener información oportuna para afiliación y seguimiento	0.35
14°	T	RL	SCD/SAF	Incrementar especialistas temáticos	0.35
15°		RL	SCD/SAF	Reducir carga administrativa de personal técnico	0.35
16°	T		SCD/SAF	Reducir la rotación de gestiones	0.35
17°	T	RL	SAF	Trabajar en las barreras culturales	0.28
18°		RL	SCD/SAF	Tener conocimiento de mecanismos para capitalizar las tradiciones indígenas desde personal técnico de la UT	0.19
19°	T	RL	SAF	Encontrar soluciones al a Migración	0.19

Orden	T	RL	Servicio	Clúster	Puntaje
20°	T		SCD	Generar condiciones para Lactancia Materna	0.17
21°	T		SCD/SAF	Aliviar la vulnerabilidad de niñas y niños	0.06
22°	T		SCD	Adecuar horarios	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 Cuna Más, en la Tabla B, se presentan posibles soluciones innovadoras para 11 de las 22 necesidades identificadas. Para el resto, la revisión de literatura fue insuficiente y se recomienda coordinar una nueva sesión de trabajo con Cuna Más para acotarlas como necesidades. Estas alternativas de solución es el resultado de la revisión documentaria siguiendo la metodología explicada en la sección 2.2., del presente documento.

Tabla B. Resumen de soluciones innovadoras propuestas³

Necesidad	Nombre de la propuesta	Descripción
Necesidad N° 02: Mejorar el posicionamiento del objetivo del Programa	1. Campaña de storytelling	Dado que existe una necesidad por posicionar los objetivos del Programa ante hacedores de política del sector público, así como agentes privados involucrado en la Primera Infancia y público en general, se propone como solución campañas con storytelling -dirigidas a familias, comunidades y hacedores de política- que cuenten historias que revelen la importancia de atender la problemática de la primera infancia (niñas y niños menores de 36 meses), lo cual contribuirá a desatar cascadas de atención sobre niña/os menores de 36 meses, en especial usuarios Cuna Más
	2. Plataforma web Primerolainfancia.gob.pe	Dado que existe una necesidad por posicionar los objetivos del Programa, se recomienda implementar una plataforma web que facilite la difusión y búsqueda de contenidos relacionados con la primera infancia tal como la plateada por el equipo ganador de la ideatonDIT denominada "primerolainfancia.gob.pe". Esta plataforma web puede tener los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la búsqueda de contenido sobre el Desarrollo Infantil Temprano, funcionar como un buscador de contenido inter e intra sectorial. • Brindar información sobre los servicios que brinda el Programa Nacional Cuna Más y cómo estos varían en el tiempo. • Señalar servicios relacionados a la primera infancia que se encuentren cerca de los usuarios de la plataforma. • Distribuir contenido para mejorar comportamiento y prácticas sobre el DIT.
Necesidad N° 03: Elaborar materiales con	1. Repositorio y mapa digital de juegos	Dado que existe una necesidad de identificar materiales con pertinencia cultural, revalorando los juegos tradicionales o contextualizados a las diferentes realidades socioculturales del territorio,

³ Cabe señalar que algunas de las propuestas identificadas pueden ya estar siendo implementadas por el programa como parte de sus procesos de mejora continua.

Necesidad	Nombre de la propuesta	Descripción
pertinencia cultural		reconociendo en el juego un potencial educativo que permite no solo desarrollar destrezas y habilidades, sino normas de comportamiento e interacción social se recomienda desarrollar un repositorio y mapa digital de juegos tradicionales.
Necesidad N° 04: Mejorar modelo de cogestión y vigilancia comunitaria	1. Dispositivo móvil para fortalecer aprendizaje, rendición de cuentas y retroalimentación entre los Comités de Gestión (CG)	<p>Dado que hay una manifiesta percepción de sobrecarga administrativa y dificultad para la gestión financiera, así como falta de canales de comunicación de la comunidad hacia el estado, que dificultan el compromiso y la participación de los actores comunitarios, se propone dotar a los CG con dispositivos móviles que tengan</p> <ul style="list-style-type: none"> a) información pre-cargada que facilite la rendición de cuentas b) unidades de capacitación, también pre-cargadas, tanto en temas financieros como en otros que sean de interés de los actores comunitarios c) un <i>chatbot</i> en continuo aprendizaje para conectar a la comunidad con el Programa. <p>Todo ello facilitará la labor de los actores comunitarios y les permitirá a acceder a nuevas oportunidades.</p>
	2. Celular como medio, -no bancario- de cobro y pago	<p>Dado que trasladarse para realizar los retiros mensuales para la gestión del Programa desalienta la participación en las instancias comunitarias del modelo de cogestión de Cuna Más, se propone como solución impulsar -conjuntamente con otros programas sociales- un sistema de transferencias basado en la línea telefónica. Esto facilitará tanto el retiro de la transferencia mensual al CG, como los pagos a distintos actores comunitarios.</p>
Necesidad N° 05: Fortalecer la articulación territorial	1. Incentivos sociales que fortalezcan motivación	<p>Dado que existe una necesidad de mejorar la articulación intersectorial, se propone como solución implementar mecanismos de incentivos sociales que se sirvan de i) sentido de identidad o ii) preferencias altruistas, para aumentar la motivación de servidores públicos, para impulsarlos a desarrollar actividades de integración y articulación que tengan como foco mejorar los servicios del PNCM.</p>
Necesidad N° 07: Reponer materiales deteriorados	1. sistema de monitoreo y alertas para la reposición o mantenimiento de materiales y mobiliario de los servicios del PNCM	<p>Dado que existe una necesidad de mejorar los mecanismos de monitoreo y supervisión en la entrega del servicio que se propone, es la implementación de un sistema interactivo por voz, fácil de usar que contabilice y genere alertas en corto tiempo, el estado de materiales (juguetes) y mobiliaria que necesite mantenimiento o reposición; lo cual permitirá una mejora en la provisión del servicio y con ello mejores resultados en las niñas y niños.</p>

Necesidad	Nombre de la propuesta	Descripción
Necesidad N° 09: Mejorar el compromiso de la familia	1. Mensajes de texto (SMS) para transmitir importancia del desarrollo infantil temprano y reforzar acompañamiento	Dado que existe un bajo compromiso por parte de algunas familias se propone como solución complementar los servicios de Cuna Más con un servicio de mensajería de texto para transmitir la importancia de desarrollo infantil temprano y refuerce los temas tratados durante el acompañamiento, lo cual permitirá atender problemas de carga cognitiva o autoeficacia entre cuidadoras y cuidadores principales.
Necesidad N° 10: Fortalecer la organización territorial	1. Incentivos sociales que fortalezcan motivación	Dado que existe una necesidad de mejorar el desempeño de las Unidades Territoriales, en la prestación de servicios a las niñas y niños de PNCM, se propone como solución implementar mecanismos de incentivos sociales que se sirvan de i) sentido de identidad o ii) preferencias altruistas, para aumentar la motivación de servidores públicos, lo que contribuirá a que reafirmen su compromiso y convicción para prestar servicios de calidad.
Necesidad N° 11: Reducir rotación de madres cuidadoras, facilitadoras y acompañantes técnicos	1. Promover integración e intercambio de experiencias entre madres cuidadoras y facilitadoras	Dado que existe una considerable rotación entre madres cuidadoras y facilitadoras, se propone como solución instaurar un espacio de integración e intercambio de experiencias entre madres cuidadoras y facilitadoras de Cuna Más, lo cual permitirá reducir el agotamiento propio de labor de cuidado e influir en favor de la permanencia en el Programa. Este espacio puede ser instalado de manera presencial o virtual.
	2. Mensajes de texto (SMS) para reafirmar sentido del cuidado	Dado que existe una alta rotación entre madres cuidadoras y facilitadoras, se propone como solución enviarles mensajes de texto que provean información sobre la importancia del cuidado pre-escolar y el desarrollo infantil temprano, lo cual permitirá elevar la autopercepción del valor que tiene su labor y reafirmar su compromiso.
Necesidad N° 12: Mejorar el posicionamiento del Programa	1. Campaña con storytelling	Dado que existe una necesidad de mejorar el posicionamiento del programa entre los actores que participan en la intervención del PNCM, se propone 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. Ello contribuiría a posicionar el proyecto en agenda pública, y así disuadir a autoridades locales para poner en marcha esfuerzos de articulación y continuidad de oferta de los servicios.
Necesidad N° 13: Tener información oportuna para afiliación y seguimiento	1. Mensajes de texto (SMS) estratégicamente focalizados para aprendizaje colectivo	Dado que existe hay una falta de información para afiliación de niñas, niños y gestantes, se propone como solución proveer información, un bien público, a través de mensajes de textos focalizados de modo que se tenga la mayor efectividad, esto permitirá aprovechar las redes sociales para informar a la comunidad sobre la importancia de revelar estado gestacional y/o nacimiento de nuevos niños; así como facilitar la provisión de información al personal de Cuna Más.

Necesidad	Nombre de la propuesta	Descripción
	2. “Casita- Bot”	Dado que se necesita tener información oportuna para la afiliación y el seguimiento de PNCM, la propuesta de Casita-bot pretende identificar y evaluar problemas en el desarrollo infantil temprano, atenderlos mediante un profesional de salud y conectar a los cuidadores y cuidadoras con niños de 6 a 24 meses con las diversas instituciones para que puedan acceder a sus servicios. El aplicativo CASITA-Bot tiene como objetivo identificar a niños y niñas de 6 a 24 meses con problemas en el desarrollo infantil temprano permitiendo mejorar su seguimiento mediante el registro de sus datos (datos personales, teléfono, ubicación geográfica).
Necesidad N° 18: Tener conocimiento de mecanismos para capitalizar las tradiciones indígenas desde personal técnico de la UT	1. Plataforma digital de aprendizaje sobre buenas prácticas interculturales e idiomas originarios, diseñada con componentes de gamificación	Dado que existe hay una brecha en la comprensión de idiomas y tradiciones indígenas, se propone como solución una plataforma de e-aprendizaje con principios de modificación, lo cual contribuirá a adquirir conocimientos, en principio tediosos, de forma lúdica, interactiva y atractiva.

Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social.

Conclusiones

El Programa Nacional Cuna Más, es un programa que tiene como objetivo fundamental mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 36 meses de edad que viven en zonas en situación de pobreza y pobreza extrema para que superen sus brechas de desarrollo cognitivo, social, físico y emocional.

Para la mejorar la eficacia en la provisión del servicio del Programa se encontraron, en un trabajo conjunto entre el equipo del AYNI Lab Social y el personal del Programa, 22 necesidades, de las cuales 5 provienen únicamente del Taller de relevamiento de necesidades, 4 de la revisión de literatura y 13 de ambas fuentes.

Al respecto, en la prestación de sus servicios, Cuna Más encuentra dificultades por encontrar locales óptimos para la instalación y entrega del servicio, por el lado del Programa, dificulta la entrega del servicio no contar con materiales con pertinencia cultural, mejorar el modelo de cogestión, reducir la rotación (madres, facilitadoras y ATs) y fortalecer la organización territorial del servicio, por el lado de la familia, se requiere mejorar el compromiso de la familia con el servicio. Asimismo, también resulta necesario una mayor integración entre sectores, mejorar el posicionamiento y fortalecer la articulación territorial.

De la misma manera, hay oportunidades de mejora para el Programa fortaleciendo los enfoques de interculturalidad, repensando las dinámicas de juegos de los niños y niñas en los diferentes contextos del territorio en el que se implementan los servicios del programa y fortaleciendo las capacidades del personal en la materia.

En cuanto a la priorización de necesidades realizada por el personal del Programa siguiendo con la metodología del AYNI Lab Social, se hallaron las siguientes 5 necesidades más urgentes a atender según las y los funcionarios del programa: i) encontrar locales, ii) Mejorar el posicionamiento del objetivo del Programa, iii) Elaborar materiales con pertinencia cultural, iv) Mejorar el modelo de cogestión y v) Fortalecer la articulación territorial.

Por otro lado, en cuando a la identificación de posibles soluciones innovadoras, una vez planteado el resultado deseado se debe seguir tres fases. Primero, plantear una hipótesis, esto no es otra cosa que el cuello de botella que impide alcanzar el resultado. Segundo, mapear intervenciones que atiendan el cuello de botella identificado; y tercero, proponer alguna solución

señalando las consideraciones a tomar en cuenta para adaptarlo a la realidad del Programa y sus usuarias/os.

En ese sentido, para mejorar el posicionamiento del objetivo del Programa se busca impulsarlo a través de una campaña de storytelling. La experiencia internacional muestra que los resultados de campañas, para revelar una problemática mediática, tienen mejores resultados cuando se retratan historias específicas (storytelling), provocando un mejor impacto en la audiencia; así como también la implementación de una plataforma web que visibilice la importancia del desarrollo infantil temprano y que pueda ser usado por padres, madres y cuidadores.

Asimismo, para elaborar materiales con pertinencia cultural, se propone elaborar un repositorio y mapa digital de juegos, la experiencia internacional señala que este es un mecanismo para resguardar patrimonio inmaterial, en el caso del programa las dinámicas lúdicas locales y del contexto en el territorio.

En el caso de mejorar el modelo de cogestión, para aliviar la sobrecarga administrativa y dificultad para la gestión financiera se propone la implementación de un dispositivo móvil que permita fortalecer aprendizajes puntuales como rendición de cuentas y la retroalimentación con los Comités de Gestión. Asimismo, el celular como medio, no bancario, de cobro y pago, que minimice los traslados de personal para realizar retiros mensuales para la gestión del Programa desalienta la participación en las instancias comunitarias del modelo de cogestión de Cuna Más.

Asimismo, para fortalecer la articulación territorial, se propone como solución implementar mecanismos de incentivos sociales que se sirvan de i) sentido de identidad o ii) preferencias altruistas, para aumentar la motivación de servidores públicos, para impulsarlos a desarrollar actividades de integración y articulación que tengan como foco mejorar los servicios del PNCM.

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

Recomendaciones

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

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

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

Se recomienda al Programa Nacional Cuna Más definir una agenda de trabajo con el equipo del AYNI Lab Social para poder realizar las actividades sugeridas en la sección próximos pasos del presente informe. Estas son: realizar talleres con expertos, Ideatones/Hackathones e

implementar ventanas de innovación experimental para identificar ideas de solución alternativas a las identificadas en el presente informe. El presente documento representa un hito importante como punto de partida para estas actividades.

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

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

1. Introducción

La DGSE impulsa y dirige innovaciones en materia de desarrollo e inclusión social para diseñar o mejorar intervenciones sectoriales para la política de desarrollo e inclusión social; así como, conduce el análisis de información y la generación de evidencia requerida por estas innovaciones⁴. Además, en específico, el AYNI Lab Social, laboratorio de innovación social del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), tiene como finalidad identificar e implementar soluciones innovadoras dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población en condición de pobreza o vulnerabilidad. Para ello, implementa sus acciones a través de cinco etapas: i) identificación y priorización de necesidades, ii) desarrollo de soluciones innovadoras, iii) implementación de pilotos, iv) evaluación y generación de evidencia; y, v) escalamiento.

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

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

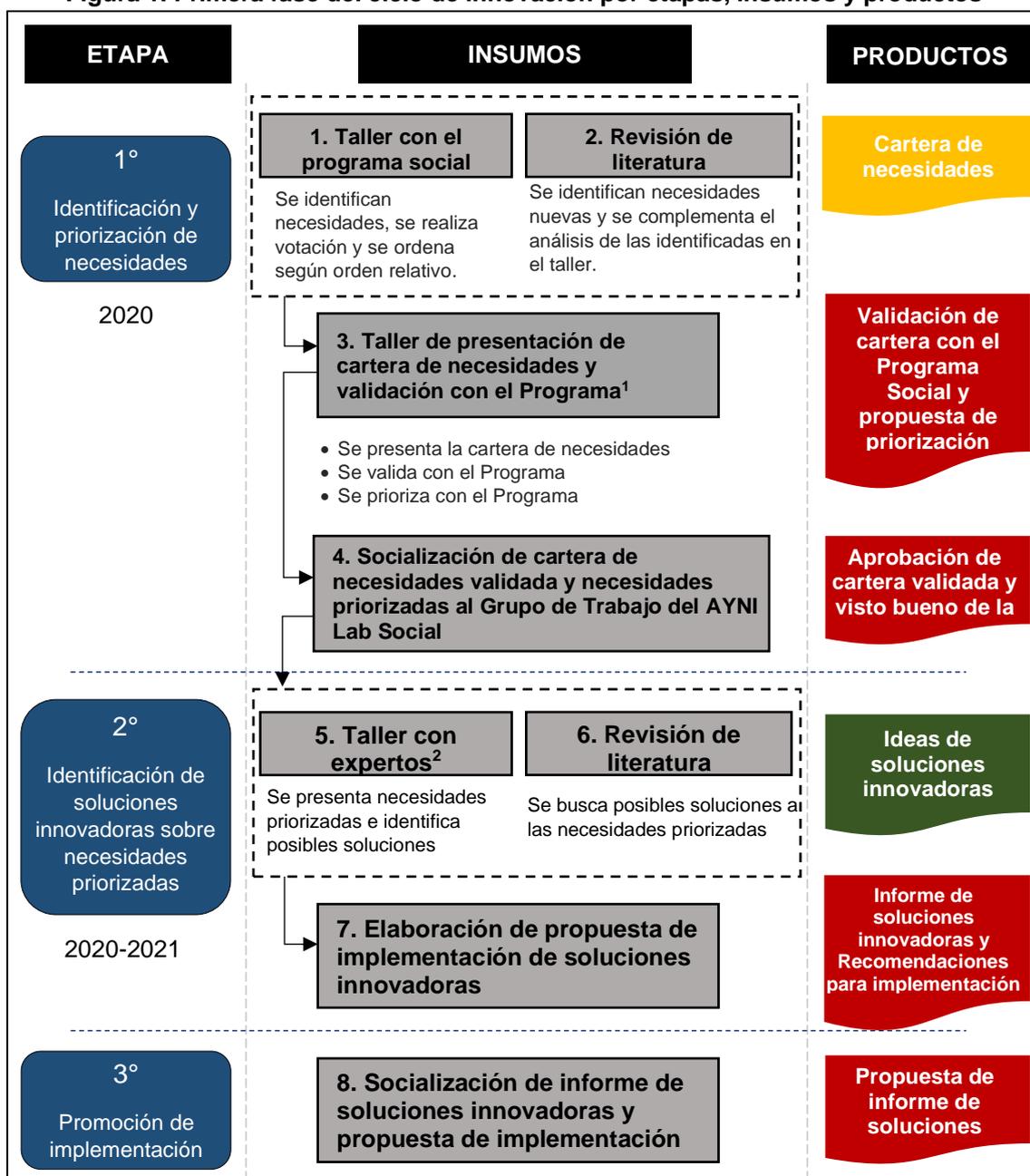
Respecto a la identificación de soluciones innovadoras, esta se centra en buscar alternativas de soluciones (recuadro verde en Figura 1) que puedan atender las necesidades encontradas en la primera etapa del ciclo de innovación. En el presente documento se realiza esta etapa de identificación de alternativas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

De esta manera, en el presente informe se presenta la ruta metodológica para la identificación de necesidades y posibles soluciones innovadoras (sección 2) propuesta por el AYNI Lab Social, la cual es homogénea para el trabajo con los programas sociales del MIDIS. Luego, se realiza una descripción del PNCM (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 PNCM. Posteriormente se describen los próximos pasos en el ciclo de innovación los cuales tienen como primer hito en el presente informe (sección 7), en el cual se presentan también una propuesta de hoja de ruta ante una eventual implementación de una solución innovadora. Finalmente se brindan las conclusiones (sección 8) y recomendaciones (sección 9) de esta primera etapa del ciclo de innovación del AYNI Lab Social.

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

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



1\ Actividad sin posibilidad de realizarse por el aislamiento social a causa del COVID-19. Fue sustituida por un instrumento virtual. 2\ Pendiente a realizarse en coordinación con el Programa.

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

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

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

2. Ruta metodológica para la identificación de necesidades y soluciones

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

2.1. Ruta metodológica para la identificación de necesidades

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

2.1.1. Revisión de literatura

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

Los criterios para la selección de los documentos revisados fueron:

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

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

2.1.2. Relevamiento de necesidades – modalidad 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

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

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

B. Desarrollo del Taller

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

Presentación del AYNI Lab Social

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

Presentación de participantes

Luego, se sigue con una presentación de cada uno de los participantes, con preguntas comunes como el nombre, cargo y profesión, seguidas de una pregunta que busca crear un ambiente de

confort en el participante: “¿Qué servicios del estado le gustaría haber recibido en su niñez, o le gustaría que recibieran sus hijas/os o sobrinas/os?” Esta pregunta tiene la funcionalidad de ‘romper el hielo’ entre las/os participantes, y que entren en confianza para intervenir activamente durante el taller.

Conociendo el Programa

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

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

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

Caracterizando a la/el usuaria/o

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

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

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

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

Identificando necesidades

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

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

Tabla 2. Ejemplos de necesidades esperadas

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

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

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

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

No obstante, cabe señalar que dadas las condiciones de aislamiento social obligatorio a causa del brote del COVID-19 y la declaración del Estado de Emergencia Nacional a partir del 16 de marzo de 2020 en el Perú y que se extendió durante todo el año, 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., 2006). En la Tabla 3 se narran los pasos requeridos para llegar a la cartera definitiva de **necesidades**.

Tabla 3. Protocolo de triangulación e integración de información

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

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

En caso de haber 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.

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

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

Como se mencionó previamente, dado que, debido a la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, no se pudo realizar la socialización de las necesidades encontradas en la revisión de literatura y en el recojo mediante taller de recojo de necesidades con funcionarios, 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?
	¿Cuál es tu cargo?
Exposición de cartera	¿Desde cuándo trabajas en el Programa?
	Exposición resumida de todas las necesidades, incluyendo los insumos donde se encontraron (revisión de evidencia, servidores públicos y/o población usuaria)
Multivoting	Explicación del sistema de voto
	Del 1 al 10 ¿Qué tan relevante consideras ...? (necesidad por necesidad)

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

2.1.6. Procedimiento para la jerarquización de necesidades

El equipo técnico del AYNi Lab Social, agregará los puntajes asignados por las/os participantes a cada uno de los clústeres de necesidades que resultaron de los procesos de identificación 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

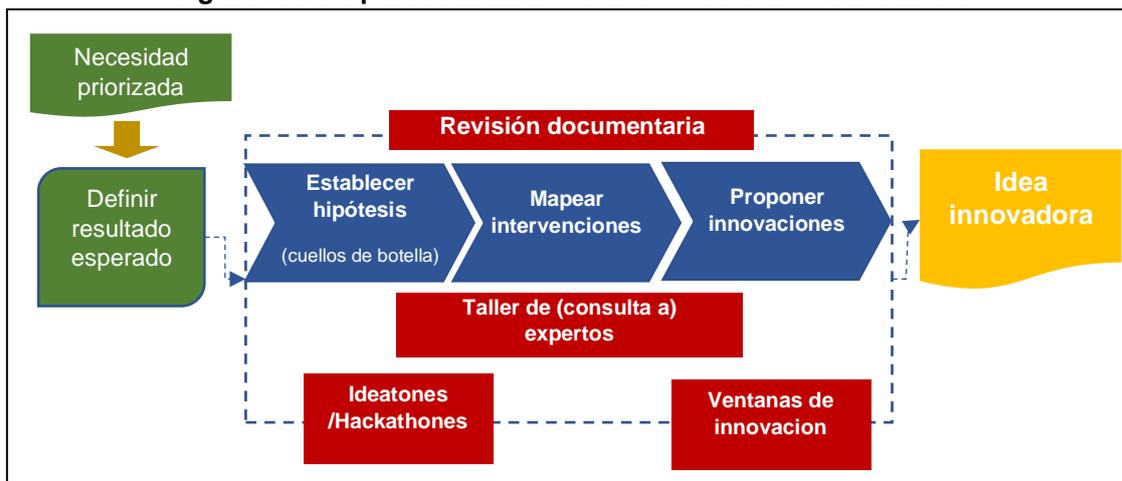
La ruta metodológica para seguir para la identificación de soluciones innovadoras toma las propuestas de Richburg-Hayes et al. (2014), del Departamento de Salud y Servicios Humano de Estados Unidos, y de Hallsworth et al. (2018) de Behavioural Insights Team (BIT) que se originó en el Gabinete de Reino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

No obstante, la experiencia del laboratorio de innovación demuestra que hay retos para la inclusión que 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 recomendaciones de Pathways for Prosperity Commission (PPC, 2019) que incorpora recomendaciones para que la tecnología sea una fuerza de desarrollo inclusivo.

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

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

Figura 2. Ruta para la identificación de soluciones innovadoras



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

A partir de la identificación y priorización de necesidades, se establece un resultado esperado, sin presumir causas específicas (Richburg-Hayes et al., 2014). A partir de ello se siguen tres actividades: establecer hipótesis, mapear intervenciones y proponer soluciones.

2.2.1. Establecer hipótesis

Entendiendo el problema, sus actores y el contexto; se busca identificar los cuellos de botella que impiden el resultado deseado⁵. Estos cuellos de botella son factores asociados a la prestación del servicio como: insumos faltantes, modelos operacionales inadecuados, tecnologías no adecuadas, comportamientos adversos tanto de proveedores como usuarios/os, entre otros.

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

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

2.2.2. Mapear intervenciones

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

⁵ 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.

Entre los protocolos de búsqueda se incluye recurrir siempre a tres tipos de fuentes: i) informes o reportes de otros laboratorios de innovación social, ii) caja de herramientas de la economía del comportamiento y iii) innovadores locales. En esta sección revisamos las ventajas de estos tipos de fuentes y listamos algunas de las más útiles. Cabe mencionar que, de acuerdo con las características del cuello de botella, se recurrieron a otras fuentes especializadas (por ejemplo, la organización mundial HelpAge para Pensión 65).

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

A. Otros laboratorios de innovación social

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

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

[Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: UNDP Innovation Facility & Accelerator Labs](#). Creada en 2014, ha invertido en más de 140 soluciones innovadoras alrededor del mundo y ha impulsado la implementación más de 10 laboratorios de innovación social en países en vías de desarrollo, resalta como una de sus principales lecciones aprendidas, la necesidad de colaborar para pasar desde un problema o una necesidad hasta la implementación de una solución, la innovación, que la atienda. Esa agencia de desarrollo maneja un portafolio de innovaciones en cuatro categorías: i) innovaciones en la gestión pública, ii) innovación de datos, iii) innovaciones por diseño comportamental, iv) mecanismos no tradicionales de financiamiento. En adición a ello, durante el 2019, el PNUD ha conformado laboratorios de aceleración de Innovación Social en 60 países.

[Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia: Office of Innovation & Innovation Labs](#). También desde 2014, UNICEF ha inspirado y apoyado la ampliación de nuevas tecnologías y enfoques para su trabajo y el de sus socios para lograr un impacto poderoso para todos los niños. Guiados por demanda y metodologías centradas en las y los usuarios, ha identificado y apoyado pilotos en más de 90 países. Esa agencia de desarrollo maneja un portafolio de innovaciones en cuatro categorías: i) innovaciones digitales, ii) innovaciones de productos físicos, iii) mecanismos no tradicionales de financiamiento, iv) innovaciones inteligentes de programas (rama comportamental).

[Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo: BID Lab](#). Laboratorio de innovación del Grupo BID. Moviliza financiamiento, conocimiento y conexiones para catalizar innovación para la inclusión en América Latina y el Caribe. Este laboratorio es intensivo en atraer iniciativas privadas y financia su desarrollo, no necesariamente los productos obtenidos tienen la finalidad de prestarse a través de servicios públicos.

[Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: Observatory for Public Sector Innovation](#). Este, no se trata de un laboratorio en sí mismo, sino de un observatorio de Innovación en el Sector Público de la OECD, que integra redes de Innovación Social y anualmente publica numerosos casos de estudio emblemáticos de Laboratorios e

Innovaciones Sociales en países como Brasil, México, Indonesia, Mongolia, Estonia, Corea del Sur, Noruega, entre otros.

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

B. Cajas de herramientas de la economía del comportamiento

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

Martínez et al. (2020) y Richburg-Hayes et al. (2014) proveen una 'batería de herramientas' que pueden ser probadas para sesgos conductuales específicos.

Adicionalmente, el [*Behavioral Insight Team \(BIT\)*](#), también conocido como la '*nudge unit*' (unidad de empuje) de Reino Unido, se enfoca en utilizar conceptos conductuales para el diseño de soluciones. Está presente en de 31 países con más 750 intervenciones.

C. Iniciativas locales

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

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

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

2.2.3. Proponer soluciones

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

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

3. Descripción del Programa Nacional Cuna Más⁶

El Programa Nacional Cuna Más (PNCM) se crea en marzo de 2012 (DS N°003-2012-MIDIS), adscrito directamente al MIDIS, sobre la base del Programa Nacional Wawa Wasi. Actualmente, el programa tiene como objetivo fundamental mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 36 meses de edad que viven en zonas en situación de pobreza y pobreza extrema para que superen sus brechas de desarrollo cognitivo, social, físico y emocional (RM N°274-2017-MIDIS, Manual de Operaciones del PNCM). En específico, el programa busca:

- d) Incrementar el desarrollo cognitivo, social, físico y emocional de niños y niñas menores de 36 meses de edad en zonas de situación de pobreza y pobreza extrema.
- e) Mejorar los conocimientos y prácticas de las familias para el cuidado y aprendizaje de sus niñas y niños menores de 36 meses.
- f) Fortalecer el vínculo afectivo madre/padre/cuidador-niña(o).

Los servicios del PNCM se ejecutan mediante un modelo de cogestión entre el Estado y la comunidad, para favorecer el desarrollo de esta última (Directiva N°009–2016–MIDIS/PNCM). A través de este programa se busca promover la intervención articulada de sectores y niveles del gobierno y promover la participación y cooperación de la comunidad, organizaciones sociales de base y el sector privado. El Comité de Gestión es la organización que representa a la comunidad y a los actores comunales voluntarios que participan en la prestación del SCD.

El PNCM presta dos modalidades del servicio: el Servicio de Cuidado Diurno y el Servicio de Acompañamiento a Familias.

Servicio de Cuidado Diurno (SCD)

Diseñado para las áreas urbanas, este servicio de cuidado brinda una atención integral a niñas y niños entre 6 y 36 meses de edad, que requieren atención en sus necesidades básicas de salud, nutrición, seguridad, protección, afecto, descanso, juego, aprendizaje y desarrollo de habilidades. La prestación del servicio es de lunes a viernes de 8:00 am a 4:00 pm. Excepcionalmente, la Unidad Territorial puede autorizar cambios en los horarios para adecuarse a la realidad del local (clima, actividades agrícolas, entre otros).

Los responsables del servicio de cara a las/os usuarias/os, son los actores comunales, entre quienes resaltan: la Madre Cuidadora que es la responsable de brindar atención integral a niñas y niños en los Centros de Cuidado Diurno en corresponsabilidad con las familias usuarias; la Madre Guía que apoya a las nuevas Madres Cuidadoras o a las que requieren mayor fortalecimiento de capacidades; y la Guía de familia que se encarga de realizar el acompañamiento a familias con niñas o niños en riesgo nutricional, quienes se ausentaron del servicio y quienes fueron derivados para su atención a un establecimiento de salud. El SCD se brinda sirviéndose dos tipos de locales (Directiva N°009–2016–MIDIS/PNCM):

- i. **Centro Infantil de Atención Integral (CIAI).** Espacio donde se brinda la Atención Integral a niños de 6 a 36 meses, están organizados en salas donde se garantiza el juego, la seguridad, el confort y la salubridad. Las salas, pueden ser de tres tipos:
 - o **Sala de bebés y gateadores (niñas/ niños entre 6 y 18 meses):** Dos a tres módulos, cada módulo cuenta con cuatro niñas/niños y una Madre Cuidadora (como máximo un(a) niño(a) puede ser menor a 12 meses en cada módulo). La sala cuenta con espacios de juego, descanso, aseo e higiene y alimentación.
 - o **Sala de caminantes y exploradores (niños/niñas entre 19 y 36 meses):** Máximo dos módulos, cada uno con ocho niñas/niños y una Madre Cuidadora. La sala cuenta con espacios de juego simbólico, construcción, gráfico plástico, sensorio motriz, biblioteca, descanso, aseo e higiene, y temporal.
 - o **Salas mixtas:** Se pueden organizar salas mixtas de manera excepcional que tengan de dos a tres módulos, máximo uno es de bebés y/o gateadores.

⁶ Cabe señalar que la información contenida en la Descripción del Programa Nacional Cuna Más corresponde al modelo de intervención e implementación previo al Estado de Emergencia Sanitaria por Covid-19.

- ii. **Servicio alimentario (S.A.).** Espacio dedicado a la preparación y almacenamiento de alimentos. Deben cumplir con condiciones y requisitos sanitarios (infraestructura, equipamiento, etc.). Se aplican herramientas de procedimientos operativos estandarizados de saneamiento (POES) y buenas prácticas de manipulación de alimentos (BPM).

Servicio de Acompañamiento a Familias (SAF)

Estrategia de intervención en áreas rurales, mediante la cual se realiza acompañamiento, para desarrollar y fortalecer los conocimientos, capacidades y prácticas -de cuidado y de promoción de aprendizaje – en las familias con gestantes, niñas o niños menores de 36 meses.

Las responsables del servicio de cara a las/os usuarias/os, son las facilitadoras, que es un miembro propuesto en la asamblea comunal y que pasa un proceso de selección ante el Acompañante Técnico (personal de campo de la Unidad Territorial) considerando los lineamientos del programa. Es capacitada y cuenta con acompañamiento técnico permanente para asumir la tarea de realizar visitas a las familias. A cada facilitadora se le es asignada diez familias. El SAF realiza dos tipos de actividades (Directiva N°009–2016–MIDIS/PNCM):

- i. **Visita al hogar.** Sesiones individualizadas con familias, para realizar un acompañamiento a madre, padre u otro cuidador principal, preferentemente en el hogar o donde el hogar realiza su actividad productiva. Las visitas se centran en promover el diálogo y reflexión sobre prácticas de cuidado y aprendizaje que aplican con su niña o niño, facilitar experiencias de aprendizaje dentro del entorno familiar y monitorear el desarrollo del niño y su entorno.

Se pueden realizar de lunes a domingo, teniendo una extensión aproximada de una hora (30 a 45 minutos en caso de gestantes). Se requiere que los hogares dediquen un espacio seguro con una canasta (o la que haga sus veces) para colocar sus juguetes y una manta (o la que haga sus veces, donde la niña o el niño pueda desplazarse libremente).

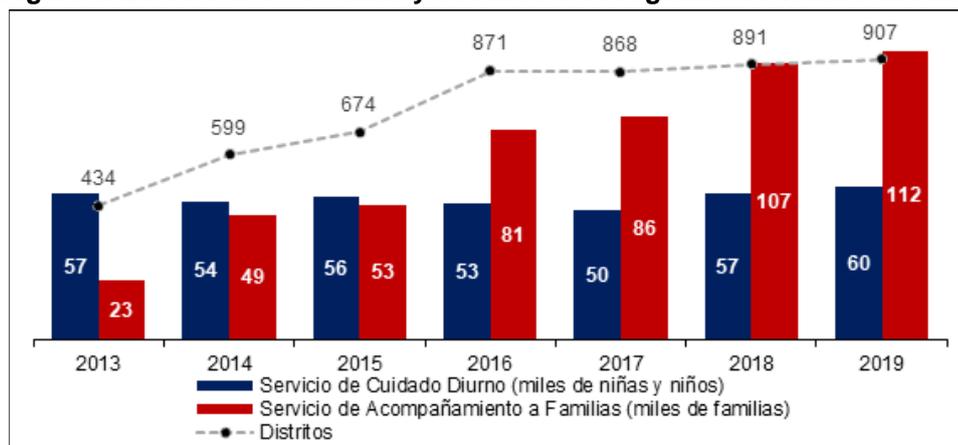
- ii. **Sesiones de socialización.** Sesiones individualizadas con familias, para realizar un acompañamiento a la madre, padre u otro cuidador principal, preferentemente en el hogar o donde el hogar realiza su actividad productiva. Las visitas se centran en promover el diálogo y reflexión sobre prácticas de cuidado y aprendizaje que aplican con su niña o niño, facilitar experiencias de aprendizaje dentro del entorno familiar y monitorear el desarrollo del niño, las prácticas de cuidado y la calidad del entorno.

3.1. Cobertura

En un inicio, el programa heredó las operaciones del Programa Nacional Wawa Wasi, que ya contaba con un gran número de centros de cuidado diurno, por lo que el SCD era la modalidad con mayor cobertura. Sin embargo, desde el 2016, la población atendida por el SAF excede a la atendida por el SCD, como se ve en la Figura 1. Con cifras al primer semestre del 2019, el PNCM, alcanzó a 59 700 niñas y niños con el SCD y 112 031 familias con el SAF, lo que representa una cobertura de 42% de su población objetivo en ámbito rural y del 11% en ámbito urbano.

El crecimiento del SAF se ha visto facilitado por menores costos respecto al SAF. En el SCD el costo unitario, por niña o niño, en 2019 llegó a S/ 3 947.92, mientras que el costo unitario, por familia, en el SAF ascendió a S/ 1 570.20 (Informe de Gestión del PNCM, 03 de octubre de 2019).

Figura 3. Evolución de usuarias y usuarios del Programa Nacional Cuna Más



Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social, sobre la base de InfoMIDIS (s.f.). Cierre de primer semestre en cada año.

3.2. Componentes del servicio

Transversales tanto al SCD como al SAF:

Gestión comunitaria. Para fortalecer el modelo de cogestión, el programa impulsa las actividades de conformación, reconocimiento, asistencia técnica y promoción de las instancias de participación comunal, los cuales son:

- *Asamblea Comunal.* Donde se acepta la intervención del PNCM y se eligen a los miembros de las dos siguientes instancias.
- *Comité de Gestión.* Representa a la comunidad y a los usuarios, es la cara de la comunidad ante el PNCM para la cogestión.
- *Consejo de Vigilancia.* Integrado por familias usuarias o líderes locales, vela por la calidad el servicio y el correcto uso de los recursos.

Desarrollo y aprendizaje infantil. Este componente tiene por objetivo mejorar el desarrollo y aprendizaje de niñas y niños usuarias/os del PNCM en las dimensiones de la Tabla

Tabla 5. Dimensiones por fortalecer en niñas y niños

Dimensiones	Sub-Dimensiones
Socioemocional	Identidad
	Interacción con los otros
	Autorregulación
	Confianza-Autonomía básica
Motora	Motricidad gruesa
	Motricidad fina
Comunicativa	Preverbal/verbal
Cognitivo	Resolución de problemas
	Juego simbólico

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social, Reproducción de la Directiva N°009-2016-PNCM/MIDIS

Para cumplir con este componente se busca que niñas y niños amplíen sus aprendizajes, participen en sus cuidados con autonomía y asuman un rol activo y protagónico en la construcción de sus aprendizajes. Para esto se generan experiencias retadoras, significativas, placenteras, organizadas en su vida cotidiana y que respondan a sus intereses; en torno a momentos de cuidado, de juego y de exploración.

Salud. Componente que se centra en la i) promoción de prácticas saludables y entornos seguros y saludables, ii) promoción del acceso a servicios de salud, prevención de enfermedades infecciosas prevalentes de la infancia y atención de primeros auxilios en caso de accidentes, iii)

promoción de buen trato y protección contra el maltrato infantil, y iv) fortalecimiento de del cuidado de salud infantil. Además, entre los compromisos de permanencia que firman los padres para ingresar al programa, presentan declaración jurada de afiliación de la niña o el niño a un seguro de salud, presentar resultados de tamizaje de hemoglobina, y, si tiene niña o niño anemia, se comprometen a presentar resultados trimestralmente (Directiva N°008-2017-PNCM/MIDIS).

Nutrición. En el caso del SCD, se presta atención alimentaria y nutricional, a través de raciones (refrigerio de media mañana, almuerzo y refrigerio de media tarde) con calidad sanitaria nutricional y sensorial. Se considera el siguiente aporte nutricional del día: entre 80-90% de necesidades proteicas; 70% de necesidades energéticas; 100% de necesidades de Hierro⁷; 70% de los demás micronutrientes como el Zinc y Vitaminas A, B, C; 50% de necesidades de Calcio y hasta el 30% del aporte de energía total proveniente de grasa. En el SAF se difunde y promueven prácticas de alimentación y nutrición desde la etapa gestacional.

Trabajo con familia. Para fortalecer conocimientos y prácticas de cuidado saludable y aprendizaje de los cuidadores principales (gestantes, madres, padres, otros) a cargo de niñas y niños menores de 36 meses de edad, para asegurar las condiciones que potencien su desarrollo integral. Se promueve las siguientes prácticas:

Tabla 6. Prácticas de cuidado saludable

Prácticas de cuidado saludables	Prácticas de aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistencia oportuna al control CRED/Control Pre natal ▪ Lactancia materna exclusiva / Alimentación complementaria ▪ Consumo de micronutrientes ▪ Lavado de manos ▪ Higiene Bucal (en SCD) ▪ Acondicionamiento de espacios seguros en el hogar ▪ Consumo de agua segura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juego ▪ Comunicación ▪ Interacciones

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social, Reproducción de la Directiva N°009-2016-PNCM/MIDIS

Infraestructura y equipamiento. El PNCM no realiza obras de construcción, pero presenta los criterios técnicos para la presentación de propuestas para quienes quieran invertir en la primera infancia y brinda asistencia técnica. Cuando un local es cedido al programa, este se encarga de su evaluación, seguimiento, acondicionamiento, mantenimiento y dotación de materiales. Las actividades están orientadas a que los locales cumplan en todo momento con las condiciones de seguridad, confort y salubridad, así como tener un adecuado marco de prevención de riesgos.

Capacitación. Formulación, implementación y evaluación de talleres de capacitación dirigidos a equipos técnicos y actores comunales para mejorar su desempeño y desarrollar capacidades de acuerdo con sus funciones, en pro de un servicio de calidad con pertinencia cultural.

⁷ En los anteriores Lineamientos técnicos (Directiva N°010-2014-MIDIS/PNCM, derogada con la N°009-2016-MIDIS/PNCM), se aportaba solo el 70% de las necesidades de hierro.

3.3. Cadena de valor del Programa Nacional Cuna Más

Conocer la cadena de valor del programa es valioso pues permitirá identificar las necesidades que se encuentren en cada una de las etapas para la provisión del servicio, así como oportunidades de mejoras a través de posibles soluciones innovadoras. Como se observa en la Figura 4, la cadena parte de insumos particulares a cada una de las modalidades de servicio del PNCM, (panel A para SAF y panel B para SCD). Insumos específicos del SAF son la planificación de las visitas, herramientas para las visitas (formatos, cronogramas) y materiales. Entre los específicos al SCD están los lineamientos para selección de proveedores, selección de socias de cocina, preparación, servido, entrega y recepción de productos y raciones; las certificaciones médicas de Madres Cuidadoras y Socias de Cocina; planes de aprendizaje y seguimiento; materiales para Madres Cuidadoras; y la identificación y formalización de los locales cedidos al PNCM. Insumos comunes al SAF y al SCD son: conformación y asistencia técnica a los Comités de Gestión, requerimientos de recursos y planes de capacitación e la indumentaria para el equipo técnico y actores comunales.

Las actividades propias del SAF son: visitas domiciliarias y sesiones de socialización. En específico, el SCD realiza actividades para la provisión de alimentos; cuidado de niñas y niños; experiencias de aprendizaje; acondicionamiento, mantenimiento y equipamiento de locales; y seguimiento a las familias. Ambos servicios comparten las actividades de transferencia y acompañamiento de recursos; fortalecimiento de capacidades en equipos técnicos y actores comunales; seguimiento al desarrollo infantil; y las propias de los Comités de Gestión y Consejos de Vigilancia. Con las actividades descritas, el SCD entrega atención integral en niñas y niños de 6 a 36 meses de edad, con un acompañamiento particular a las familias cuyas niñas o niños estén con anemia. El SAF entrega acompañamiento en el cuidado y aprendizaje de niñas y niños menores de 36 meses en ámbito rural, y sesiones de interaprendizaje.

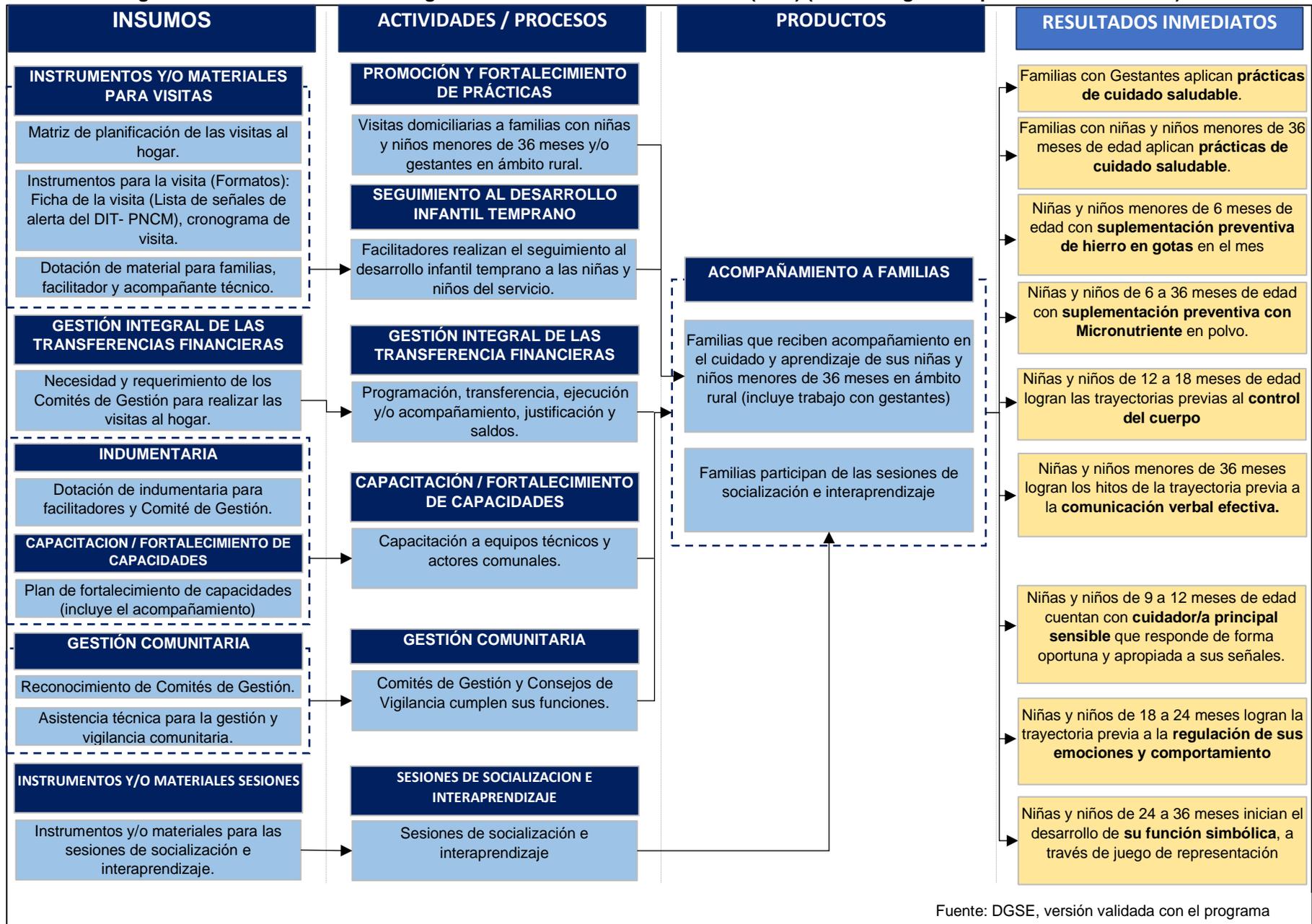
El último nudo donde se presentan diferencias entre el SAF y el SCD es en resultados inmediatos. SAF espera que familias con niñas, niños y gestantes apliquen prácticas de cuidado saludable y suplementación preventiva de hierro para niñas y niños menores de 6 meses. El SCD, espera que niñas y niños -además de recibir su complementación correspondiente- logren trayectorias previas de control del cuerpo, comunicación verbal, regulación de emociones y comportamientos y, los mayores (24 y 36 meses) inicien desarrollo de función simbólica.

Ambas persiguen los mismos resultados intermedios: adecuado estado nutricional, camina solo, comunicación verbal efectiva, regula emociones y comportamientos, apego seguro y función simbólica. Como se puede ver en el panel C de la Figura 4, los resultados están estrechamente ligados, con interrelaciones propias de la complejidad del desarrollo infantil temprano. El resultado que se vincula ineludiblemente con todos los demás, como determinante, es el adecuado estado nutricional (sobre el que el SAF puede incidir desde la etapa gestacional); mientras el resultado sobre el que influyen todos los demás es la función simbólica. En cuanto a resultados finales, el PNCM espera que niñas y niños menores de 36 meses alcancen los hitos de motricidad fina, de motricidad gruesa, cognitivos, socioemocional y de lenguaje esperados para su edad.

Por otro lado, dada la imposibilidad de realizar las actividades regulares durante el periodo de inmovilización social obligatoria durante el segundo y parte del tercer trimestre del año 2020 a causa de la pandemia del COVID-19, el Programa adaptó su cadena de valor para este contexto contemplando las acciones de seguridad higiénica y de distanciamiento social requeridas para poder operar. El desarrollo de las necesidades y soluciones no toman en cuenta esta cadena de valor, ya que fue elaborada y aprobada de forma posterior al inicio de la elaboración de este informe⁸.

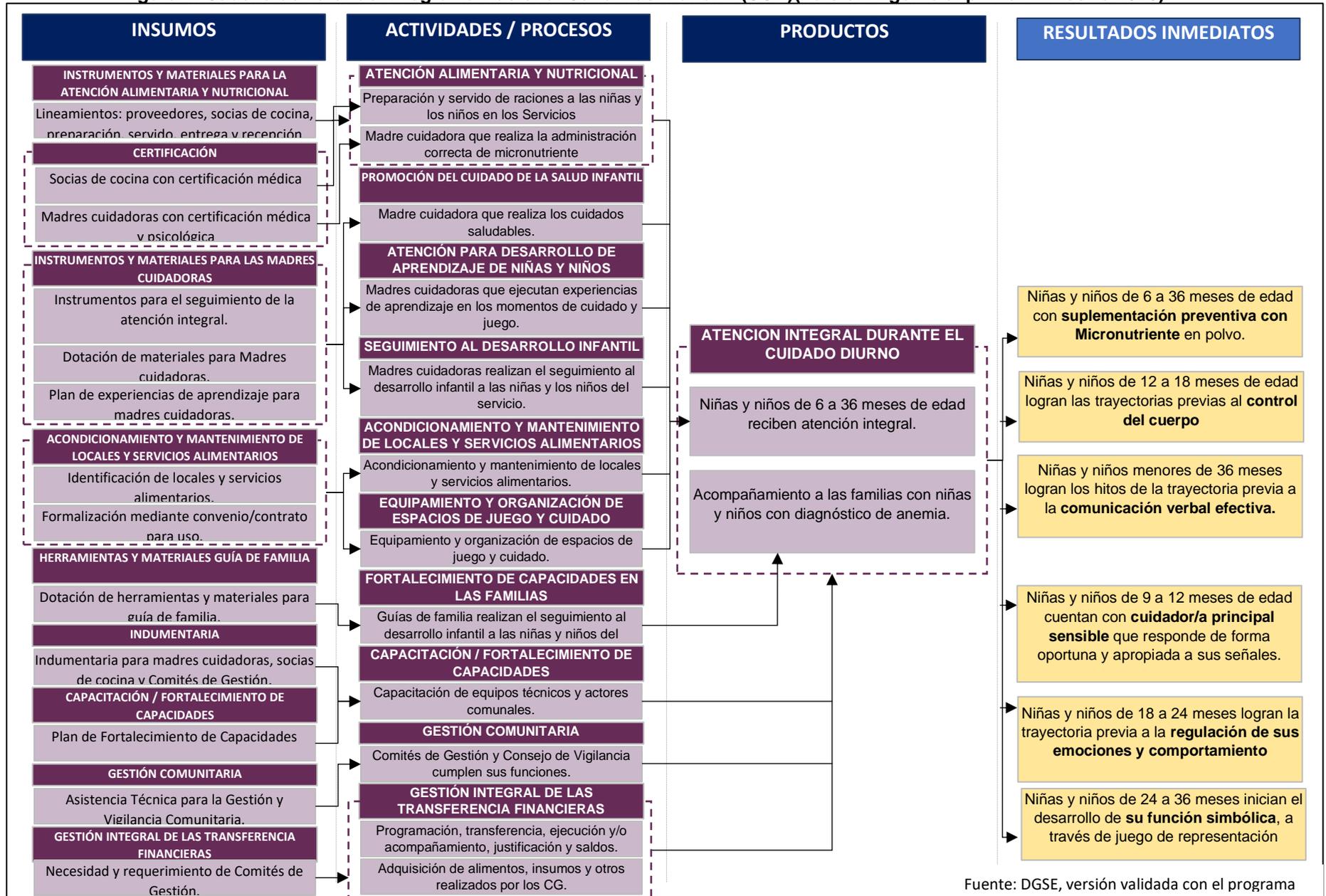
⁸ La Cadena de Valor vigente a la fecha se puede encontrar en el siguiente link: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1252189/RDE_429_2020-MIDIS/PNCM.pdf.

Figura 4. Cadena de valor del Programa Nacional Cuna Más. Panel A (SAF) (versión vigente al primer trimestre 2020)



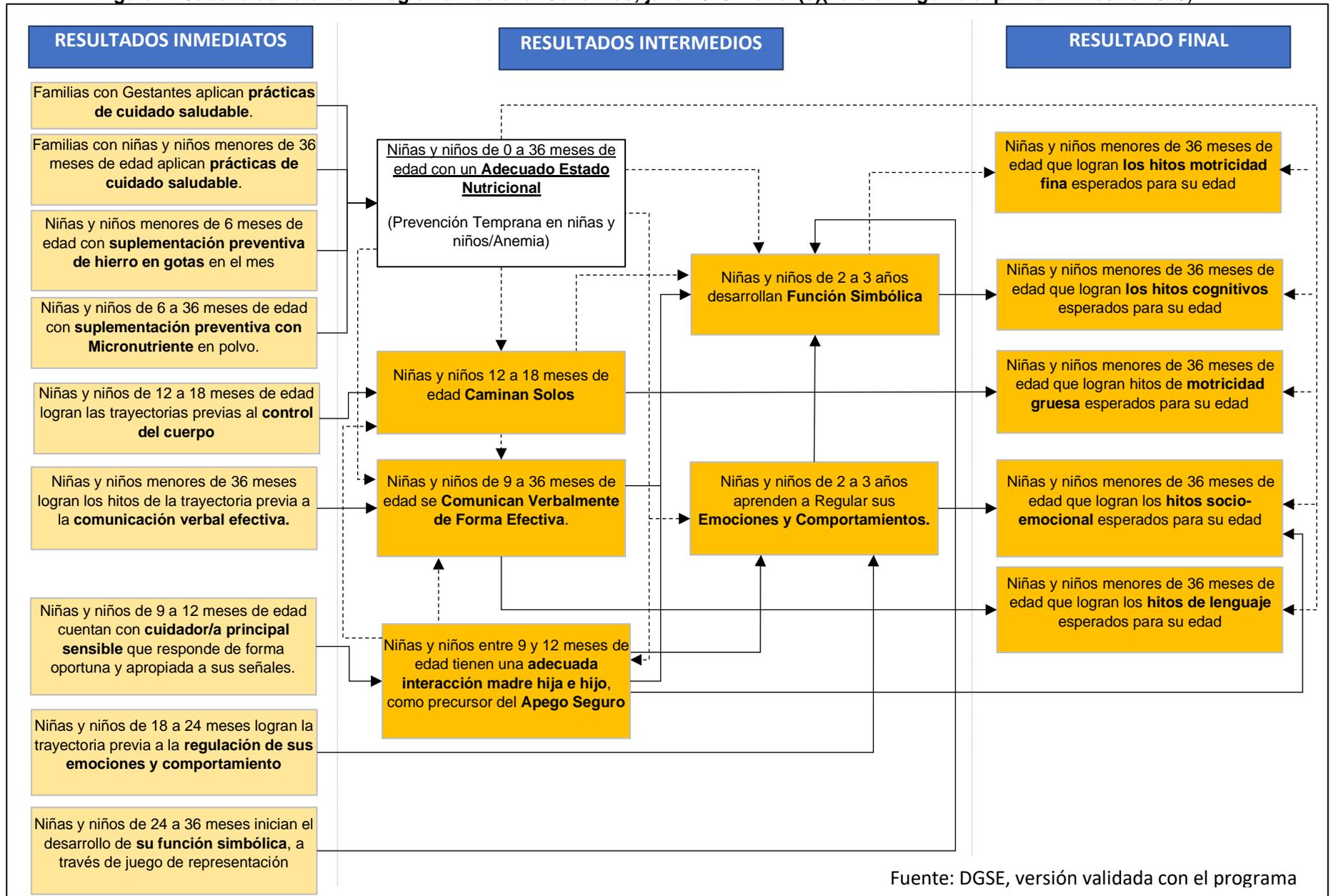
Fuente: DGSE, versión validada con el programa

Figura 4. Cadena de valor del Programa Nacional Cuna Más. Panel B (SCD)(versión vigente al primer trimestre 2020)



Fuente: DGSE, versión validada con el programa

Figura 4. Cadena de valor del Programa Nacional Cuna Más, julio 2018. Panel (c)(versión vigente al primer trimestre 2020)



Fuente: DGSE, versión validada con el programa

4. Identificación de necesidades en el programa

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

4.1. Revisión de literatura

Entre los estudios más rigurosos de corte cualitativo, se encuentran cinco documentos supervisados directamente por el la DGSE de MIDIS, el PNCM o el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que cuentan con la mayor rigurosidad en el levantamiento y análisis de información. Estos son la evaluación de diseño y ejecución de presupuesto elaborado por Sanabria, Nadramija y Betalleluz para MEF (2016); los estudios de sistematización y trabajo etnográfico de Dierna (2016a), Anderson (2016c), Del Pino (2018) para MIDIS/PNCM; y la evaluación de diseño e implementación del modelo de cogestión comunitaria desarrollada por APOYO para MIDIS (2019). Otros dos estudios cualitativos elaborados por especialistas en la materia son los de Josephson, Guerrero y Coddington (2017); y Guerrero (2019).

En cuanto a los cuantitativos consultados están los trabajos desarrollados por Araujo, Rubio-Codina y Dormal (MIDIS, 2016b) para evaluar el impacto del SAF; por Guerrero y León (MIDIS, 2017) para evaluar el impacto del SCD; y por Araujo, Dormal y Schady (2017) para evaluar el impacto de la calidad de las cuidadoras del SCD.

Finalmente, al análisis se añade Boyd y Rentería (2018), un estudio que tiene tanto un componente cuantitativo con data observacional como un componente cualitativo; y cuatro tesis de posgrado de corte cualitativo que recibieron asesoría de algún experto en programas sociales.

En la siguiente tabla se listan los documentos revisados.

Tabla 7. Documentos incorporados en la revisión de literatura.

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución
1	MEF / Sanabria, César; Nadramija, Nathan; Betalleluz, Jaime	2016	Evaluación de diseño y ejecución de presupuesto de Cuna Más	Ministerio de Economía y Finanzas
2	MIDIS / Anderson, Jeanine	2016	Sistematización del Programa Nacional Cuna Más	Evidencia MIDIS
3	MIDIS / APOYO	2019	Evaluación de diseño e implementación del modelo de cogestión comunitaria del Programa Nacional Cuna Más	Evidencia MIDIS
4	Del Pino, Ponciano	2018	Documento final de la sistematización de la experiencia institucional del Programa y la experiencia del SAF desde las familias y las facilitadoras.	Manuscrito no publicado / Informe de consultoría
5	MIDIS / Dierna, Rosa	2016	Análisis de información primaria y secundaria del Programa Nacional Cuna Más correspondiente a la Unidad Territorial Ucayali	Manuscrito no publicado / Informe de consultoría
6	Josephson, Kimberly; Guerrero, Gabriela; Coddington, Catherine	2017	Cómo apoyar al personal que trabaja en programas a gran escala dirigidos a la primera infancia: El caso del Servicio de Acompañamiento a Familias de Cuna Más en Perú	Results for Development
7	Guerrero, Gabriela	2019	Informe de Progreso de Políticas en Primera Infancia	Diálogo Interamericano

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución
8	MIDIS / Araujo, María C.; Rubio-Codina, Marta; Dormal, Marta	2016	Evaluación de impacto del Servicio de Acompañamiento a Familias (SAF) del Programa Nacional Cuna Más – Resultados Finales	Evidencia MIDIS
9	Araujo, María C.; Dormal, Marta; Schady, Norbert	2017	Child Care Quality and Child Development	The Journal of Human Resource
10	MIDIS / Guerrero, Gabriela; León, Juan	2017	Evaluación de Impacto del Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más - Resultados finales	Evidencia MIDIS
11	Boyd, Chris; Rentería, José M.	2018	Economía del cuidado, desigualdades de género y participación en el mercado laboral: el caso de Cuna Más	Consortio de Investigación Económica y Social (CIES)
12	Lescano, César	2018	Receptividad del servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más en comunidades del distrito de Condebamba	Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social - PUCP Asesor: Giovanni Bonfiglio
13	Muñoz, Luisa	2018	La Visita al Hogar como estrategia de intervención del Servicio de Acompañamiento a Familias, del Programa Nacional Cuna Mas, en el distrito de Tambillo - provincia de Huamanga - departamento de Ayacucho. 2015 - 2016.	Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social - PUCP Asesor: Carlos Torres Hidalgo
14	Rey-Sánchez Suárez, Virginia	2017	Más que una guardería: El tránsito de Wawa Wasi a Cuna Más en Jicamarca	Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)
15	Torres, Andrea	2015	Describir la política Cuna Más y analizar los factores determinantes que intervienen en su implementación.	Tesis para optar el grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas - U-Chile Asesor: Carlos Torres Hidalgo

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

4.2. Recojo de información con funcionarios/as del PNCM

Para la identificación de necesidades en el Programa Nacional Cuna Más, 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 PNCM. En este sentido, a continuación, se brinda detalles del proceso y de los hallazgos.

Taller de relevamiento de necesidades

A. Actividades previas al taller

Invitación

El 27 de enero de 2020, mediante Oficio N°014-2020-MIDIS/VMPES/DGSE, el Secretario Técnico del AYNI Lab Social invitó al Programa Nacional Cuna Más a participar del Taller de relevamiento de necesidades, al mismo tiempo que se solicitó la designación de un punto focal para todas las actividades de innovación social.

El programa, mediante oficio N°059-2020/MIDIS/PNCM/DE, designó a Sergio Miranda Flores, Jefe de la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, como punto focal y sugirió el 06 de febrero como fecha para realizar el taller. De coordinaciones con el punto focal, se

determinó que asistirían al taller entre 10 y 12 funcionarios del Programa, entre personal de la Sede Central y Unidades Territoriales.

Elaboración de Guía metodológica

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

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

Sensibilización sobre innovación social

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

B. Actividades realizadas durante el taller

Presentación de participantes

El taller contó con la participación, desde el inicio al final, de aproximadamente 12 personas. Cabe decir que, como se explicó en la ruta metodológica, la primera actividad del taller es la presentación y una dinámica para generar confianza entre las/os participantes.

Tabla 8. Participantes del Programa Nacional Cuna Más.

Unidad / Dependencia – Programa Nacional Cuna Más	N° Participantes
Dirección Ejecutiva	1
Coordinador Técnico	1
Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	3
Jefe	1
Especialistas	2
Unidad Operativa de Atención Integral	3
Jefa	1
Coordinador	1
Especialista	1
Unidad Técnica de Atención Integral	1
Coordinador	1
Unidad de Administración	1
Coordinador	1
Unidad Territorial de Lima Provincias	2
Jefa	1
Especialista	1
Unidad Territorial de Lima Metropolitana	1
Jefa	1
TOTAL	12

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social, elaborado a partir de presentación individual y lista de participantes (ver Anexo 4).

Conociendo el programa

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

Se inicia con la pregunta: **¿cuáles son los servicios que brindan desde el programa?**, a lo que se da 5 minutos de lluvia de ideas en la que asistentes listen en *post its* los servicios que

presta el programa a sus usuarios. Seguidamente, por otros 5 minutos se leen los resultados de la lluvia de ideas y se repregunta sobre los que no fuesen autocontenidos. Los moderadores se preocupan por no caer en ningún espacio de “pensamiento grupal”, donde se centre la discusión en un solo tema en perjuicio de otros.

En el Anexo 5 se puede encontrar la transcripción de los resultados a esta pregunta para el Programa Nacional Cuna Más. Puntualmente, en esta parte se hizo mención al acompañamiento familiar, el cuidado diurno, la atención alimentaria y el fortalecimiento a actores comunales, todos estos identificables en la cadena de valor del programa. Temas que adicionalmente se señalaron son la oportunidad de ingresos, educación alimentaria, promoción de la salud y estabilidad emocional.

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

En el Anexo 6 se muestra la transcripción de todos los objetivos listados por los participantes. El objetivo más citado en el taller tiene que ver con el fortalecimiento de prácticas y capacidades en familias y cuidadores. También resaltó mejorar el desarrollo infantil, como un todo, y sus resultados particulares como apego seguro, motricidad gruesa, etc. Adicionalmente, se señalaron objetivos de largo plazo como disminución de brechas y otros que no son explícitos en los documentos de gestión del programa, como elevar la empleabilidad de las madres.

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

“Mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 36 meses a nivel cognitivo, social, emocional y nutricional mediante la atención integral y el trabajo con familias en zonas de pobreza y pobreza extrema, bajo un modelo de gestión comunidad-estado.”

Empatizando con el usuario

Continuando con el taller, y para que cada uno de los participantes pueda tener, además de su conocimiento técnico, una visión integral de las necesidades de los usuarios del programa, se construye un Mapa de Empatía. Para ello se inicia con una fase de segmentación, donde agrupamos los grupos de usuarios del programa, en el caso del PNCM, se encontró que estos eran:

- Niños y niñas (hasta 36 meses)
- Madres gestantes
- Familias
- Comunidad

Seguidamente, en la fase de empatizar 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 un Mapa como el que se muestra en el que acompaña la Guía metodológica (Anexo 2).

En el proceso de empatizar con el usuario, respecto a lo que piensa del programa, el personal del programa enuncia que hay un temor en los niños en el desapego de los padres, en la adaptación al espacio y por parte de los padres en que en el servicio recibirá un mejor cuidado, y que accederá aprendizajes acordes a su edad.

En el campo de las emociones, respecto al servicio, las emociones que el personal del programa pudo enunciar, en su mayoría son positivas y están vinculados a la funcionalidad del servicio y las oportunidades que eso significa tanto para los niños como para los padres y madres, se expresa una valoración positiva. Las emociones negativas enunciadas se encuentran vinculados

al proceso de adaptación de las niñas y niños al servicio, al proceso de socialización en el nuevo entorno o vinculados al cuidado del menor.

Figura 5. Nube de palabras de las emociones que siente el usuario y la usuaria



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

En el campo de las acciones que realizan respecto a los servicios del programa, se enunció que hay un reconocimiento desde la mirada de las niñas y niños de acceso a un espacio recreativo, evocando como principal acción el “juego” y en segundo lugar el aprendizaje (desarrollo de psicomotricidad, hábitos saludables, entre otros). Desde la mirada de los padres, se resalta la posibilidad de realizar actividades alternas al cuidado y que les permite desarrollar actividades económicas, que permiten los ingresos de hogar.

Agotadas las ideas respecto a los usuarios, se pidió a los participantes que respondan las mismas preguntas para algún agente del programa, donde típicamente se tomó el caso de un actor comunitario. Siendo el principal actor clave, para los participantes del taller, la madre cuidadora y sobre la cual pudieron enunciar las emociones, pensamientos y acciones que realiza. La principal preocupación que se centra en ellas está relacionada al reconocimiento sobre ella, respecto a las acciones y actividades que realiza, que en algunos casos puede desincentivar su permanencia en el servicio. En el Anexo 7 se han transcrito los pensamientos, sentimientos y acciones que fueron manifestados por los participantes del taller. Esta parte del taller se extiende por aproximadamente 30 minutos y permite una mayor masa de ideas en la identificación de necesidades, que es la sección siguiente.

Identificando necesidades

En esta sección se dieron 10 minutos para la lluvia de ideas y otros 10 para discusión, donde, nuevamente, se da lectura a las necesidades propuestas y se hacen las repreguntas necesarias para entender cada una de ellas. Los moderadores también pueden referirse a los ejercicios anteriores (conociendo el programa o empatizando con el usuario) para promover la identificación de necesidades entre los participantes. En la subsección 4.4., Cartera de necesidades del Programa Nacional Cuna Más se listan las necesidades y clústeres de ellas que se agruparon con el consentimiento de los participantes.

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

4.3. Triangulación e integración de la información

El equipo del AYNi Lab Social realizó la triangulación e integración de la información según lo mencionado en la Sección 2.1.3., de este informe. Este proceso fue un trabajo de escritorio en la cual consolida la información del proceso de recojo de información con gestoras/os del PNCM y del de revisión de literatura. Cruzando la información obtenida de este proceso con los resultados de la revisión de literatura, se construye la cartera de necesidades que posteriormente fue socializada con el Programa mediante Oficio N° 40-2020-MIDIS/VMPES/DGSE.

4.4. Cartera y análisis de necesidades del programa

Como parte del taller 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.

Se agregan temas encontrados de la revisión de literatura que no fueron discutidos en el Taller de relevamiento, pero que pueden presentar oportunidades de mejora para alcanzar los objetivos del PNCM. Se cuenta con una cartera de 22 necesidades. De ellas, 5 se encontraron únicamente en el Taller de relevamiento de necesidades, 4 únicamente en la revisión de literatura y 13 aparecieron en ambas fuentes.

La columna [2] de la Tabla 9 lleva una 'T' si la necesidad fue discutida en el taller⁹ y en la columna [3] si es un tema recurrente en la revisión de literatura, a lo que se coloca 'RL'. La columna [4] da cuenta si es una necesidad específica a alguno de los servicios o es transversal al SAF y al SCD. 15 son necesidades transversales a ambos servicios, 3 son necesidades exclusivas del SCD, y 4 son necesidades exclusivas del SAF.

⁹ La transcripción de la lluvia de ideas de esta sección se puede encontrar en el Anexo 8.

Tabla 9. Cartera de necesidades del Programa Nacional Cuna Más

N°	Necesidad [1]	Taller [2]	Revisión Literatura [3]	Servicio [4]	Análisis / Descripción [5]
1	Mejorar modelo de cogestión y vigilancia comunitaria	T	RL	SCD & SAF	<p>MIDIS (2019a) centra su atención en esta dimensión. Identifica que, mientras la estructura del modelo se ha mantenido a lo largo del tiempo, las características de la comunidad, el Estado, y los servicios requeridos sí han cambiado sensiblemente. Ello hace que el hecho de considerar un modelo único para la implementación del modelo de cogestión no es pertinente para las necesidades de intervención del programa. Particularmente, de acuerdo con una encuesta del Instituto de Opinión Pública (2017), solo el 42% de la población considera que puede confiar en la gente de su barrio o comunidad, cifra que cae a 38% en el área rural.</p> <p>MIDIS (2016a) señala que Comités de Gestión, en muchos contextos, tienen dificultad para entender el manejo y rendición de cuentas de los recursos transferidos.</p> <p>Entre otros temas, está la dispersión que desmotiva a voluntarios a formar parte de los Comités/Consejos (Muñoz, 2018). Y entre los voluntarios, MIDIS (2019a) señala que la principal dificultad que se presenta está en el retiro del dinero del banco, pues el traslado es costoso y toma tiempo; la magnitud del problema puede variar dependiendo de la ubicación del banco más cercano con respecto al distrito del comité. Lescano (2018) ratifica esto al encontrar que Comités de Gestión y Consejos de Vigilancia no desarrollan plenamente sus funciones y tienen como mayor debilidad el manejo de dinero y justificación de gastos. No se puede exigir su participación en las actividades por ser voluntarios. Integrantes reclaman pago por el tiempo empleado en las acciones planificadas.</p> <p>En el caso de los Comité de Gestión y Consejo de Vigilancia, MIDIS (2019a) identifica percepción de sobrecarga por parte de los comités de gestión, principalmente por la ejecución de labores de gestión financiera y gestión de locales (más aún cuando el requerimiento de carga en aumento que ha implicado la prestación de servicios del PNCM, en comparación con el PNWW), ideas que también surgieron en el Taller de relevamiento. Hay una baja disposición a participar en estos cargos, debido a la naturaleza administrativa de las funciones, las cuales son percibidas como tediosas. Se requiere un desarrollo con mayor profundidad de habilidades blandas como la negociación y el liderazgo.</p> <p>Otros cuellos de botella se originan por la respuesta poco oportuna del PNCM a las necesidades de los actores comunitarios para implementar los servicios adecuadamente y la falta de canales para que el Comité de Gestión extienda reclamos a las UT sin pasar por los Acompañantes Técnicos (Del Pino, 2018). Al respecto, se ha encontrado un escaso uso de la información recogida sobre actores comunitarios como herramienta de gestión.</p> <p>En MIDIS (2019a), APOYO consultoría refiere que hay un alto nivel de corresponsabilidad en la prestación de los servicios, pues los actores comunitarios tienen una alta relevancia en el trabajo con niños y familias usuarias, tanto en el caso del SCD como en el SAF. Sin embargo, no se han encontrado espacios de “negociación” con la comunidad en cuanto al diseño de la intervención con la comunidad.</p> <p>La Memoria Institucional del PNCM (2018) advierte una débil participación de los actores locales en la gestión de los servicios, promoción de la política del Desarrollo Infantil Temprano (DIT) y de vigilancia comunitaria y ciudadana. Además, constantes cambios en las juntas directivas (por renuncias o abandono de cargo, entre otros) que afectan el funcionamiento regular de los</p>

N°	Necesidad [1]	Taller [2]	Revisión Literatura [3]	Servicio [4]	Análisis / Descripción [5]
----	---------------	------------	-------------------------	--------------	----------------------------

servicios. Los integrantes de los Consejos de Vigilancia no se encuentran activos en su totalidad, lo que limita la vigilancia a la prestación del servicio y acciones en favor del DIT.

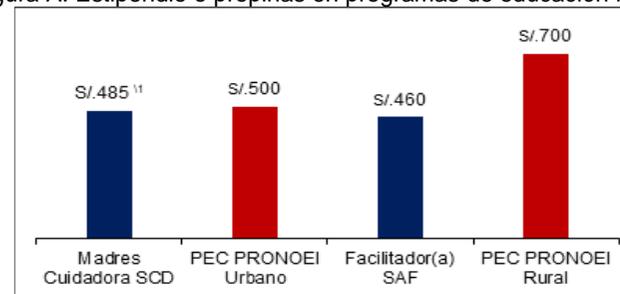
Asimismo, UNICEF (2011), respecto a los Comités de Vigilancia no recomienda usar modelos estandarizados sino construir sistema simplificados que evolucionan con los cambios y contextos propios de las comunidades de intervención. Al respecto, los componentes explicados en el documento en mención, para la vigilancia comunitaria son: capacitación a agentes comunitarios, adaptación a centros de vigilancia, referencia a establecimientos de salud, monitoreo de indicadores de riesgo, consejería a nivel del hogar, sesiones educativas, actividades de estimulación, actividades de comunicación y movilización de recursos. En este sentido, es válido tomar en cuenta dichos componente y proponer mejoras en el sistema actual del Programa Cuna Más.

En el taller se señaló este como un grave problema para el programa porque genera desconfianza en la población usuaria y puede producir en algunos casos de retiro niñas y niños. Se provocaría principalmente por el bajo estipendio a los actores comunales. Este problema ha sido reconocido por todas y todos los autores consultados en la revisión bibliográfica.

Particularmente, Josephson et al. (2017) compara el estipendio de las facilitadoras del SAF con las que reciben los(as) promotores(as) educativos comunitarios (PEC) del Programas No Escolarizados de Educación Inicial (PRONOEI). Actualizando la información con los estipendios del PNCM y las propinas del PRONOEI, se observa que todavía existe una gran brecha en el ámbito rural, como se ve en la Figura A. Otros autores comparan la retribución con el salario mínimo vital (S/. 930) y sugieren que tiene que repensarse la figura voluntaria de los actores comunales y sean reconocidos como empleadas y empleados (MIDIS, 2019). Particularmente para el SAF, los ingresos no son suficientes, más aun cuando los gastos en zonas rurales/indígenas no se pueden sustentar, y cuando se pueden sustentar suelen ser la 'vía lenta' para trasladarse (MIDIS, 2016c).

2 Reducir rotación (madres, facilitadoras y ATs) T RL SCD & SAF

Figura A. Estipendio o propinas en programas de educación infantil



Elaborado sobre la base de RDE N°1193-2018-MIDIS/PNCM y DS N°051-2018-MEF.

\1 Promedio entre estipendios tipo A (S/.510) y tipo B (S/.460)

Rey-Sánchez (2017) señala que, originariamente, se construyó el rol de madre cuidadora en localidades y en un período de tiempo, cuando la comunidad desempeñaba un papel fundamental en organización social, y oportunidades económicas eran reducidas. Hoy en día los agentes comunales ya no ocupan el rol que antes desempeñaban (al propósito, en el ítem N°1 de esta

N°	Necesidad [1]	Taller [2]	Revisión Literatura [3]	Servicio [4]	Análisis / Descripción [5]
					<p>tabla se habló de una disminución en el sentimiento de comunidad), y se han diversificado las oportunidades laborales, en especial para las mujeres. Asimismo, se reporta una sobrecarga de tareas administrativas para facilitadoras (Del Pino, 2018).</p> <p>Un punto favorable, señalado por los participantes del taller, es que las facilitadoras, madres cuidadoras y socias de cocina encuentran mejores oportunidades laborales gracias a su participación en el programa, además que se convierten en agentes de cambio, tomando roles de liderazgo en su comunidad y siendo aliados del DIT.</p> <p>En cuando a acompañantes técnicos, rotación se debe a dificultades para realizar visitas: dispersión, accesibilidad, costo de transporte. La remuneración recibida por estos actores no compensa el costo de oportunidad que asumen, más aún si se cuenta el distanciamiento a su propio hogar (MIDIS, 2019a).</p> <p>Cabe resaltar, como señaló el PNCM, que es importante también el uso de un mecanismo de medición de la tasa o índice de rotación de actores dentro del PNCM; sobre el cual se puede manejar las gestiones y pueda establecerse un nivel aceptable.</p>
3	Tener información oportuna para afiliación y seguimiento	T	RL	SCD & SAF	<p>El programa encuentra un obstáculo en la falta de información oportuna, principalmente en lo que respecta a recién nacidos es un grave problema para el SAF, pero tanto para el SCD como para el SAF la información para el seguimiento del desarrollo infantil es escasa. Entre otras cosas, participantes del taller aludieron a una débil planificación del sector.</p> <p>En su Memoria Institucional del 2018, el PNCM señala la limitada disponibilidad de información nominal de las prestaciones de salud a cargo del Ministerio de Salud (MINSA), para el seguimiento nominal de los usuarios. Ello genera la necesidad de que el PNCM implemente estrategias para recoger y registrar información del tamizaje de anemia y diagnóstico, duplicando esfuerzos con el MINSA.</p> <p>También es problemático cuando una UT tiene previsto ampliar la cobertura, pero a falta de iniciativa de las propias familias/comunidades para requerir la intervención del SAF, los acompañantes técnicos se tienen que desplazar en el área rural dispersa en búsqueda de áreas para conformar Comités de Gestión, pero finalmente caen en la cuenta que no hay la cantidad mínima de familias elegibles a falta de estadísticas confiables y de actualización periódica.</p> <p>Del Pino (2018) recomienda monitorear el SAF con los actores en territorio: Intensificar y fortalecer las visitas de monitoreo conjuntas en territorio, de las que participan los equipos de la Coordinación Técnica y de las Unidades Territoriales.</p> <p>Los procesos de recojo, sistematización y procesamiento de la información tienen vacíos y no se encuentran optimizados (MEF, 2016). Memoria PNCM 2018: Limitaciones en el seguimiento a indicadores de desarrollo en las niñas y niños. Evaluación con la ESDI solo al egreso.</p> <p>Al propósito, la aprobación del Plan Multisectorial de Lucha Contra la Anemia (DS N°068-2018-PCM) tenía, como intervención medular en favor del recién nacido, la Construcción del Padrón Nominal georreferenciado y sectorizado. Es pertinente evaluar la utilidad que las Unidades Territoriales le pueden dar a este padrón y si el problema siguiese manifestándose a pesar de él.</p>

N°	Necesidad [1]	Taller [2]	Revisión Literatura [3]	Servicio [4]	Análisis / Descripción [5]								
4	Mejorar el compromiso de la familia	T	RL	SCD & SAF	<p>Entre algunas familias se presenta un bajo compromiso de la familia, manifestado por inasistencia al SCD o prescindir de las prácticas de cuidado promovidas por el PNCM, tanto en SAF como en SCD.</p> <p>Al propósito, MIDIS (2016c) reporta que algunas madres tienen dificultades con llevar y recoger a su hijo puntualmente, acudir a las sesiones de socialización, mandar mudas de ropa para sus hijas/os, actuar rápidamente ante una enfermedad leve. Esto puede desmotivarlas y empujarlas a abandonar el programa.</p> <p>Bajo compromiso también se provoca cuando hay una mala comunicación, y madres, una vez en el programa, pueden pensar que la facilitadora recibe un pago 'gracias a' su niña/niño, de acuerdo con lo identificado por Muñoz (2018).</p> <p>Del Pino (2018) sugiere el paso clave para obtener el compromiso de la familia es ganarse la confianza de la madre y el cariño de la niña o el niño. Para esto es importante conocer las experiencias y estrategias en distintos grupos poblacionales.</p> <p>Por otro lado, el PNCM sugiere considerar mecanismos que permitan minimizar posibles efectos negativos de una intervención temprana en el compromiso de las familias, ya que si bien se reconoce las grandes ventajas de una intervención temprana el hecho de iniciar la intervención sin haber trabajado una etapa de generación de condiciones previas puede complicar a corto o mediano plazo su permanencia.</p>								
5	Incrementar especialistas temáticos	T	RL	SCD & SAF	<p>Las Unidades Territoriales no cuentan con especialistas temáticos, especialmente en infraestructura. Hay una alta rotación en el equipo técnico de las Unidades Territoriales (MIDIS, 2019a; MEF, 2016).</p> <p>En la Tabla A, que contabiliza los especialistas del programa (distintos a los Especialistas Integrales) para cada Unidad Territorial en noviembre de 2019, se puede constatar que efectivamente hay una brecha en infraestructura. Tal como lo advertido en el taller, el Técnico en Infraestructura es usualmente la plaza no ocupada.</p> <table border="1"> <caption>Tabla A. Distribución de especialistas por Unidad Territorial, noviembre 2019</caption> <thead> <tr> <th>Cargo</th> <th>UT con plaza vacante</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Técnico en infraestructura</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Técnico informático</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Especialista en Nutrición</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>Elaborado sobre la base del Portal de Transparencia del PNCM.</p> <p>Cabe mencionar que las Unidades Territoriales se han sectorizado, ya no son temáticas, sino integrales. Así, el resto de plazas de especialistas que antes se enfocaban en trabajo con familia, salud o gestión comunal, han pasado a ser especialistas integrales. Este cambio propone la territorialización del programa, para efectos de las tareas de capacitación y monitoreo. Por ello, esta necesidad no sugiere necesariamente incrementar especialistas temáticos a nivel de Unidad Territorial, sino que puede tratarse de la Sede Central u operadores descentralizados.</p>	Cargo	UT con plaza vacante	Técnico en infraestructura	18	Técnico informático	3	Especialista en Nutrición	1
Cargo	UT con plaza vacante												
Técnico en infraestructura	18												
Técnico informático	3												
Especialista en Nutrición	1												

N°	Necesidad [1]	Taller [2]	Revisión Literatura [3]	Servicio [4]	Análisis / Descripción [5]
					Queda pendiente evaluar cómo el programa fortalece las capacidades en trabajo con familia, salud y gestión comunal a nivel de Unidad Territorial.
6	Tener conocimiento de mecanismos para capitalizar las tradiciones indígenas desde personal técnico de la UT		RL	SCD & SAF	<p>MIDIS (2016a) encontró que especialistas, formadores y acompañantes técnicos no dominan lenguas nativas ni tienen conocimiento sobre culturas originarias de contextos en que se intervienen. Estudios son muy escasos, y cuando existen no son aprovechados. Esto limita la aplicación de un enfoque intercultural. Capacitación a actores comunales en idioma castellano dificultaría comprensión de contenidos cuando estos últimos tienen de lengua materna una indígena.</p> <p>Lo mismo encuentra Del Pino (2018), que se encuentra con casos en los que acompañantes técnicos de habla castellana, antes de preocuparse por revertir la brecha idiomática con facilitadoras de habla indígena, las evalúan sobre los contenidos aprendidos delante de sus pares mestizas que intervienen y responden más. Evidente la humillación que sentían las facilitadoras shipibas al no lograr acertar en sus respuestas; añadiendo a esa imagen de poco comunicativas, pasivas, con poca capacidad comprensiva y de aprendizaje; una valoración prejuiciosa que se refuerza si no se tiene en cuenta el poder del idioma. El autor sugiere tomar en cuenta criterios específicos para el respeto y reconocimiento positivo de la realidad sociocultural, tales como el uso del lenguaje, la no discriminación y la incorporación de modelos de crianza y cuidado locales en el desarrollo de las dinámicas.</p> <p>El mismo autor encuentra que existen saberes y conocimientos prácticos, no occidentales, cuyo valor, uso y actualidad, reconoce la centralidad del niño en la vida de estas familias; del tiempo, recursos y múltiples cuidados que acarrea la atención de niños y niñas en los primeros meses y años. Este mundo de saberes y conocimientos prácticos requiere ser conocido y entendido, y debe ser tomado muy en cuenta para retroalimentar y enriquecer la intervención del Programa.</p>
7	Fortalecer organización territorial	T	RL	SCD & SAF	<p>La distribución de Unidades Territoriales no es equitativa y presenta más retos en zonas con mayor dispersión y de amplia cobertura geográfica.</p> <p>MEF (2016) es bien claro en que el criterio actual de organización de Unidades Territoriales no las limita a las regiones establecidas geopolíticamente sino se adecua para busca la mayor accesibilidad a los Comités de Gestión. Sin embargo, declara, dicho criterio no es suficiente para obtener una distribución geográfica adecuada a las necesidades del Programa.</p> <p>En ese documento se propone agregar dos criterios para la distribución de UTs. Primero, es la carga de trabajo máximo sobre equipos técnicos del Programa, para permitir la operatividad de las Unidades. Segundo, un criterio respecto a la dispersión geográfica, donde se debe establecer un nivel de dispersión máximo que permita llegar a todos los Comités de Gestión dentro de la Unidad, de manera que puedan realizarse las actividades de acompañamiento, asistencia técnica y seguimiento de los servicios de manera adecuada. Tratamiento diferenciado para cada servicio, considerando que la dispersión es mayor en el caso del SAF.</p> <p>Respecto a la dispersión geográfica, éstas son difíciles en varias etapas. Uno de ellos es para focalizar y conformar los Comités de Gestión, no siempre hay la cantidad de niñas/os previstos por los acompañantes técnicos. Las distancias también consumen tiempo de las facilitadoras, desvirtuando el voluntariado. Asimismo, licua los ingresos de acompañantes técnicos, en tanto que los gastos en zonas rurales/indígenas no se pueden sustentar, y cuando se pueden sustentar suelen ser la 'vía lenta' para trasladarse (MIDIS, 2016C). Por último, MIDIS (2019a) añade que los consejos de vigilancia tienen altos costos de desplazamiento, sobre todo si se trata de una zona con alta dispersión.</p>

N°	Necesidad [1]	Taller [2]	Revisión Literatura [3]	Servicio [4]	Análisis / Descripción [5]
8	Fortalecer articulación territorial	T	RL	SCD & SAF	<p>A nivel local y regional, se presenta débil articulación y poco apoyo desde autoridades. Esto, que fue discutido en el taller y también se interrelaciona con otros ítems de esta tabla como el débil posicionamiento del programa.</p> <p>La necesidad de articulación territorial la suscribe Lescano (2018) quien sugiere que esto permitiría una labor conjunta entre varios sectores para incidir sobre la primera infancia.</p> <p>Por su parte MIDIS (2016a) reporta que convenios locales, por ejemplo, con la Dirección Regional de Salud que opera sobre la misma Unidad Territorial, facilita la labor de los actores comunales.</p>
9	Mejorar el posicionamiento del objetivo del programa	T	RL	SCD & SAF	<p>El Desarrollo Infantil Temprano tiene una posición relegada en la agenda pública. Esto es confirmado por Guerrero (2019) cuando evalúa la situación de la primera infancia en el Perú.</p> <p>Según la autora, en opinión de entrevistados tanto del sector público como de la sociedad civil, el foco exclusivo en anemia ha sido una limitación para seguir impulsando una visión integral del desarrollo de los niños y niñas menores de cinco años como la que propone los Lineamientos Primero la infancia. Ellos señalan que hoy en día “todo es anemia” y que “todo el presupuesto se va a anemia”, dejando con muy poco o nulo capital político a otras iniciativas por la primera infancia. Eso pasa incluso a la interna del PNCM, como advierte Del Pino (2018) hay que cuidar que el giro en la atención de la anemia no se convierta en un discurso monotemático que lleve sobre enfoque la atención de las facilitadoras en vigilancia y control.</p> <p>De acuerdo con <i>Unesco Intitute for Statistics</i> en el año 2018, Perú apenas dedicó el 16% de su presupuesto en educación a la formación preescolar, mientras un 34% está destinado para educación primaria, pese a que la masa demográfica en ambos grupos etarios es muy similar.</p> <p>Cabe mencionar, sin embargo, que actualmente el Grupo de Trabajo del Programa Presupuestal orientado a Resultados de DIT, integrado también por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Ministerio de Desarrollo e Inclusión (MIDIS), Ministerio de Salud y con apoyo de UNICEF, está desarrollando contenidos técnicos para el DIT en el Perú, de cumplimiento intersectorial.</p>
10	Mejorar el posicionamiento del programa	T	RL	SCD & SAF	<p>El programa no tiene reconocimiento a nivel local. Esto, que fue manifestado por los participantes del Taller de relevamiento, es también identificado por la más reciente evaluación al modelo de Cogestión (MIDIS, 2019). En este estudio, la firma APOYO identifica la débil incidencia del PNCM, que la somete a una inseguridad constante por la alternación de autoridades locales.</p> <p>No se trata de un hallazgo reciente, pues estudios anteriores como MIDIS (2016c), Muñoz (2018) y Lescano (2018), dan cuenta de este problema, principalmente reproduciendo el pensar de personal técnico de las Unidades Territoriales y sobre todo de los Acompañantes Técnicos.</p> <p>Una mayor labor de incidencia del programa, incorporación de las municipalidades en Comités de Gestión y mayor presencia de autoridades cuando el programa inicia operación en una comunidad son algunos de los factores necesarios para asegurar la continuidad del programa.</p>

N°	Necesidad [1]	Taller [2]	Revisión Literatura [3]	Servicio [4]	Análisis / Descripción [5]
11	Mejorar priorización / focalización	T	RL	SCD & SAF	<p>No dejó de comentarse en el taller que hay oportunidades de mejora en el sistema de focalización del PNCM. Este fue tratado en la Sección 2 de este informe.</p> <p>Si bien actualmente se discute si el programa debiera ser universal o continuar siendo focalizado. Boyd y Rentería (2018) acotan que hace falta de un análisis de demanda, ya que en localidades menos pobladas visitadas observaron exceso de cupos, mientras en las localidades más pobladas se observaron sobredemanda de cupos –listas de espera- para acceder a Cuna Más.</p> <p>Cabe mencionar, que casi durante la totalidad de la intervención, el PNCM se ha regido por el Mapa de Pobreza 2013. Un diagnóstico en profundidad del Mapa de Pobreza 2018, recién publicado, podría dar luces de las mejoras que se pueden incorporar entre los criterios de priorización del programa. Servicios de cuidado y pedagógicos privados también deben ser incorporados al análisis.</p>
12	Trabajar en la carga emocional y brecha de habilidades blandas		RL	SCD & SAF	<p>Por un lado, MIDIS (2019) identificó una brecha en contenidos y las metodologías empleadas en las actividades de capacitación que no responden exhaustivamente a las expectativas y necesidades de los actores comunitarios.</p> <p>En el caso de los miembros de Comités de Gestión y Consejos de Vigilancia, aquellos a cargo de la organización de servicios, se requiere mayor profundidad de habilidades blandas como la negociación y el liderazgo, necesarias dado el rol de representación del PNCM a nivel comunitario.</p> <p>Mientras que por el lado de actores comunitarios a cargo de la prestación de servicios (facilitadoras, madres cuidadoras) se requiere trabajar la dimensión psicológica, dada la alta carga emocional que implican las labores realizadas. Araujo y otros (2017) sugiere que capacitaciones cuidadoras deben reforzarse pensando en la calidad de sus interacciones con niñas y niños, lo que, encuentran, es altamente relevante para la consecución de logros de desarrollo infantil.</p>
13	Reducir carga administrativa de personal técnico		RL	SCD & SAF	<p>Especialistas, formadores y acompañantes técnicos, tienen presente el conflicto de cumplir con labores de monitoreo, de formación y de registro/reporte administrativo. Ampliación de funciones desde normativa nacional tiende a dificultar más su labor (MIDIS, 2016a).</p> <p>MEF (2016), también refiere que, a falta de equipos técnicos completos, las funciones de los puestos vacíos son distribuidas entre los otros especialistas, lo cual genera un exceso de carga laboral, los puestos vacíos a nivel de Unidades Territoriales son un problema vigente en el PNCM.</p>
14	Aliviar vulnerabilidad de los niños/as	T		SCD & SAF	<p>Más allá de los cuidados promovidos en el SCD, el mismo contexto de niñas y niños usuarios provoca una vulnerabilidad que los hace proclives a enfermedades con mucha facilidad. Esta idea se mencionó en el taller. Esto, si no es manejado con cuidado, puede escalar en los centros de cuidado diurno, donde hay contacto frecuente entre unos y otros.</p> <p>Sin embargo, como problema pareciera ya ser atendido por el PNCM, que desde sus Lineamientos Técnicos (Directiva N°09-2016-MIDIS/PNCM) aborda distintas estrategias para el cuidado desde la salud infantil, desde los centros y trabajo con familias, hasta compromisos de madres y padres, e incluso trabajo articulado con el sector salud a nivel local.</p>

N°	Necesidad [1]	Taller [2]	Revisión Literatura [3]	Servicio [4]	Análisis / Descripción [5]
15	Reducir rotación de gestiones	T		SCD & SAF	<p>Participantes del taller refirieron que la frecuente rotación de la Alta Dirección del PNCM pone en riesgo la mejora continua del programa. Desde abril de 2018, hasta la gestión actual, el programa ha atravesado por seis cambios en la cabeza de la Dirección Ejecutiva, entre designaciones y encargaturas (Resoluciones Ministeriales: 097-2018, 209-2018, 261-2018, 311-2018, 082-2019, 240-2019).</p> <p>Es difícil estimar las consecuencias del cambio de gestiones sobre las mejoras en el programa, no se encuentra mención a ellas en la literatura.</p>
16	Trabajar en barreras culturales	T	RL	SAF	<p>El programa encuentra obstáculos en las prácticas culturales y religiosas de familias y comunidades. Esto también lo documenta MIDIS (2016a, 2016c) gracias al trabajo de campo de Anderson y Dierna. Estas autoras manifiestan que son varias las aristas en que estas barreras se hacen presentes. Algunas de ellas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Tiempos y secuencias de DIT: Autonomía que se espera a niños/as es mayor en poblaciones rurales e indígenas. » El resultado del DIT: Algunas culturas buscan en una niña/o reciprocidad. » Relación padres-hijos: Formas autóctonas de expresar afecta y compromiso. » Distintas formas de entender la risa/goce: Niñas/os elaboran juguetes desde lo que se encuentra en su medio. » Organización usual de la vivienda indígena: Espacios tienden a ser multiusos y accesibles a todas las edades <p>Esta disonancia entre lo requerido por el programa y las concepciones indígenas se agrava cuando el actor comunal (mayormente la facilitadora) tiene que tomar decisiones sobre estrategia de cambio/mejora de una práctica. Algunas preguntas que deja para el debate MIDIS (2016c): ¿Deben prohibirse en forma inmediata y tajante? ¿O debe trazarse un plan de varias semanas o meses, con pasos progresivos, hasta que los padres acepten abandonar lo que hacían antes y adopten la nueva práctica? ¿Cuándo es cultura, cuándo es contexto, y cuándo es pobreza?</p> <p>La presencia de patrones culturales de cómo criar también es reportada por Del Pino (2018) y Lescano (2018), el poblador andino o indígena según su cosmovisión o tradiciones originarias, ya tiene una forma 'adecuada' de crianza. Se asume desde bien temprano, tareas y responsabilidades, promoviendo obediencia y autonomía. El juego no se circunscribe a un espacio físico y es un medio de interacción, socialización y reproducción de prácticas sociales y culturales.</p> <p>No hay un registro oficial sobre en cuántas familias del Servicio de Acompañamiento en Familias las barreras socioculturales se manifiestan con fuerza, pero sí es conocido que la incidencia de la pobreza en población de lengua materna indígena (32.4%) es mucho mayor a la de la población de lengua materna castellano (17.5%), de acuerdo con las cifras de pobreza del INEI (ENAHO 2018). Ello sugiere no perder de vista la importancia del enfoque intercultural dentro del PNCM, sin caer en la descalificación/infantilización hacia las cuidadoras, pues como se sugiere en MIDIS (2016c) hay un riesgo de 'echar la culpa' a los usuarios y tendencia a subestimarlos, cuando no se tiene buen entendimiento de sus tradiciones.</p> <p>Otro punto advertido por la literatura es que especialistas, formadores y acompañantes técnicos no dominan lenguas nativas ni tienen conocimiento sobre las culturas originarias de los contextos en que se intervienen, esto se trata en el ítem N°6 de esta tabla.</p>

N°	Necesidad [1]	Taller [2]	Revisión Literatura [3]	Servicio [4]	Análisis / Descripción [5]
17	Encontrar soluciones a la migración	T	RL	SAF	<p>La migración de algunas familias representa un reto para la operación del PNCM. Especialmente en el Servicio de Acompañamiento a Familias, la naturaleza dinámica de comunidades indígenas cambia la vivienda de niñas y niños. Muñoz (2018) advierte que esto provoca molestias en facilitadoras que no siempre son comunicadas cuando la familia emigra.</p> <p>Este tema interrumpe con la adecuada exposición al tratamiento y no permite que se cumplan los protocolos sobre estas niñas y niños, provocando que niñas y niños tengan dificultad en alcanzar los resultados esperados por la cadena de valor del programa.</p>
18	Tener conocimiento de mecanismos para capitalizar las tradiciones indígenas desde personal técnico de la UT	T		SAF	<p>En la discusión del taller, se citó la falta de materiales con pertinencia cultural, entre ellos estarían juguetes, rotafolios y otros materiales indispensables para la intervención. Al respecto, la literatura no reporta esto, en su lugar se encuentra que se reporta un estado deteriorado en los juguetes (ítem N°19 de esta tabla) y que los actores comunales de cara al usuario (facilitadoras y madres cuidadoras) dominan los idiomas nativos y conocen las costumbres, lo que facilita el entendimiento de las sesiones e interacciones en el marco del programa, pero que este dominio no se extiende hasta los equipos técnicos de las Unidades Territoriales (ítem N°6 de esta tabla).</p>
19	Reponer materiales deteriorados		RL	SAF	<p>Muñoz (2018) refiere que, entre las facilitadoras, principalmente, hay una incomodidad por falta de provisión de juguetes desde el programa. Estos se deterioran con facilidad por el juego de diversos niños y niñas.</p> <p>Esto también lo encuentra Josephson y otros (2017), señalando que el estado inadecuado de juguetes y otros materiales (como indumentaria), termina provocando un costo financiero adicional para facilitadoras, quienes tienen que aportar desde sus bolsillos para mantener la calidad de sus visitas. Pues, como documenta MIDIS (2016c), puede darse el caso que el niño o la niña no quiera jugar por el mal estado de los juguetes.</p> <p>Facilitadoras, incluso pueden recurrir a elaborar material ellas mismas, lo que incrementa su carga de tareas, desvirtuando aún más el voluntariado.</p> <p>Estos hallazgos los confirma el PNCM, señalando en su Memoria Institucional del año 2018, que no se cuenta con un aplicativo para que el AT registre la entrega de materiales a usuarios finales. Hay un registro es manual que no permite contar con datos sistematizados para llevar un control preciso y eficaz de lo adquirido y entregado.</p>
20	Encontrar locales	T	RL	SCD	<p>Para seguir ampliando la cobertura del SCD, el programa encuentra dificultad en la obtención de locales. Como se comentó en el taller, o bien la comunidad no cede espacios, o los locales cedidos no son viables.</p> <p>Esta información también es referida por algunos estudios revisados. Por ejemplo, Dierna, en un estudio solicitado por el MIDIS (2016a), encuentra entre las principales preocupaciones de las Unidades Territoriales la dificultad para encontrar nuevos locales comunales. Existe la presión de que estos sean quitados ante cambios de gestión o priorización para otro uso, a decisión de las autoridades. Asimismo, conseguir locales para expandir el SCD también es una carga fuerte sobre los acompañantes técnicos.</p> <p>Cabe mencionar que a partir de la Directiva N°009–2016–MIDIS/PNCM, el programa gira su modelo para que la atención se dé principalmente en los locales Centro Infantil de Atención Integral (CIAI), al que pasarían los que anteriormente se les llamaba Centros de Cuidado Diurno (CCD), con la adecuación respectiva; estos locales se caracterizan por tener en sus salas los</p>

N°	Necesidad [1]	Taller [2]	Revisión Literatura [3]	Servicio [4]	Análisis / Descripción [5]
					ambientes previstos para todos los momentos del plan pedagógico. De los Hogares de Cuidado Diurno (HCD), cuya infraestructura no se alinea con los parámetros actuales del programa y son heredados del programa Wawa Wasi, todavía se contaban con 445 a diciembre de 2018. Es decir, no se ha podido cubrir toda la demanda del SCD por el lado de infraestructura, pese a que la cobertura no ha crecido en número de niñas y niños atendidos.
21	Adecuar horarios	T		SCD	<p>Los horarios no siempre se adaptan a las necesidades de los usuarios. Si bien este es un problema reportado en el Taller, no fue motivo de amplia discusión.</p> <p>Los Lineamientos Técnicos del programa permiten que los horarios se adecuen a contextos específicos previo acuerdo con los Comités de Gestión.</p> <p>Adicionalmente, entre fines de 2018 y el año 2019 se ha implementado un piloto que evalúa diversas modificaciones al programa en lo que respecta a capacitación, ratio niñas(os)/cuidadoras, y horarios. Sobre este último punto, en 23 locales del piloto se tiene un horario ampliado.</p>
22	Generar condiciones para lactancia materna	T		SCD	<p>Entre los participantes del taller, se señaló que, a pesar de que los lineamientos del PNCM promueven la lactancia materna, los Centros de Cuidado Diurno no cuentan con las condiciones adecuadas para que las madres puedan dejar la leche materna.</p> <p>Si bien la infraestructura no permitía que las madres puedan dejar leche materna en condiciones adecuadas de almacenamiento y esterilidad, sí había promoción para que madres puedan dar de lactar a sus niñas y niños en los establecimientos del SCD.</p> <p>Al propósito, cabe citar la Directiva N°06-2018-MIDIS/PNCM, Promoción de la Lactancia Materna en los Servicios del Programa Nacional Cuna Más, que ordena implementar acciones para promover la lactancia materna en niñas y niños de entre 6 y 24 meses, con énfasis en los de hasta 12. Esto último mediante un acta de compromiso con las madres para continuar la lactancia materna, brindar un espacio cómodo para el amamantamiento en los Centros de Cuidado Diurno (espacio de lactancia materna), y la prohibición de proveer productos sucedáneos (reemplazantes) de la leche materna.</p> <p>A diciembre de 2018, 2 053 locales (de 2 556) del SCD han implementado espacios de lactancia materna, beneficiando a aproximadamente 31 263 niñas y niños entre los 6 y 24 meses (Memoria Anual Institucional del PNCM, 2018). Un pendiente para el programa es conocer en cuántos locales se tienen las condiciones para dejar la leche materna, y cuáles son los retos de implementar este servicio en los centros de cuidado diurno.</p>

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

5. Priorización de necesidades en el Programa Nacional Cuna Más

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, el equipo técnico del AYNI Lab Social remitió, en el mes de julio, al punto focal de Cuna Más el FV-2 con las 22 necesidades identificadas en la revisión de literatura y en el recojo con funcionarias/os para que sean enviadas tanto al personal del programa. Nuevamente el programa usado para este recojo de información fue *Qualtrics*.

El FV-2 fue completado por 38 funcionarias/os, de los cuales 7 fueron de Sede Central y 31 de Unidades Territoriales. De los funcionarios que participaron 10 eran Coordinadores OCT, 24 jefes de unidades territoriales, 1 especialista y 3 apoyos por servicio a terceros (ver Anexo 9)

En la última parte de este formulario, se les solicitó a las/os participantes que califiquen la importancia de cada uno de los 22 clústeres de necesidades, en un proceso denominado *multivoting*. La puntuación iba de 0, cuando no representa una necesidad/problema importante, a 10, cuando se trata de una necesidad/problema muy importante para mejorar la eficiencia del Programa en el logro de sus objetivos.

De la puntuación obtenida, se construyeron índices relativos por cada necesidad, como se explica en la ruta metodológica, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 10. Orden de priorización de necesidades en el PNCM

Orden	T	RL	Servicio	Clúster	Puntaje
1°	T	RL	SCD	Encontrar locales	1.00
2°	T	RL	SCD/SAF	Mejorar el posicionamiento del objetivo del Programa	0.76
3°	T		SAF	Elaborar Materiales con pertinencia cultural	0.66
4°	T	RL	SCD/SAF	Mejorar modelo de cogestión y vigilancia comunitaria	0.65
5°	T	RL	SCD/SAF	Fortalecer la Articulación territorial	0.64
6°		RL	SCD/SAF	Trabajar en la carga emocional y brecha habilidades blandas	0.61
7°		RL	SAF	Reponer materiales deteriorados	0.61
8°	T	RL	SCD/SAF	Mejorar priorización / focalización	0.55
9°	T	RL	SCD/SAF	Mejorar el compromiso de la familia	0.52
10°	T	RL	SCD/SAF	Fortalecer la organización territorial	0.48
11°	T	RL	SCD/SAF	Reducir rotación (madres, facilitadoras y ATs)	0.47
12°	T	RL	SCD/SAF	Mejorar el posicionamiento del Programa	0.46
13°	T	RL	SCD/SAF	Tener información oportuna para afiliación y seguimiento	0.35
14°	T	RL	SCD/SAF	Incrementar especialistas temáticos	0.35
15°		RL	SCD/SAF	Reducir carga administrativa de personal técnico	0.35
16°	T		SCD/SAF	Reducir la rotación de gestiones	0.35
17°	T	RL	SAF	Trabajar en las barreras culturales	0.28
18°		RL	SCD/SAF	Tener conocimiento de mecanismos para capitalizar las tradiciones indígenas desde personal técnico de la UT	0.19
19°	T	RL	SAF	Encontrar soluciones al a Migración	0.19
20°	T		SCD	Generar condiciones para Lactancia Materna	0.17
21°	T		SCD/SAF	Aliviar la vulnerabilidad de niñas y niños	0.06
22°	T		SCD	Adecuar horarios	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, en la Tabla 10 se brinda la priorización de necesidades resultado de la sistematización del FV-2 y que tuvo como resultado el orden de priorización de necesidades que es insumo para el proceso de búsqueda de soluciones innovadoras que las puedan atender.

6. Posibles soluciones innovadoras, listado y análisis¹⁰

En esta sección se realiza el mapeo de ideas innovadoras que puedan solucionar las necesidades del Programa Nacional Cuna Más. 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 solución como, en este caso: Encontrar locales, mejorar priorización/focalización, Incrementar especialistas temáticos, Reducir carga administrativa de personal técnico, Encontrar soluciones a la migración, y adecuar horarios. Asimismo, aquellas necesidades cuya formulación es amplia y dificulta identificar soluciones, y que requieren una mejor precisión por parte de las funcionarias y funcionarios del programa, entre ellas: Reducir la rotación de gestiones, trabajar en las barreras culturales, Generar condiciones para la lactancia materna y Aliviar la vulnerabilidad de niñas y niños.

Necesidad N° 02. Mejorar el posicionamiento del objetivo del Programa (0.76 pts)

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

Problema y resultado esperado

De la revisión de literatura, se identificó que el Desarrollo Infantil Temprano tiene una posición relegada en la agenda pública. Esto es confirmado por Guerrero (2019) cuando evalúa la situación de la primera infancia en el Perú. Asimismo, según la autora, en opinión de entrevistados tanto del sector público como de la sociedad civil, el foco exclusivo en anemia ha sido una limitación para seguir impulsando una visión integral del desarrollo de los niños y niñas menores de cinco años como la que propone los Lineamientos Primero la infancia.

En ese sentido se espera que tanto las funcionarias y los funcionarios del programa, Unidades Territoriales y actores claves que trabajan en la implementación de los servicios del PNCM puedan posicionar en la agenda pública local y nacional, el Desarrollo Infantil Temprano.

Hipótesis

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

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

¹⁰ Cabe señalar que algunas de las propuestas identificadas pueden ya estar siendo implementadas por el programa como parte de sus procesos de mejora continua.

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

Planteando que las cascadas de atención y el sesgo de disponibilidad están presentes en la cotidianidad, exploramos algunas intervenciones para que jueguen a favor de la primera infancia.

Mapeo de intervenciones

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

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

Otra ruta no planteada por los autores porque no se centran en el caso específico de poblaciones excluidas y menos aún en la primera infancia, es incorporarlos en la toma de decisiones, tal como lo revisamos en la necesidad anterior. Ello puede contribuir también a atenuar el sesgo de disponibilidad y aprovechar considerablemente las cascadas de atención.

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

Dado que existe una necesidad por posicionar los objetivos del Programa, se propone como solución campañas con *storytelling* -dirigidas a familias, comunidades y hacedores de política- que cuenten historias que revelen la importancia de atender la problemática de la primera infancia (niñas y niños menores de 36 meses), lo cual contribuirá a desatar cascadas de atención sobre niñas/os menores de 36 meses, en especial usuaria/os Cuna Más.

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).

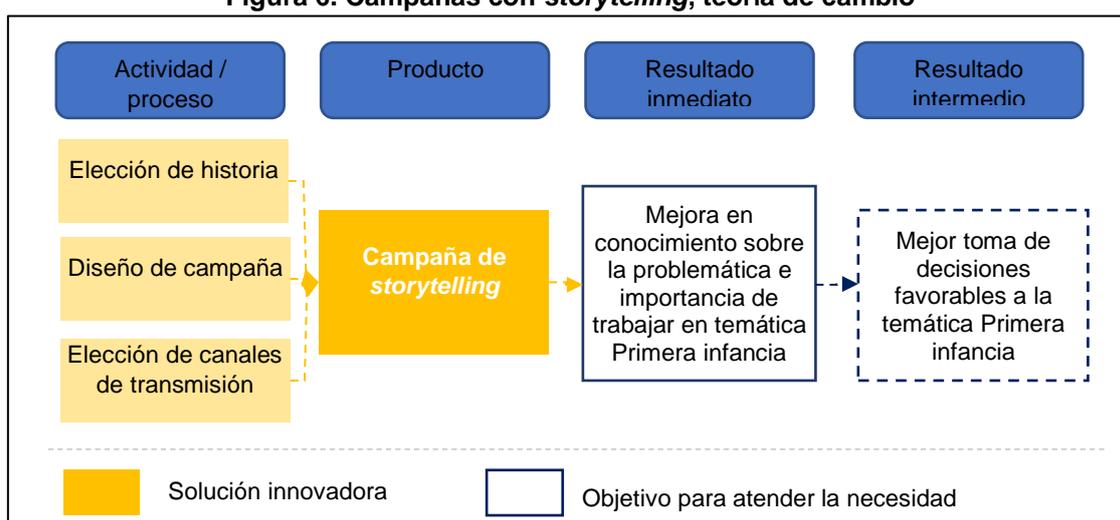
En línea con ello, Neimand (2018) toma las experiencias de Slovic y la complementa con una batería de *insights* para prestar una ruta metodológica para contar historias que enganchen a la comunidad en complejos problemas sociales y emocionales. Su propuesta contiene cuatro puntos clave. Primero, contar historias sobre individuos particulares, lo que es un corolario de

Slovic. En el caso del PNCM esto podría ser contar la historia de un centro de cuidado diurno o acompañamiento a familias y beneficiarios a los que tiene el 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 sus usuarias y usuarios, una campaña orientada a resaltar la importancia del objetivo del PNCM, minuciosamente diseñada, podría contribuir a contribuir al interés tanto en la sociedad civil como en los hacedores de política sobre el Desarrollo Infantil Temprano.

Figura 6. Campañas con *storytelling*, teoría de cambio¹¹



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social.

Idea innovadora propuesta N° 2: Plataforma web Primerolainfancia.gob.pe

Dado que existe una necesidad por posicionar los objetivos del Programa, se recomienda implementar una plataforma web que facilite la difusión y búsqueda de contenidos relacionados con la primera infancia tal como la planteada por el equipo ganador de la ideatonDIT denominada "primerolainfancia.gob.pe". Esta plataforma web puede tener los siguientes objetivos:

- Facilitar la búsqueda de contenido sobre el Desarrollo Infantil Temprano, funcionar como un buscador de contenido inter e intra sectorial.
- Brindar información sobre los servicios que brinda el Programa Nacional Cuna Más y cómo estos varían en el tiempo.
- Señalar servicios relacionados a la primera infancia que se encuentren cerca de los usuarios de la plataforma.
- Distribuir contenido para mejorar comportamiento y prácticas sobre el DIT.

Esta página web puede ser revisada por los padres, madres y/o cuidadores, en el que encontrarán además información según la edad y necesidad del niño de acuerdo con la etapa evolutiva del niño o niña; así como por actores de primera línea. Cabe señalar que se sugiere que la implementación de una plataforma similar deberá contemplar intervenciones complementarias para asegurar su difusión, uso y recomendación.

Necesidad N° 03. Elaborar materiales con pertinencia cultural (0.66 pts.)

Fuente en etapa de identificación: Taller de relevamiento de necesidades

Problema y resultado esperado

En el taller de relevamiento de necesidades se identificó como una necesidad la falta de materiales con pertinencia cultural, entre ellos estarían juguetes y juegos, necesarios en proceso de intervención de los servicios de PNCM.

Se espera que con el desarrollo de soluciones innovadoras se puedan revalorar y preservar juegos y juguetes tradicionales existentes en los distintos contextos del territorio.

Hipótesis

En ese sentido, como señala MIDIS (2018), en un primer esfuerzo para revalorar los saberes tradicionales sería afianzar el trabajo con el Ministerio de Cultura; a fin de desarrollar acciones articuladas de promoción, protección y conservación del patrimonio cultural. Para el caso del PNCM, podría ser adaptado o estas pueden estar asociadas revalorar y conservar a prácticas de juego o herramientas lúdicas tradicionales locales.

Mapeo de intervenciones

Existen experiencias respecto a la recolección e identificación de transmisión intergeneracional de herencia cultural, se encontró un proyecto de Costa Rica que tiene previsto el diseño de una página web que contenga el mapa de artesanos locales y documentación básica respectiva: Community Crafts and Culture. Este tiene como objetivos empoderar a mujeres de la comunidad, mejorar sus competencias para promocionar sus productos, y salvaguardar los saberes tradicionales de su tierra.

Además, cabe señalar la potencialidad que puede tener la iniciativa de Pensión 65 denominada saberes productivos en la solución de esta necesidad debido a que existen conocimientos lúdicos ancestrales que podrían ser revalorizados y adoptados eventualmente a algunos contextos del PNCM.

Considerando que un primer paso para la contextualización de materiales didácticos y/o juegos, se necesita consolidar y sistematizar el cumulo de experiencias de juegos entre los usuarios de los servicios del PNCM en el territorio, siendo las madres cuidadoras actores claves para la identificación de estos.

Idea innovadora propuesta N° 01: repositorio y mapa digital de juegos

Dado que existe una necesidad de identificar materiales con pertinencia cultural, revalorando los juegos tradicionales o contextualizados a las diferentes realidades socioculturales del territorio, reconociendo en el juego un potencial educativo que permite no solo desarrollar destrezas y habilidades, sino normas de comportamiento e interacción social se recomienda desarrollar un repositorio y mapa digital de juegos tradicionales.

La experiencia de *Community Crafts and Culture* (CCC) que motiva esta propuesta, tiene previsto que, a través del apoyo de estudiantes de la Universidad de Costa Rica, se pueda delimitar cada comunidad, explorar sus contornos geográficos, materias primas y artesanos. Así, en un mapa se combinarían ejemplos de trabajo artesanal, contenido interactivo (videos, fotografías) del entorno de vida y otras referencias para alentar el turismo local. En el marco de PNCM, a través de sus Unidades Territoriales y la Sede Central del Programa se podría recopilar y documentar los juegos, este es un primer paso hacia el repositorio digital. En el caso de CCC, además, para garantizar la sostenibilidad y mantener actualizados los mapas y el contenido en línea, cada comunidad recibiría una guía o un paquete de recursos sobre cómo compartir contenido.

El equipo a cargo de CCC, considera reconocer la naturaleza de la transmisión intergeneracional del conocimiento colectivo y el uso de estas nuevas tecnologías, como redes sociales entre los más jóvenes, producirían sinergias para una mayor autodeterminación para el futuro propio y comunitario. En ese sentido, se recomienda además explorar posibles sinergias con la estrategia de saberes productivos del programa Pensión 65.

Necesidad N° 4. Mejorar el modelo de cogestión y vigilancia comunitaria (0.65 pts)

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

Problema y resultado esperado

La Memoria Institucional del PNCM (2018) advierte una débil participación de los actores locales en la gestión de los servicios, promoción de la política del Desarrollo Infantil Temprano (DIT) y de vigilancia comunitaria y ciudadana. Constantes cambios afectan el funcionamiento regular de los servicios. Los integrantes de los Consejos de Vigilancia no se encuentran activos en su totalidad, lo que limita la vigilancia a la prestación del servicio y acciones en favor del DIT.

MIDIS (2019a) estudia justamente el modelo de cogestión de Cuna Más concluyendo que si bien permite el funcionamiento del programa, tal como está diseñado actualmente, no resulta pertinente para asegurar la plena participación de los actores comunitarios. El estudio se fundamenta en el análisis de la dinámica del Estado, las comunidades y el Programa, y en una serie de cuellos de botella identificados en los procesos que implican la participación de actores comunitarios.

Se espera que la solución propuesta aumente la participación e involucramiento de los actores comunitarios.

Hipótesis

Un primer punto fuerte que desmotiva la participación de actores comunitarios, según MIDIS (2019a), es la falta de participación para el diseño de la intervención al tratarse de una cogestión parcial, que solo se refleja en la implementación del servicio.

Otro punto identificado por el mismo estudio es la percepción de sobrecarga administrativa por parte de participantes de los Comités de Gestión (CG), principalmente por la ejecución de labores de gestión financiera, rendición de cuentas y gestión de locales. Lo mismo ocurre con los Consejos de Vigilancia (CV), cuyos miembros perciben las tareas como tediosas. Por lo que nos enfrentamos a un problema de educación financiera o posible exceso de tareas.

Finalmente, el estudio también encuentra que otra dificultad está relacionada a la ubicación geográfica de las agencias bancarias para el retiro del dinero, pues dependiendo de su lejanía, el traslado puede ser costoso y tomar tiempo.

Si bien hay otros 'cuellos de botella' que MIDIS (2019a) encuentra para el modelo de cogestión, son los mencionados en el párrafo anterior los que se ciñen a lo identificado también en el Taller de relevamiento. Otros temas que involucran otros actores comunitarios (madres cuidadoras, facilitadoras, etc.) se asocian más a otras necesidades identificadas¹¹.

Mapeo de intervenciones

En este documento, se buscan soluciones a la falta de participación de la comunidad en el diseño de la intervención, percepción de alta carga administrativa, falta de educación financiera y distancia geográfica.

Sobre lo primero, en años recientes hay una necesidad por mejorar la comunicación entre estado y ciudadanía en ambos sentidos. Pocas experiencias conocidas son tan económicas y cuentan con el potencial de un reciente desarrollo tecnológico que ya está encontrando lugar en el sector público, se trata de los *chatbots* (Draheim, 2019). Estos son agentes de conversación diseñados para simular respuesta humana en una conversación que gire en torno a un tema específico. Este desarrollo se fundamenta en los avances en tecnologías de procesamiento de lenguaje natural, *machine learning*, e inteligencia artificial que permiten un nuevo, y potencialmente mejor, canal de comunicación entre estado y ciudadano.

En cuanto a la percepción de alta carga administrativa que se manifiesta como un cuello de botella, en terminología de BID (2020) esto se trata de un sesgo por *status quo*, que es la percepción de que una tarea es tediosa, cuando se requiere hacer algo que implique, realizar un cambio a las tareas diarias, o mayor esfuerzo. Para atender el sesgo del *status quo*, BID (2020) sugiere como herramienta el uso de opciones predeterminadas (*default choices*). Esto consiste en proveer de un limitado número de opciones a los agentes, para reducir la necesidad de dedicar

¹¹ En la necesidad 11. se introducen los conceptos de agotamiento y compromiso, intervenciones atendiendo estos puntos también fortalecerían el modelo de cogestión.

gran esfuerzo para realizar la labor correctamente. Kremer et al. (2019) encuentran que esta estrategia es efectiva para el cambio de comportamiento, a pesar de ser relativamente simple y de bajo costo.

Ahora bien, para analizar el potencial de proponer esta estrategia recurrimos al “Protocolo de gestión de recursos financieros del estado que reciben los comités de gestión del PNCM” (RDE N°1614-2015-MIDIS/PNCM). En él se encuentra que para el caso del SCD, mensualmente los CG tienen que llenar nueve formularios, con información contable en su mayoría, mientras que en el caso de los SAF son seis. Si bien el Programa contempla la transferencia de S/.400 mensuales para dar estipendio a un apoyo administrativo para el SCD (S/.300 para el SCD), no siempre se llega a contar con una persona para esas tareas por la falta del perfil requerido, o si se puede cuenta con él o ella, pero con un bajo nivel de involucramiento.

En el Protocolo en mención, se puede constatar el amplio número de campos que tienen que completar, aun cuando desde el mismo Programa ya se establecen montos fijos para varios conceptos (RDE N°011-2018-MIDIS/PNCM). Además, la información puede mantenerse de mes a mes, lo que, por ser formatos físicos, exige volver a copiar o por un cambio volver a tener que hacer todas las operaciones para llegar al monto final, habría la oportunidad de presentar opciones predeterminadas a los miembros del CG si se tratase de formatos virtuales.

A la luz de que para los dos puntos anteriormente discutidos (participación de la comunidad en el diseño y reducir carga administrativa) la salida podría encontrarse en un dispositivo móvil, conviene conocer experiencias sobre educación financiera a través de e-aprendizaje. Una experiencia interesante es el piloto “Lista para ahorrar” de Colombia que buscó fomentar la educación financiera mediante aplicaciones en tablets, integrando elementos de audio, video y juegos para hacer la experiencia entretenida y pasar la barrera de alfabetización. Las tablets eran circuladas por líderes de la comunidad. El piloto provocó mayor probabilidad de contar con objetivos de ahorros, ponerlos en práctica y ahorrar; así como también menor probabilidad de preferir una cantidad de dinero hoy a una cantidad mayor de dinero dentro de un mes (Attanasio et al., 2019). En el contexto peruano se tiene una experiencia cercana a programas sociales. Boyd & Ramos (2018) documentan y reportan resultados de Lo hice #PorMiCuenta un programa piloto dirigido a estudiantes usuarios de Beca18, que diseñó una plataforma con contenidos de educación financiera. La intervención tuvo impactos significativos sobre variables de conocimiento financiero y adquisición de habilidades relacionadas con el uso de canales financieros como banca por teléfono.

Por último, debido a las distancias geográficas y baja disponibilidad de agencias bancarias, una experiencia que resulta interesante revisar es M-Pesa, una plataforma de pagos en Kenia de la compañía Safaricom, que no requiere una cuenta bancaria ni smartphones, basta con un teléfono que pueda llevar una tarjeta SIM (chip). Esta permite pagar servicios, productos, créditos, salarios e impuestos, y, claro, enviar dinero a miles de beneficiarios en operaciones instantáneas desde el gobierno u organismos no gubernamentales. Los usos son tan versátiles que en Tanzania se transfiere dinero a personas para trasladarse desde áreas remotas cuando requieren una atención especializada de salud.

Ndung'u, N. (2018) revisa la inclusión financiera en Kenia en el marco de M-Pesa como principal plataforma de acceso, encontrando un fuerte correlato entre el crecimiento de cobertura de M-Pesa y la proliferación de instituciones financieras rurales, mayor ahorro, incremento en los servicios de aseguramiento, empoderamiento de la mujer y menor preferencia por servicios financieros informales. M-Pesa, inició en 2005 con 500 usuarios registrados (Hughes & Lonie, 2007) en Kenia, con el principal objetivo de facilitar pagos a empresas de microcrédito. Para el año 2019 contaba con 37 millones de usuarios entre Kenia, Tanzania, India, Lesoto, República Democrática del Congo, Ghana, Mozambique y Egipto, con alrededor de 11 mil millones de transacciones al año.

Idea innovadora propuesta N°1: Dispositivo móvil para fortalecer aprendizaje, rendición de cuentas y retroalimentación entre los Comités de Gestión

Dado que hay una manifiesta percepción de sobrecarga administrativa y dificultad para la gestión financiera, así como falta de canales de comunicación de la comunidad hacia el estado, que

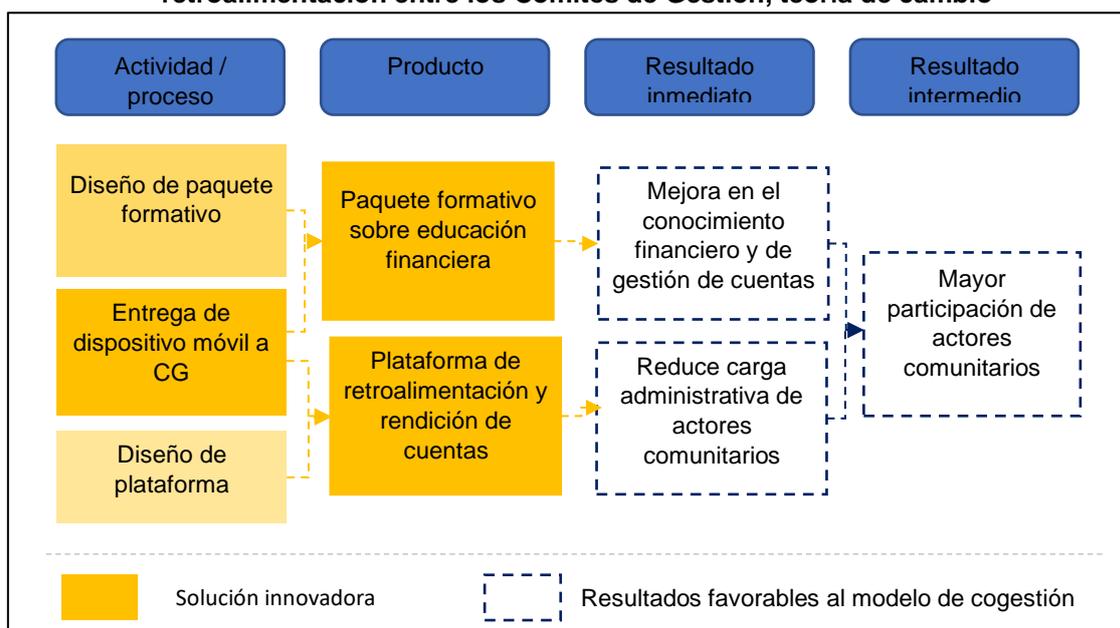
dificultan el compromiso y la participación de los actores comunitarios, se propone dotar a los CG¹² con dispositivos móviles que tengan i) información pre-cargada que facilite la rendición de cuentas, ii) unidades de capacitación, también pre-cargadas, tanto en temas financieros como en otros que sean de interés de los actores comunitarios, y ii) un *chatbot* de continuo aprendizaje para conectar a la comunidad con el Programa. Todo ello facilitará la labor de los actores comunitarios y los permitirá a acceder a nuevas oportunidades.

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

Apostar por el uso de tecnologías para apoyar el cuidado de la primera infancia, tanto desde la operación como en la entrega directa del servicio, resulta clave para ir aumentando la eficiencia en el logro de los objetivos. El proyecto Volar de Aporta¹³, por ejemplo, hace uso de tablets para capacitar a madres en el cuidado de niñas y niños. Si bien en este documento no se propone llegar inmediatamente a ese punto, Volar da una noción del potencial del uso de dispositivos móviles para optimizar la intervención. Podría prestarse capacitación de interés para los actores comunitarios a través de los dispositivos móviles, en complemento a las capacitaciones presenciales que están vinculadas a la intervención.

En el mediano plazo este dispositivo podría convertirse en un canal de retroalimentación entre el Programa y los actores comunitarios, apostando por su participación en el diseño de la intervención.

Figura 7. Dispositivo móvil para fortalecer aprendizaje, rendición de cuentas y retroalimentación entre los Comités de Gestión, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social.

Idea innovadora propuesta N°2: Celular como medio -no bancario- de cobro y pago

Dado que trasladarse para realizar los retiros mensuales para la gestión del Programa desalienta la participación en las instancias comunitarias del modelo de cogestión de Cuna Más, se propone como solución impulsar -conjuntamente con otros programas sociales- un sistema de

¹² Al 2018 habían 658 Comités de Gestión de acuerdo con la Memoria Institucional de Cuna Más.

¹³ <https://www.volar.org.pe/>

transferencias basado en la línea telefónica (no en una cuenta bancaria), tomando el modelo operativo de M-Pesa y añadiendo en el diseño un enfoque intercultural que considere componentes como cuentas comunitarias, servicios en distintos idiomas, u otros que resulten de un adecuado diagnóstico participativo. Esto facilitará tanto el retiro de la transferencia mensual al Comité de Gestión, como los pagos a distintos actores comunitarios. Además, al tener registradas las transferencias en mensajes de texto, facilitará llevar la cuenta de los recursos gastados.

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

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

Un sistema de transferencias basado en la línea telefónica (no en una cuenta bancaria) representa una apuesta ambiciosa que exige la articulación entre operadoras de telefonía móvil, el sistema bancario (y su regulador), y los programas de transferencias monetarias condicionadas y no condicionadas para asegurar la pertinencia cultural y protección de privacidad de los usuarios de la innovación. Por ello, se propone la innovación como un potencial nuevo producto desde MIDIS, que tendría una intervención comunitaria porque es crucial que todos los miembros de una comunidad adopten el medio de pago telefónico no bancario, para no trasladar la necesidad de transportarse de los Comités de Gestión a madres cuidadoras o facilitadoras.

Necesidad N° 05. Fortalecer la Articulación territorial (0.64 pts)

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

Problema y resultado esperado

A nivel local y regional, se presenta débil articulación y poco apoyo desde autoridades. Esto, que fue discutido en el taller y también se interrelaciona con otros ítems de esta tabla como el débil posicionamiento del programa. La necesidad de articulación territorial la suscribe Lescano (2018) quien sugiere que esto permitiría una labor conjunta entre varios sectores para incidir sobre la primera infancia.

Hipótesis

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

1. En cuanto a articulación formal, se encuentra.
 - a. A través de presupuestos. Se presenta cuando se cuenta con convenios de transferencia de recursos entre instituciones por ciertos resultados alineados con las prioridades de la política o del programa. Un ejemplo de este mecanismo es el Fondo de Estímulo al Desempeño y Logro de Resultados Sociales (FED) que permite articular esfuerzos del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social con los Gobiernos Regionales para mejorar resultados en favor de la primera infancia.
 - b. Articulación vertical. Incorporación de instancias y espacios de coordinación, entre ámbitos nacionales y ámbitos regionales, intermedios y locales; y estas instancias tienen mayor o menor incidencia en las decisiones de implementación. Un ejemplo citado por Leyton (2018) es Haku Wiñay y la

- participación activa de las municipalidades en el diagnóstico y elaboración del expediente técnico que sustenta la intervención del programa en cada localidad.
- c. Articulación horizontal. Que corresponde a instancias o espacios de coordinación de acciones entre actores del mismo nivel territorial o de gobierno, así como los mecanismos de focalización de las políticas o programas.
 - d. Mecanismos de control, donde el mandato legal concede rectoría a un sector u organización, y el resto de los actores están sujetos a rendirle cuentas.
2. Por otra parte, la articulación informal se manifiesta de las siguientes de tres formas:
- a. Respaldo político de las autoridades de turno. Tema que ya abarcamos en la necesidad de posicionamiento del PNCM como estrategia de desarrollo, y exploramos cómo funciona la asignación de atención de los políticos responsables de la toma de decisiones.
 - b. Clientelismo. Esta es más bien una manifestación perversa de integrar y capturar intereses.
 - c. Cultura institucional. Esto es, la tradición misma de la institución para implementar procesos o actividades articuladoras con otras instituciones. Cuando la institución ya tiene una forma establecida de hacer las cosas, que se mantiene en el tiempo, más bien hay una cultura burocrática que obstaculiza y dificulta modificar procedimientos e instrumentos públicos tradicionales.

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

Mapeo de intervenciones

De 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: Incentivos sociales que fortalezcan motivación

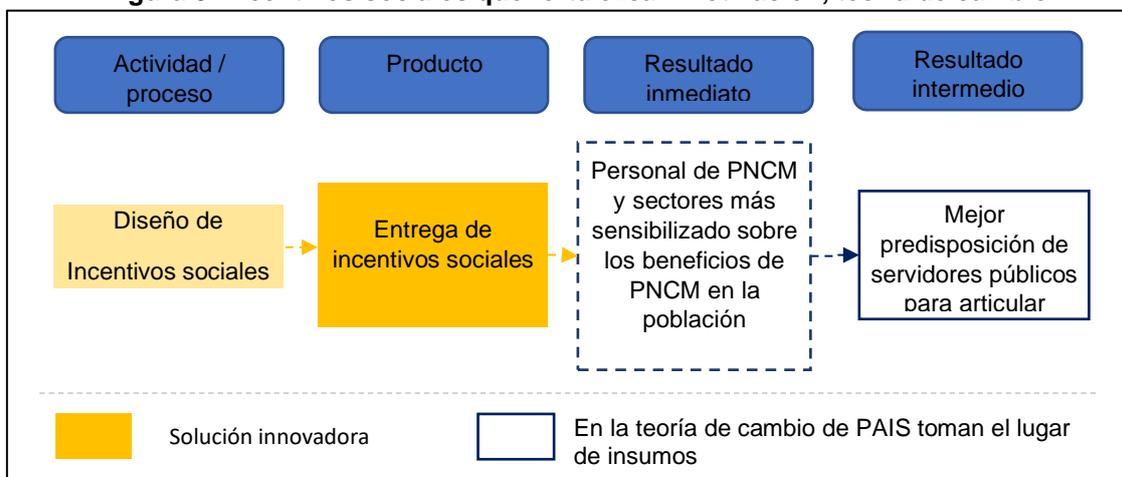
Dado que existe una necesidad de mejorar la articulación intersectorial, se propone como solución implementar mecanismos de incentivos sociales que se sirvan de i) sentido de identidad o ii) preferencias altruistas, para aumentar la motivación de servidores públicos, para impulsarlos a desarrollar actividades de integración y articulación que tengan como foco mejorar los servicios del PNCM.

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

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

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

Figura 8. Incentivos sociales que fortalezcan motivación, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social

Cabe señalar que los instrumentos de incentivos a los gobiernos locales pueden ser una herramienta útil para mejorar el trabajo articulado con la finalidad de alinear objetivos que permitan el trabajo conjunto.

La experiencia de herramientas de política como Sello Municipal, el Fondo de Estímulo al Desempeño o el Plan de Incentivos Municipales que maneja el MIDIS junto con el MEF, resultan valiosas para hacer efectiva la propuesta. Es posible plantear objetivos comunes de cobertura hacia la población objetivo de Cuna Más y que contribuya a la calificación de los gobiernos locales en los mecanismos de incentivos mencionados previamente.

Necesidad N° 07. Reponer materiales deteriorados (0.61 pts.)

Fuente en la etapa de identificación: Revisión de literatura

Problema y resultado esperado

Otro cuello de botella identificado en la revisión de literatura está relacionado con la reposición de materiales deteriorados en los servicios del PNCM, al respecto Muñoz (2018) refiere que, entre las facilitadoras, principalmente, hay una incomodidad por falta de provisión de juguetes desde el programa. Estos se deterioran con facilidad por el juego de diversos niños y niñas.

En este sentido, el objetivo en este problema es encontrar mecanismos adecuados y efectivos que mejoren la vigilancia respecto al proceso de mantenimiento y/o reposición de materiales deteriorados, juguetes o mobiliario, como a los niños y niñas que reciben el servicio.

Hipótesis

En la revisión de literatura para identificar necesidades en el programa, se logra identificar una externalidad negativa, Josephson et al (2017), señalan que el estado inadecuado de juguetes y otros materiales (como indumentaria), termina provocando un costo financiero adicional para facilitadoras, quienes tienen que aportar desde sus bolsillos para mantener la calidad de sus visitas. Pues, como documenta MIDIS (2016c), puede darse el caso que el niño o la niña no quiera jugar por el mal estado de los juguetes.

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 escolar¹⁴ de Bihar, India. Este sistema tiene como objetivo mejorar la entrega de alimentos en las escuelas en Bihar y evitar despilfarros 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.

Finalmente, respecto a otro instrumento de monitoreo del cumplimiento en la entrega de alimentos, a raíz de un escándalo de corrupción vivido en Colombia en el año 2016¹⁵ 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.

Idea innovadora propuesta N° 1: sistema de monitoreo y alertas para la reposición o mantenimiento de materiales y mobiliario de los servicios del PNCM

Dado que existe una necesidad de mejorar los mecanismos de monitoreo y supervisión en la entrega del servicio que se propone, es la implementación de un sistema interactivo por voz, fácil de usar que contabilice y genere alertas en corto tiempo, el estado de materiales (juguetes) y mobiliaria que necesite mantenimiento o reposición; lo cual permitirá una mejora en la provisión del servicio y con ello mejores resultados en las 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

¹⁴ Mid-day meal (MDM).

¹⁵ 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.

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 padres de familia, madres cuidadora, equipo técnico del programa para recibir mensajes diarios y de manera aleatoria sobre el estado de materiales y mobiliario del servicio. 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 alertas para el mantenimiento y/o reposición de materiales o mobiliario; 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.

Figura 9. Teoría de cambio para implementar un sistema de monitoreo y alertas para la reposición o mantenimiento de materiales y mobiliario



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

Necesidad N° 09. Mejorar el compromiso de la familia (0.52 pts)

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

Problema y resultado esperado

Entre algunas familias se presenta un bajo compromiso de la familia, manifestado por inasistencia al SCD o prescindir de las prácticas de cuidado promovidas por el PNCM, tanto en SAF como en SCD.

El resultado esperado es mejorar el compromiso de hogares con gestantes, niñas o niños usuarios de alguno de los servicios de Cuna Más. Esto es, mejor receptividad y adopción de buenas prácticas de cuidado y cumplimiento con los compromisos al acceder al servicio.

Hipótesis

En un tomo que se dedica estudiar los factores que influyen en la m/paternidad responsable Gandy et al. (2016) sugieren que además del capital humano y económico hay otros cuatro tipos de recurso, cuya escasez, influye en comportamientos que perpetúan la pobreza. Uno es el capital cognitivo que comprende la memoria de trabajo y de largo plazo que permiten el aprendizaje, razonamiento y concentración. El segundo es el capital social referido a redes sociales y libertad frente a estigmas y estereotipos. El tercero es el capital de ambiente referido al espacio de desarrollo como la calidad del hogar. Y, el cuarto, es el capital de carácter, relacionado a habilidades blandas como autoeficacia, autocontrol y motivación.

Los factores que atentan contra el capital cognitivo son la carga cognitiva. Dicho de otra forma, horarios de trabajo irregulares, inestabilidad familiar, estrés de los padres, dificultades financieras y mala salud mental pueden afectar la capacidad de los padres de dedicar tiempo para interactuar con sus hijos. También en el frente cognitivo está el sesgo del presente, según el cual los padres pueden infravalorar los beneficios futuros de fomentar el desarrollo de sus hijos a lo largo de los costos de tiempo que enfrentan en el presente. En el caso de la m/paternidad por ejemplo cuando el infante desobedece una instrucción, cuidadores enfrentan la elección entre reaccionar con calma, lo que enseña que el niño regule sus emociones a largo plazo o que reaccione con dureza porque es más fácil en el momento. Algo similar ocurre con la elección entre pasar más tiempo jugando la niña o el niño y completar tareas domésticas. En el caso de Cuna Más, MIDIS (2016) reporta que algunas madres tienen dificultades con llevar y recoger a su hijo puntualmente, acudir a las sesiones de socialización, mandar mudas de ropa para sus hijas/os, actuar rápidamente ante una enfermedad leve; esto puede desmotivarlas y empujarlas a abandonar el Programa. Finalmente, también por el frente del capital cognitivo se ubica el sesgo de status quo, que en el caso de la paternidad se refleja en familias de bajos ingresos donde la educación no es muy valorada y las expectativas y la participación de los padres son bajas (Kalil, 2015). En cualquier caso, la carga cognitiva se asocia estrechamente con un problema de información imperfecta o limitada capacidad de procesar información (York & Loeb, 2014).

En cuanto al capital de carácter, en la m/paternidad responsiva se manifiestan problemas de autoeficacia. La creencia de los padres en sus propias capacidades puede tener un efecto significativo sobre el compromiso que tienen para aplicar buenas prácticas de cuidado (Machida et al., 2002). Por el lado del capital de ambiente, también se encuentran problemas en presencia de hacinamiento o altos niveles de sonido. Por último, respecto al capital social se conoce que en redes sociales con bajo capital humano, es menos probable que los padres estén expuestas a estrategias o información importantes que puedan mejorar el desarrollo cognitivo y socioemocional de sus hijos (Fram, 2003).

Mapeo de intervenciones

Hay una serie de intervenciones enfocadas a promover prácticas de cuidado identificadas por Gandy et al. (2016). Las visitas al hogar, diseñadas de tal forma que no representen cambios abruptos en el estilo de vida de las familias, sino que más bien tratan de rescatar las buenas prácticas observadas y maximizarlas son las más efectivas. Esta estrategia enfrenta los problemas de carga cognitiva. Cuna Más ya incorpora las visitas y la promoción de buenas prácticas en su estrategia, lo que descarta que sea una propuesta de este documento.

Debido a que muchos programas de cuidado no llegan a los padres socialmente excluidos, también hay estrategias que se soportan sobre capacitación entre pares en entornos comunitarios para mejorar las interacciones entre padres e hijos, reducir los problemas de conducta en el niño y aumentar la confianza de los participantes en sus habilidades parentales. Si bien ahondar en la evaluación de estas intervenciones podría resultar en una propuesta de innovación, hay que reconocer que el modelo de cogestión de Cuna Más es débil, por lo que cargar a los actores comunitarios con nuevas acciones podría tener resultados contraproducentes.

Finalmente, se encuentran las intervenciones que incurren en estrategias de bajo costo para transferir información referente a buenas prácticas de cuidado y sus ventajas. Una intervención emblemática, en este sentido, es READY4K!, un programa piloto norteamericano de envío de mensajes de texto, el cual enviaba tres SMS por semana durante ocho meses, a padres de niñas y niños en edad pre-escolar (York & Loeb, 2014). Los lunes se enviaban mensajes "FACT" que informaban a los padres sobre la importancia de construir habilidades, los miércoles se enviaban mensajes "TIP" que sugerían la realización de una práctica sencilla y puntual a realizar con la hija o el hijo (como señalar con el dedo la letra inicial del nombre de la niña o el niño en una revista), y los viernes se enviaban mensajes "GROWTH" que proveían un mensaje alentador según lo transmitido el lunes y miércoles. Este programa tuvo efectos significativos sobre las prácticas de cuidado y sobre habilidades tempranas de lenguaje.

Idea innovadora propuesta N°1: Mensajes de texto (SMS) para transmitir importancia del desarrollo infantil temprano y reforzar acompañamiento

Dado que existe un bajo compromiso por parte de algunas familias se propone como solución complementar los servicios de Cuna Más con un servicio de mensajería de texto para transmitir la importancia de desarrollo infantil temprano y refuerce los temas tratados durante el acompañamiento, lo cual permitirá atender problemas de carga cognitiva o autoeficacia entre cuidadoras y cuidadores principales.

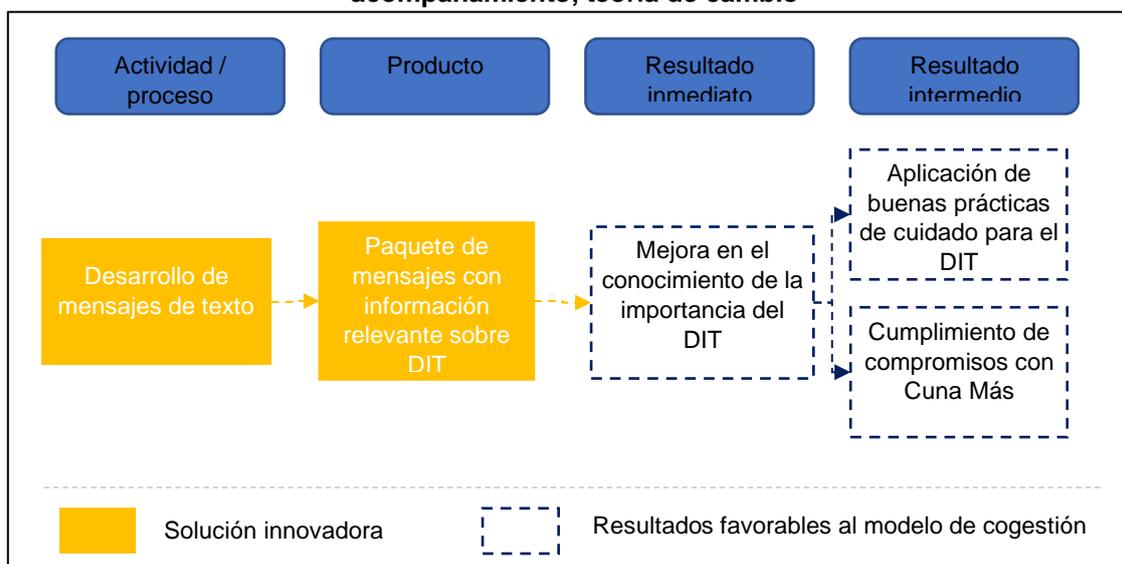
Esta intervención resulta interesante para atender problemas de carga cognitiva porque proveería información relevante que facilitaría el análisis inter-temporal para la toma de decisiones. La importancia de proveer información, la vimos en York & Loeb (2014) en el apartado anterior, pero esto también ha sido utilizado en otras áreas del desarrollo y no necesariamente mediante mensajes de texto. Un estudio pionero aplicado en Kenia encontró que proveer información durante una sesión de clases a adolescentes sobre el mayor riesgo de contraer VIH si se tienen parejas sexuales mayores, tiene efectos sobre el embarazo adelante (Dupas, 2011). Otro, por ejemplo, encuentra que, con proveer información, por única vez, sobre los retornos reales de distintos niveles de educación alcanzado a estudiantes de secundaria tiene un efecto significativo en los años de escolaridad (Jensen, 2007).

Otro canal por el que actúan los mensajes de texto es el de impulsar la autoeficacia, al sugerir tareas de sencilla realización a la madre y enviarles mensajes de aliento que refuercen la percepción de que pueden realizar una gran labor en el cuidado de sus menores. Además, el solo hecho de establecer una conectividad psicológica con el remitente (en este caso, el Programa) fomenta la esperanza y la autoeficacia (Duflo, 2012).

La mensajería de texto, además, podría encontrar usos adicionales. Uno de ello es transmitir a la familia la importancia de la facilitadora. Esto a raíz de que Muñoz (2018) encuentra que un bajo compromiso también se provoca cuando hay una mala comunicación, y madres, una vez en el Programa, pueden pensar que la facilitadora recibe un pago 'gracias a' su niña o niño.

Se recomienda que esta intervención sea diferenciada según el servicio de Cuna Más. En el caso del Servicio de Acompañamiento Familiar, los mensajes podrían seguir la misma pauta que la provista por la acompañante y de alguna manera vincular el envío de los SMS con las mismas facilitadoras, pues mensajes personalizados tienen mayor potencial de producir cambios de comportamiento (Fjeldsoe et al., 2009). En el caso del Servicio de Cuidado Diurno, además de reafirmar la importancia del desarrollo infantil temprano, se podrían proveer tareas fáciles y sencillas, que sean las mismas practicadas por las madres cuidadoras durante las jornadas diurnas de cuidado.

Figura 10. SMS para transmitir importancia del desarrollo infantil temprano y reforzar acompañamiento, teoría de cambio



Necesidad N° 10. Fortalecer la organización territorial (0.48 pts)

Fuente: Taller de relevamiento de necesidades y revisión de literatura.

Problema y resultado esperado

Un cuello de botella identificado del taller y de la revisión de literatura está relacionado a fortalecer la organización territorial, en el entendido que la distribución de Unidades Territoriales no es equitativa y presenta mayores retos en zonas con mayor dispersión y de amplia cobertura geográfica. Esto desencadena una carga de trabajo sobre los equipos técnicos del programa y por tanto una respuesta oportuna y adecuada a los Comités de Gestión dentro de la Unidad.

Atendiendo esta necesidad se espera proponer innovaciones que fortalezcan la prestación de servicios desde la Unidades Territoriales, para lograr cubrir las necesidades de las usuarias y usuarios en el territorio.

Hipótesis

Pese a que los gobiernos y sus instituciones son cruciales para encaminar un país al desarrollo, así como de desatar procesos inclusivos, poco se ha estudiado sobre el desempeño de quienes lo hacen posible: sus empleados. A veces se presume que tienen un mal desempeño por relajados o corruptos, sin prestar atención a las instituciones y motivaciones que los circunscriben. Finan et al (2017) tienen la revisión más reciente y rigurosa sobre este tema, documentando hechos estilizados sobre el desempeño de servidores públicos y presentando experimentos alrededor del mundo que abordan el tema.

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

Mapeo de intervenciones

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

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

Asimismo, los incentivos sociales estarían respaldados por preferencias no estándar que se pueden distinguir en dos tipos: sentido de identidad en un grupo social o preocupación por el bienestar de otro grupo de personas (altruismo, reciprocidad, etc.). Si bien hay poca evidencia sobre este tipo de incentivos, en algunos contextos han demostrado tener impactos positivos (revisar en propuesta N° 1 de la necesidad 05 "Fortalecer la Articulación territorial").

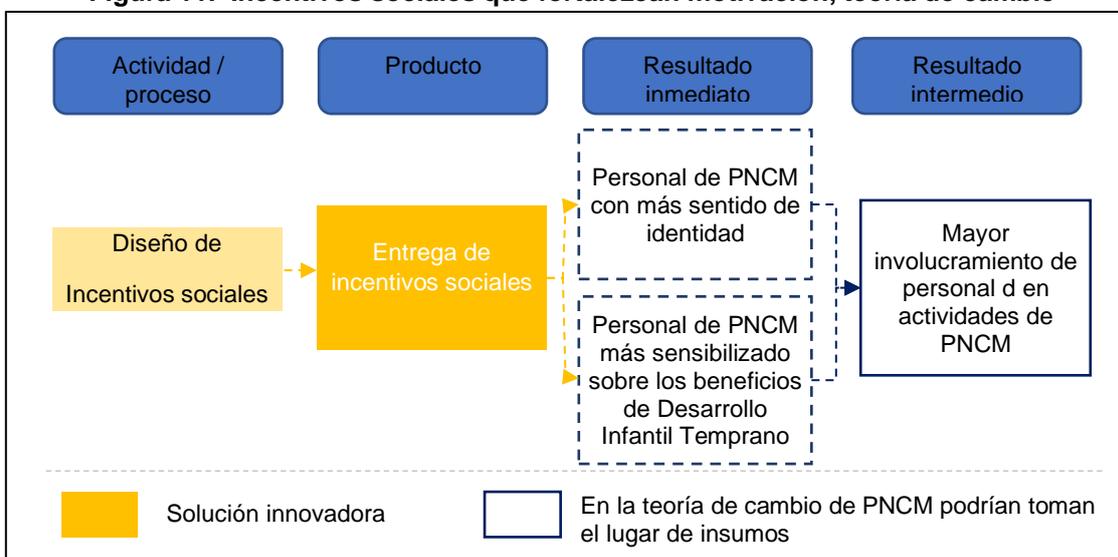
Asimismo, para atender a servidores públicos de motivaciones no intrínsecas, MIDIS (2018) recomienda desarrollar las capacidades, conocimientos y sus actitudes, de modo que adquieran una perspectiva que vincule los diferentes enfoques.

Idea innovadora propuesta N° 1: Incentivos sociales que fortalezcan motivación

Dado que existe una necesidad de mejorar el desempeño de las Unidades Territoriales o actores en gobiernos locales, en la prestación de servicios a las niñas y niños de PNCM, se propone como solución implementar mecanismos de incentivos sociales que se sirvan de i) sentido de identidad o ii) preferencias altruistas, para aumentar la motivación de servidores públicos, lo que contribuirá a que reafirmen su compromiso y convicción para prestar servicios de calidad.

Para detalles de esta propuesta referirse a lo descrito en la Necesidad 5, “Fortalecer la Articulación territorial”.

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



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social

Necesidad N° 11. Reducir rotación (madres, facilitadoras y ATs) (0.47 pts)

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

Problema y resultado esperado

En el taller se señaló este como un grave problema para el Programa porque genera desconfianza en la población usuaria y puede producir en algunos casos de retiro niñas y niño.

Hipótesis

Según Goelman (1988) los factores que influyen el ‘agotamiento’ en las actividades de cuidado son i) bajas remuneraciones, ii) responsabilidades altamente demandantes, iii) factores individuales, iv) pocas oportunidades de aprendizaje y v) falta de comunicación de soporte social en (y entre) los centros de cuidado. Los estudios que se concentran en Cuna Más señalan al componente remunerativo como el más importante en el caso de este Programa.

Particularmente, MIDIS (2019a) recomienda la profesionalización de madres cuidadoras y facilitadoras, atado a incrementos en el estipendio/remuneración porque ellas mismas ven su labor como un trabajo y no un voluntariado, además que ello podría tener efectos considerables en el desarrollo infantil temprano. Esto último se ha probado en Colombia, donde las madres comunitarias de los Hogares Comunitarios de Bienestar (HCB), similares a las madres cuidadoras centros Cuna Más de cuidado diurno, tenían carácter de voluntarias, pero tras permanecer durante cierto tiempo en el HCB se empezó a proveerles progresivamente (desde 2007) de un programa técnico vocacional pedagógico de 2640 horas¹⁶. Bernal (2015) encuentra efectos

¹⁶ Por su parte, Cuna Más ya está acreditada por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa para certificar a madres cuidadoras y facilitadoras como “Cuidador(a) comunitario(a) de atención integral a niñas y niños de 0 a 36 meses”.

significativos y costo-efectivos de este programa de capacitación sobre el desarrollo infantil temprano¹⁷.

Por lo expuesto, este documento, no tomará la hipótesis de que se pueden seguir rutas alternativas a la profesionalización e incremento remunerativo, para reducir la rotación, sino que este puede ser complementado atendiendo algún otro de los determinantes encontrados por Goleman (1998). Al respecto, se toma el canal de soporte social debido a que MIDIS (2019a) identifica la necesidad prestar soporte emocional y psicológico a los actores comunitarios a cargo de la prestación del servicio; confirmando que hay una falta de soporte social para las madres cuidadoras y facilitadoras de Cuna Más.

Mapeo de intervenciones

En cuanto a las formas de soporte social, en otra revisión sistemática sobre los determinantes del agotamiento en los servicios de cuidado, Seti (2008) identifica que el soporte social entre pares y supervisores es el factor organizacional más importante para el bienestar de las y los cuidadores. Una innovación costo-efectiva, que no altere las tareas y responsabilidades de las madres cuidadoras y facilitadoras puede atacar la dimensión de soporte social.

Otra forma de atender el problema de agotamiento, recurriendo a la amplia literatura de comportamiento organizacional, es enfocarlo desde el compromiso laboral. Este último es sugerido como el antípoda del agotamiento, por lo que debiese promoverse, aunque no necesariamente tienen los mismos determinantes (Schaufeli & Bakker, 2004).

La basta investigación en torno al compromiso laboral encuentra sus inicios con Kahn (1990) que propone tres determinantes psicológicos del compromiso laboral: sentido, seguridad y disponibilidad. El sentido se refiere a la percepción del valor que tiene el trabajador. La seguridad se refiere a un entorno en el que el trabajador puede expresar sus dudas o admitir sus errores sin temor a reproches o consecuencias. La disponibilidad se refiere a la percepción personal del trabajador de que cuenta con los recursos físicos, emocionales o cognitivos para llevar adelante su labor. Si bien la evidencia rigurosa es escasa en esta área del conocimiento, se ha encontrado que el sentido guardaría mayor relación con el compromiso laboral que sus otros determinantes (May, 2004).

Aumentar la percepción del valor del trabajo entre cuidadoras y facilitadoras, bien puede lograrse ofreciéndoles información sobre los efectos de largo plazo de la estimulación temprana: mejores resultados en evaluaciones de letras y matemáticas, más años de escolaridad, menor embarazo adolescente y menores índices de criminalidad (Campbell et al., 2002; Gertler et al., 2014; Yoshikawa et al., 2013).

Idea innovadora propuesta N°1: Promover integración e intercambio de experiencias entre madres cuidadoras y facilitadoras

Dado que existe una considerable rotación entre madres cuidadoras y facilitadoras, se propone como solución instaurar un espacio de integración e intercambio de experiencias entre madres cuidadoras y facilitadoras de Cuna Más, lo cual permitirá reducir el agotamiento propio de labor de cuidado e influir en favor de la permanencia en el Programa.

La red de soporte que mejor explica el bienestar entre los prestadores de servicio de cuidado es la de sus pares y supervisores. Tanto Seti (2008) como Goleman (1998) recomiendan, en base a sus respectivas revisiones de evidencia, grupos de soporte entre pares donde se puedan intercambiar experiencias. Se ha reportado que las cuidadoras toman con sorpresa que otras también tengan sentimientos y emociones negativas respecto al cuidado de niñas y niños por su cansada labor, pero que compartirlo aliviaría la sensación de agotamiento. Además, ante la necesidad de soporte psicológico, encontrada por MIDIS (2019a), se recomienda evaluar la participación de un profesional de psicología o asistencia social para la conducción de las sesiones de intercambio de experiencias.

¹⁷ Su estudio no incorpora resultados sobre rotación.

No hay evidencia que documente la posibilidad (o resultados) de realizar esta integración en canales no presenciales. Por ello, se recomienda evaluar cuidadosamente la posibilidad de sustituir un día de servicio, al mes, para el encuentro e integración entre madres cuidadoras y facilitadoras de Comités de Gestión aledaños. Promover integración presencial en horarios adicionales a los del servicio de cuidado, podría transformarse en una carga mayor para las voluntarias y tener efectos contraproducentes.

Idea innovadora propuesta N°2: Mensajes de texto (SMS) para reafirmar sentido del cuidado

Dado que existe una alta rotación entre madres cuidadoras y facilitadoras, se propone como solución enviarles mensajes de texto que provean información sobre la importancia del cuidado pre-escolar y el desarrollo infantil temprano, lo cual permitirá elevar la autopercepción del valor que tiene su labor y reafirmar su compromiso.

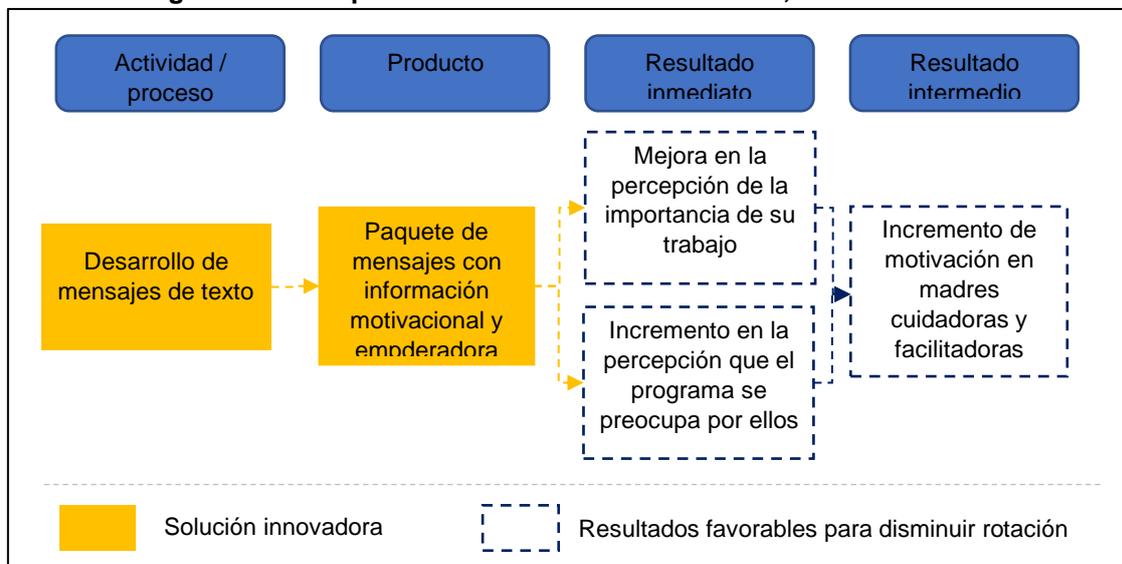
Como se expuso, la condición psicológica de sentido, entendiéndola como la percepción de valor del trabajo de una persona, explica su nivel de compromiso. Al ser este último opuesto al agotamiento, resulta válida atacar el problema por este canal. ¿De qué forma? El servicio de mensajería instantánea de mensajes cortos de texto (*short messages service*, SMS) es una herramienta costo-efectiva de transmitir información a cualquier persona en cualquier tiempo o lugar (limitado por la señal telefónica). Estos mensajes, además, al ser asincrónicos, pueden ser personalizados, lo que es importante en las intervenciones por mensaje de texto que buscan provocar algún cambio de comportamiento (Fjeldsoe et al., 2009).

En contraste con la anterior propuesta, esta idea, al basarse en teoría general del comportamiento organizacional, también podría probarse para reducir rotación entre acompañantes técnicos.

El sentido de estos mensajes, conforme estén diseñados, también podrían activar un mecanismo poco visible: establecer una conectividad psicológica con el remitente (en este caso, el Programa) fomenta la esperanza y la autoeficacia (Duflo, 2012), haciendo que los destinatarios sientan que "alguien" se preocupa por ellos.

En áreas urbanas se puede evaluar transferir estos mensajes a través de *WhatsApp* en formatos que provean información más alentadora, como casos exitosos.

Figura 12 . SMS para reafirmar sentido de cuidado, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNI Lab Social

Necesidad N° 12. Mejorar el posicionamiento del Programa (0.46 pts.)

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

Problema y resultado esperado

El programa no tiene reconocimiento a nivel local. Esto, que fue manifestado por los participantes del Taller de relevamiento, es también identificado por la más reciente evaluación al modelo de Cogestión (MIDIS, 2019a). En este estudio, la firma APOYO identifica la débil incidencia del PNCM, que la somete a una inseguridad constante por la alternación de autoridades locales. La cual requiere una mayor labor de incidencia del programa, incorporación de las municipalidades en Comités de Gestión y mayor presencia de autoridades cuando el programa inicia operación en una comunidad son algunos de los factores necesarios para asegurar la continuidad del programa.

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 que entre entidades públicas: articulación formal e informal.

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

Mapeo de intervenciones

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

Como ya advertimos, anteriormente en este documento hemos tratado cómo posicionar al programa en la agenda de tomadores de decisiones relevantes para la población en el territorio. Dado ello, insistimos con la intervención propuesta (campana de *storytelling*) en ese sentido contribuirá a mejora la percepción de los actores involucrados en su implementación.

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

Dado que existe una necesidad de mejorar el posicionamiento del programa entre los actores que participan en la intervención del PNCM, 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 y continuidad de oferta de los servicios.

Como ya revisamos en la Necesidad 2, mejorar el posicionamiento del objetivo del Programa Nacional Cuna Más, esta propuesta tiene sus bases en la psicología social y particularmente en Slovic (2010) y Neimand (2018). Siguiendo los hallazgos y recomendaciones de estos autores el Programa podría buscar posicionar al PNCM en la agenda local, y, según el diseño, nacional.

Necesidad N° 13. Tener información oportuna para afiliación y seguimiento (0.35 pts)

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

Problema y resultado esperado

El Programa encuentra un obstáculo en la falta de información oportuna, principalmente en lo que respecta a recién nacidos es un grave problema para el SAF, pero tanto para el SCD como para el SAF la información para el seguimiento del desarrollo infantil es escasa. Entre otras cosas, participantes del taller aludieron a una débil planificación del sector.

En su Memoria Institucional del 2018, el PNCM señala la limitada disponibilidad de información nominal de las prestaciones de salud a cargo del Ministerio de Salud (MINSA), para el seguimiento nominal de los usuarios. Ello genera la necesidad de que el PNCM implemente estrategias para recoger y registrar información del tamizaje de anemia y diagnóstico, duplicando esfuerzos con el MINSA.

El resultado esperado de una intervención que apunte a atender esta problemática es contar con información actualizada de niñas, niños y gestantes para poder realizar actividades de afiliación y seguimiento.

Hipótesis

En cuanto a la información para el seguimiento de niñas y niños, en el Perú se tiene el Padrón Nominal de Niñas y Niños de 6 años. Desde el 2013, este sistema se precarga de los Sistemas Nominales del SIS, SUSALUD y Programas Sociales del MIDIS. En el marco del Plan Multisectorial de Lucha Contra la Anemia (DS N°068-2018-PCM), se reafirma la consolidación del Padrón Nominal como intervención medular en favor del recién nacido. Una limitación actual del Padrón es que no contempla información del tamizaje y resultado de hemoglobina. En tanto la principal apuesta para que el Programa puede acceder periódicamente a esta información, lo óptimo sería que se encuentre en el Padrón Nominal.

Al margen de la información consignada por los distintos sectores, otra ruta es apelar al reporte de gestantes, madres y cuidadoras(es); tanto del pronto embarazo como de la información requerida por Cuna Más cuando realiza su propio levantamiento de información.

Entendiendo el autoreporte (del estado gestacional, por ejemplo) como relevante para la salud de niñas y niños, barreras a la toma óptima de decisiones en este campo son sugeridas por Kremer et al. (2019). Una de ellas sería el sesgo de presente (cortoplacismo en la terminología de BID, 2020) que se manifiesta por procrastinación o restricciones de liquidez, acá podría ubicarse el caso en que el costo actual de traslado para una gestante no es comparado con los costos a largo plazo de una mala salud infantil. Otra barrera son los modelos mentales incorrectos, es decir, creencias en teorías o enfermedades mágicas (maldiciones, supersticiones) que desmotivan a los individuos la toma de decisiones informadamente relevantes. Acá podría presentarse casos en que, por ejemplo, la gestante puede creer que va a perder el bebé si revela prontamente su embarazo, lo que se ha documentado en otros países (Banco Mundial, 2015). Una tercera barrera es lo que se conoce como la preocupación por la imagen social (o normas sociales prescriptivas en la terminología de BID (2020)), según este factor comportamental,

individuos optan por postergar acciones que no vayan en línea con lo socialmente aceptado como correcto. Acá podrían comprenderse a las mujeres no casadas que no quieren revelar la tenencia de un embarazo no planeado, sea por su edad o por recién estar terminado el periodo de lactancia de un embarazo anterior.

Mapeo de intervenciones

En cualquiera de las barreras identificadas se puede inferir que existe falta de información relevante que motive a las mujeres a revelar prontamente su estado gestacional, o facilitar el reporte de las condiciones de salud. La principal estrategia en Perú para atender el problema de información es el o la Agente Comunitario de Salud (ACS), para lo que hay más de 35 voluntarias y voluntarios a nivel nacional. Los y las ACS son un puente entre las necesidades de salud que tiene su población y los servicios de salud local, además que disponen de capacidades para asumir una tarea educadora a los demás ciudadanos, contribuyendo al desarrollo de prácticas saludables. Lo importante, es recurrir a canales alternativos para la provisión de información.

Al respecto, algunos resultados de la literatura sobre TIC muestran que los mensajes de texto pueden ser eficaces en la generación de cambios de conducta en ciertas áreas temáticas relacionadas a la salud.

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

Idea innovadora propuesta N°1: Mensajes de texto (SMS) estratégicamente focalizados para aprendizaje colectivo

Dado que existe hay una falta de información para afiliación de niñas, niños y gestantes, se propone como solución proveer información, un bien público, a través de mensajes de textos focalizados de modo que se tenga la mayor efectividad, esto permitirá aprovechar las redes sociales para informar a la comunidad sobre la importancia de revelar estado gestacional y/o nacimiento de nuevos niños; así como facilitar la provisión de información al personal de Cuna Más.

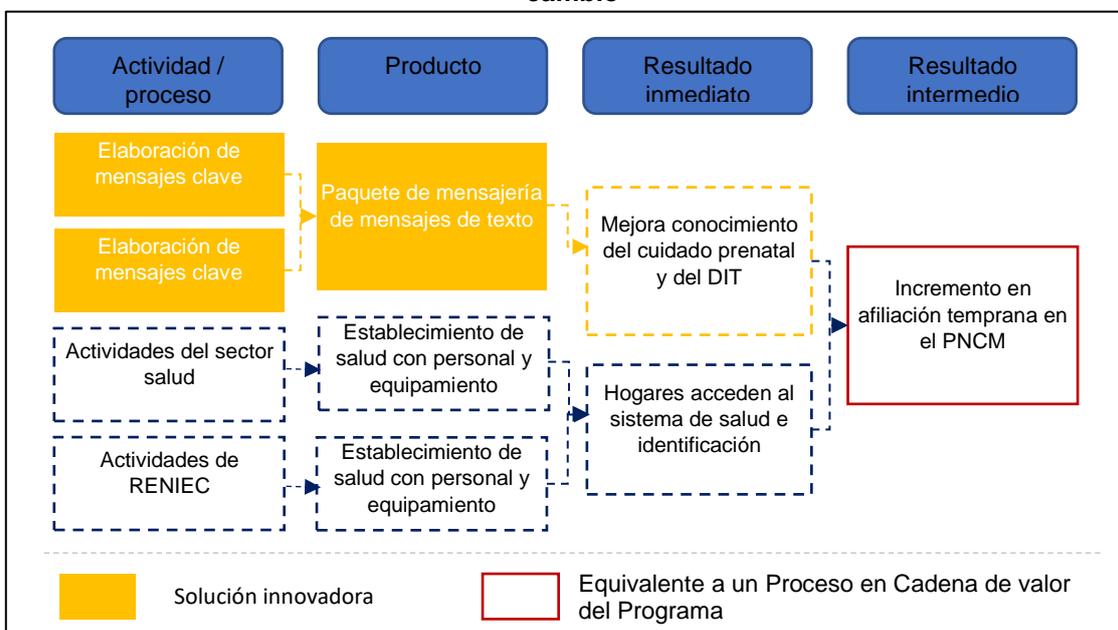
Esto representa una novedad frente a lo propuesto para mejorar el compromiso de los hogares porque en este caso no se conoce quiénes serán gestantes *a priori*. Por lo que se tiene que recurrir a mecanismos de transferencia de información a nivel de comunidad. Para ello es importante utilizar la evidencia más reciente en cuanto a aprendizaje colectivo y disseminación de información.

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

En el experimento de Banerjee et al. (2019) se envía información a través de llamadas y mensajes de texto a las personas centrales, nominadas como las mejores para disseminar la información sobre inmunización. En tratamientos alternativos, que no tuvieron efectos significativos, estaban comunidades en que se nominó a las personas que más impartían confianza y comunidades en que se nominó a personas que impartían confianza y eran buenas

para diseminar la información, en el control los puntos centrales eran escogidos aleatoriamente. Parte de la efectividad del tratamiento se encuentra en que, según otro experimento expuesto en el mismo estudio, los ranking que distintas personas construyen si llevan la cuenta de las personas que diseminan rumores en la comunidad (asignando alta posición en el ranking a quien más rumores diseminó), converge hacia el verdadero ranking de centralidad en una red.

Figura 13. SMS estratégicamente focalizados para aprendizaje colectivo, teoría de cambio



Elaboración: MIDIS - DGSE - AYNi Lab Social

Idea innovadora propuesta N°2: “Casita- Bot”

Dado que se necesita tener información oportuna para la afiliación y el seguimiento de PNCM, la propuesta de Casita-bot pretende identificar y evaluar problemas en el desarrollo infantil temprano, atenderlos mediante un profesional de salud y conectar a los cuidadores y cuidadoras con niños de 6 a 24 meses con las diversas instituciones para que puedan acceder a sus servicios. El aplicativo CASITA-Bot tiene como objetivo identificar a niños y niñas de 6 a 24 meses con problemas en el desarrollo infantil temprano permitiendo mejorar su seguimiento mediante el registro de sus datos (datos personales, teléfono, ubicación geográfica).

La experiencia de uso de CASITA-Bot, es similar a las aplicaciones de mensajería, lo cual hace que sea práctico para la mayoría de los usuarios. Además, cuenta con un diseño que combina animaciones de desplazamiento e instrucciones claras en pantalla, para que sea fácil de entender y no requiera mayor explicación para su uso. Este chat-bot se puede utilizar en cualquier dispositivo conectado a Internet como un smartphone, una tableta o una computadora.

En el siguiente enlace se puede observar un demo de la propuesta: <https://casi.sociosensalud.org.pe/Evaluaciones/CASITA>

Este prototipo facilita también la vinculación de contenidos relevantes sobre desarrollo infantil temprano, cuidados de la salud física y mental dirigida a los niños (as) y sus cuidadores a partir de enlaces web anexados en el chat-bot, permitiendo de esta manera acceder a páginas web que el gobierno ha puesto a disposición de la población. Cabe señalar que este *chat bot* ha sido desarrollado por el equipo de Socios en Salud: <https://sociosensalud.org.pe/>

Necesidad N° 18. Tener conocimiento de mecanismos para capitalizar las tradiciones indígenas desde personal técnico de la UT (0.19 pts.)

Fuente en etapa de identificación: Revisión de literatura

Problema y resultado esperado

MIDIS (2016) encontró que especialistas, formadores y acompañantes técnicos no dominan lenguas nativas ni tienen conocimiento sobre culturas originarias de contextos en que se intervienen. Capacitación a actores comunales en idioma castellano dificultaría comprensión de contenidos cuando estos últimos tienen de lengua materna una indígena. Lo mismo encuentra Del Pino (2018), que se encuentra con casos en los que acompañantes técnicos de habla castellana, antes de preocuparse por revertir la brecha idiomática con facilitadoras de habla indígena, las evalúan sobre los contenidos aprendidos delante de sus pares mestizas que intervienen y responden más.

Los autores sugieren tomar en cuenta criterios específicos para el respeto y reconocimiento positivo de la realidad sociocultural para garantizar un enfoque intercultural: uso del lenguaje, la no discriminación y la incorporación de modelos de crianza y cuidado locales en el desarrollo de las dinámicas.

Una solución para este problema espera un adecuado entendimiento del idioma y tradiciones indígenas entre personal técnico de las Unidades Territoriales.

Hipótesis

Si bien la innovación sí juega un rol clave para aplicar *enfoques de interculturalidad* en los programas sociales, y así lo demuestra la participación del sector en el Concurso de Buenas Prácticas Interculturales en la Gestión Pública del Ministerio de Cultura (MINCUL, 2016), las oportunidades de innovar para el problema puntual de elevar las competencias interculturales de personal técnico entran en conflicto con el proceso complejo e ineludible de capacitar. Lo mismo ocurre con el idioma, que no puede aprenderse en poco tiempo y ni siquiera en unas cuantas sesiones.

Al respecto, el Plan de Desarrollo de Personas (PDP) de Cuna Más contempla todos los años capacitaciones en Interculturalidad (durante el 2020 se tiene previsto el curso: "Políticas Públicas con Enfoque Intercultural"). Ahora bien, si el programa realiza estas capacitaciones periódicamente, la no aplicación de buenas prácticas en algunos contextos podría deberse a que el personal tiene una alta rotación o a que hay una brecha entre la capacitación ofrecida y los resultados esperados por ella.

A partir de lo último punto es que planteamos la hipótesis: Hay espacio para mejorar el proceso de aprendizaje en el trabajo.

Recientemente se publicó el libro "*The Wiley Handbook of Global Workplace Learning*" donde se puede encontrar los determinantes del aprendizaje en el trabajo, siendo los factores propuestos por Schwartz (2019):

- Organizacionales: Cultura de la institución y soporte a sus colaboradores.
- Personales: Motivaciones extrínsecas e intrínsecas para aprender.
- Externos: Contenidos que se espera transferir a los trabajadores exceden las competencias mínimas.

Centrarnos en los factores personales nos acercan a las ciencias del comportamiento, así que por ahí se buscaría la innovación.

Mapeo de intervenciones

Motivar a los estudiantes o empleados para que se mantengan comprometidos hasta el final de una capacitación no es fácil. La participación (compromiso) es uno de los desafíos importantes en la educación y la capacitación, especialmente cuando el tema no es de interés personal para el alumno.

En el mismo tomo mencionado en el apartado anterior, son varios los autores que apuestan por un desarrollo tecnológico para impulsar la motivación, tanto en su dimensión intrínseca como extrínseca: la gamificación. Con este término se le denomina a la estrategia de transformar una

tarea tediosa o “no divertida” en algo más entretenido o retador haciendo uso de juegos o elementos de juegos. El éxito de esta estrategia, que puede ser digital o no digital, está en el adecuado uso de elementos del juego como puntos, rutas personalizadas, etiquetas, insignias y recompensas, así como interacción con el sistema (*feedback*, etc.) y los pares (mediante foros, tablas de clasificación, etc.)

Cabe señalar que, si bien se ha partido de los avances en la investigación aprendizaje en el trabajo para promover esta solución, no solo podría contribuir a la adopción de mejores prácticas interculturales, sino también puede ser un medio interesante para impartir conocimiento básico e intermedio de distintas lenguas originarias. Una experiencia internacional bien conocida es la aplicación Duolingo, que, a través de un entorno de aprendizaje, intensivo en gamificación, y una dedicación diaria de 15 minutos, garantiza a sus usuarios alcanzar un nivel básico-intermedio en cualquiera de 23 idiomas y cuenta con más de 300 millones de usuarios.

Idea innovadora propuesta N°1: Plataforma digital de aprendizaje sobre buenas prácticas interculturales e idiomas originarios, diseñada con componentes de gamificación

Dado que existe hay una brecha en la comprensión de idiomas y tradiciones indígenas, se propone como solución una plataforma de e-aprendizaje con principios de modificación, lo cual contribuirá a adquirir conocimientos, en principio tediosos, de forma lúdica, interactiva y atractiva.

Sobre la base del sistema de Duolingo, se puede diseñar componentes curriculares para que los funcionarios y personal técnico de las Unidades Territoriales de Cuna Más, y otros programas sociales, adquieran progresivamente conocimientos del idioma y tradiciones de las distintas comunidades sobre las que interviene el Programa.

7. Próximos pasos en el ciclo de innovación 2020

El presente informe concluye con la presentación de propuestas de ideas de solución a la mayoría de las necesidades identificadas en el Programa Nacional Cuna Más. 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 no es posible encontrar potenciales soluciones, por distintas razones: el cuello de botella no se puede inferir de la literatura consultada, el problema es muy amplio y necesita ser acotado, no hay intervenciones bien documentadas que atiendan el cuello de botella, entre otras.

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

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

En la Tabla 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

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

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNI Lab Social

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 dirigida principalmente

a programadores que puedan diseñar soluciones tecnológicas que podrían concluir en la elaboración de un software a ser usado mediante una plataforma virtual mientras que las Ideatones son eventos centrados en ideas, de cualquier tipo, que suelen estar dirigidas a un público más diverso.

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

7.1.3. Ventanas de Innovación experimental

Una oportunidad adicional para identificar soluciones a los retos que presenta el programa es lo denominado por el laboratorio de innovación del Ministerio de Educación (MineduLab) como “Ventanas de Innovación”¹⁸. 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 el Programa Social:

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

7.2.1. Validación de ideas de solución innovadoras:

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

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

Mapeo de expertos

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

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

Definición de coordenadas, y preparación de materiales y equipo

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

¹⁸ Para mayor información, visitar: <http://www.minedu.gob.pe/minedulab/index.php#ventanas-de-innovaciones>. Revisado el 23/10/2020.

Elaboración de Guía práctica

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

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

Tabla 12. Insumo para Guía de Mesas temáticas

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

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

7.2.1.2. Validación con potenciales usuarias/os

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

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

Redacción de preguntas de investigación

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

Selección de muestra e instrumento

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

De acuerdo 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 con las preguntas de investigación, lo que dependerá de la solución a validar.

iv. Cierre

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

7.2.2. Hoja de Ruta para la implementación

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

Fase 1: Diseño de intervención

i. Elaboración de diagnósticos cualitativo y cuantitativo

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

ii. Aprobación de teoría de cambio e indicadores

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

iii. Diseño del prototipo tecnológico o los protocolos de implementación

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

iv. Adaptación al Programa

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

i. Estrategia de evaluación

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

ii. Estimación de cálculos de poder y tamaño de muestra

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

iii. Cronograma de actividades y presupuesto

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

Fase 3: Implementación del piloto

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

i. Levantar/consolidar información para línea de base

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

ii. Capacitaciones a personal

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

iii. Preservar muestra de evaluación

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

Ejemplo resumido: Pasos para la implementación, Mensajería de texto para el fortalecimiento integrado del Programa Nacional Cuna Más

A lo largo del documento se presentan tres propuestas que se sirven de mensajería de texto instantánea para atender las necesidades de i) reducir rotación de madres cuidadoras y facilitadoras, ii) mejorar el compromiso de la familia, y iii) tener información oportuna para afiliación y seguimiento. Además, la propuesta de mensajería de texto para reducir rotación entre madres cuidadoras y facilitadoras se puede extender a otros actores comunitarios y así también buscar incidir en la participación en el modelo de cogestión.

Además de ser intervenciones de bajo costo, con miras a una implementación, hay varias actividades que se pueden compartir entre las tres iniciativas. Además de eso se puede aprovechar una sola plataforma digital para el envío de mensajes de texto. Por ello se recomienda gatillar distintos pilotos en el marco de una iniciativa orientada al fortalecimiento integrado del Programa Nacional Cuna Más.

A continuación, se proponen las actividades y consideraciones que se deben tener en cuenta con miras a desarrollar esta intervención, tomando como referencia MIDIS (2019b), otro piloto del AYNi Lab Social.

i. Fase 1: Diseño de la intervención

El insumo de esta fase es el conjunto de propuestas de ideas innovadoras. Las propuestas de SMS responden a múltiples necesidades. El resultado de esta fase debe ser una descripción detallada de la intervención propuesta. Así como también protocolos claros de intervención. En esta fase se recomienda incorporar al programa Cuna Más, tanto de Sede Central, como de Unidades Territoriales. Asimismo, se puede buscar establecer contacto con equipos técnicos que ya hayan dirigido intervenciones de cambio de comportamiento por mensajería de texto.

i.1. Elaborar diagnósticos cualitativo y cuantitativo

Como se recomienda en la sección metodológica de este documento, es imprescindible validar la presencia de los cuellos de botella identificados en este documento, para ello es clave un diagnóstico cualitativo. De la misma forma es imprescindible analizar la data administrativa de la que disponga el programa de modo que sirva de insumo más adelante para proponer indicadores, estimar cálculos de poder y costear adecuadamente el piloto.

i.2. Aprobar Teoría de cambio e indicadores

Teniendo claros los objetivos, ya expuestos en este documento, y conociendo en detalle los factores comportamentales adversos entre las distintas poblaciones objetivo, se aprueban las teorías de cambio correspondiente a cada intervención. Notar que los canales de cambio de comportamiento no necesariamente son los mismos para madres cuidadoras o facilitadoras que para las familias. Se recomienda trabajar teorías de cambio separadas.

i.3. Determinar tipología de mensajes de texto

Planteada la teoría de cambio se traducen los canales comportamentales propuestos en mensajes de texto. Como referencia, recordar la evaluación de York & Loeb (2014) que enviaba diferenciadamente por días mensajes con objetivos distintos, unos proveían información, otros recomendaban alguna tarea sencilla y otros tenían un carácter alentador. En MIDIS (2019b) se puede encontrar otra clasificación que contempla mensajes recordatorios, de nueva información, de normas sociales y de empoderamiento y motivación.

i.4. Determinar parámetros de mensajes de mensajes de texto

Un siguiente paso, y para este merece profundizar la revisión de literatura, es establecer los parámetros de las distintas intervenciones. Estos son:

- **Destinatario:** Evaluar si los mensajes serán personalizados. Determinar si el receptor tiene que ser necesariamente el dueño del teléfono o cualquier miembro del hogar.
- **Frecuencia de mensajes de texto:** Las intervenciones de mensajes de texto tienen frecuencias tan altas como tres veces al día como un mensaje semanal. Merece profundizar en revisión de literatura.

- **Duración del piloto:** Tal como ocurre con la frecuencia, hay una gran variabilidad en la experiencia internacional. Las intervenciones pueden ir desde solo enviar una determinada cantidad de mensajes, como 10 o 20, hasta durar más de un año.
- **Horario:** Según los hábitos y rutinas del destinatario, escoger un horario podría ser determinante para el éxito de la intervención.
- **Idioma:** Escoger en qué idiomas se podrían realizar los pilotos.
- **Direccionalidad** Responder a la cuestión de si los mensajes serán unidireccionales o habrá línea de respuesta.

ii. Fase 2: Diseño de evaluación

El insumo de esta fase son el análisis de data administrativa (marcos muestrales) y los indicadores. El resultado de esta fase deben ser notas metodológicas que contemplen la descripción de las intervenciones y sus respectivas muestras, 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 y revisión del programa Cuna Más.

ii.1. Elegir estrategia de evaluación

Determinar la estrategia de evaluación. Se recomienda recurrir a experimentos aleatorios. Para ello ha de tenerse en cuenta si la unidad de observación va ser la comunidad o las mujeres en edad fértil.

ii.2. Estimar cálculos de poder y tamaño de muestra

Del análisis de data administrativa y los indicadores se establecen los tamaños de muestra mínimos. Tomar en consideración la costo-efectividad de la intervención.

ii.3. Aprobar cronograma de actividades y presupuesto

Establecer el cronograma de actividades de implementación y desagregar lo más posible el presupuesto. Para el último punto se observa que los principales costos del piloto estarían en el recojo de información y el costo mismo de los mensajes de texto.

ii.4. Aprobación de comité de ética

Con el protocolo de intervención (resultado de la Fase 1) y a estrategia de evaluación se recurre a solicitar la aprobación de un comité de ética para proceder con el despliegue de la intervención.

iii. Fase 3: Implementación del piloto

Con un cronograma de actividades, protocolo de intervención y las muestras seleccionadas, se procede a implementar los pilotos de mensajería de texto.

iii.1. 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.

iii.2. Contratar servicio de mensajería de texto

Se recomienda iniciar las cotizaciones con antelación, pero recién en este punto contratar los paquetes de mensajería de texto, cuando ya se tenga delimitada la muestra final de cada piloto.

iii.3. Inscripción y registro de teléfonos celulares

Se inscriben a los destinatarios en los distintos pilotos.

iii.4. Envío de mensajes de texto

Finalmente, se procede con el envío de mensaje de texto y las siguientes actividades ya dependen de la Nota Metodológica que se elabore.

8. Conclusiones

El Programa Nacional Cuna Más, es un programa que tiene como objetivo fundamental mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 36 meses de edad que viven en zonas en situación de pobreza y pobreza extrema para que superen sus brechas de desarrollo cognitivo, social, físico y emocional.

Para la mejorar la eficacia en la provisión del servicio del Programa se encontraron, en un trabajo conjunto entre el equipo del AYNi Lab Social y el personal del Programa, 22 necesidades, de las cuales 5 provienen únicamente del Taller de relevamiento de necesidades, 4 de la revisión de literatura y 13 de ambas fuentes.

Al respecto, en la prestación de sus servicios, Cuna Más encuentra dificultades por encontrar locales óptimos para la instalación y entrega del servicio, por el lado del Programa, dificulta la entrega del servicio no contar con materiales con pertinencia cultural, mejorar el modelo de cogestión, reducir la rotación (madres, facilitadoras y ATs) y fortalecer la organización territorial del servicio, por el lado de la familia, se requiere mejorar el compromiso de la familia con el servicio. Asimismo, también resulta necesario una mayor integración entre sectores, mejorar el posicionamiento y fortalecer la articulación territorial.

De la misma manera, hay oportunidades de mejora para el Programa fortaleciendo los enfoques de interculturalidad, repensando las dinámicas de juegos de los niños y niñas en los diferentes contextos del territorio en el que se implementan los servicios del programa y fortaleciendo las capacidades del personal en la materia.

En cuanto a la priorización de necesidades realizada por el personal del Programa siguiendo con la metodología del AYNi Lab Social, se hallaron las siguientes 5 necesidades más urgentes a atender según las y los funcionarios del programa: i) encontrar locales, ii) Mejorar el posicionamiento del objetivo del Programa, iii) Elaborar materiales con pertinencia cultural, iv) Mejorar el modelo de cogestión y v) Fortalecer la articulación territorial.

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

En ese sentido, para mejorar el posicionamiento del objetivo del Programa se busca impulsarlo a través de una campaña de storytelling. La experiencia internacional muestra que los resultados de campañas, para revelar una problemática mediática, tienen mejores resultados cuando se retratan historias específicas (storytelling), provocando un mejor impacto en la audiencia; así como también la implementación de una plataforma web que visibilice la importancia del desarrollo infantil temprano y que pueda ser usado por padres, madres y cuidadores.

Asimismo, para elaborar materiales con pertinencia cultural, se propone elaborar un repositorio y mapa digital de juegos, la experiencia internacional señala que este es un mecanismo para resguardar patrimonio inmaterial, en el caso del programa las dinámicas lúdicas locales y del contexto en el territorio.

En el caso de mejorar el modelo de cogestión, para aliviar la sobrecarga administrativa y dificultad para la gestión financiera se propone la implementación de un dispositivo móvil que permita fortalecer aprendizajes puntuales como rendición de cuentas y la retroalimentación con los Comités de Gestión. Asimismo, el celular como medio, no bancario, de cobro y pago, que minimice los traslados de personal para realizar retiros mensuales para la gestión del Programa desalienta la participación en las instancias comunitarias del modelo de cogestión de Cuna Más.

Para fortalecer la articulación territorial, se propone como solución implementar mecanismos de incentivos sociales que se sirvan de i) sentido de identidad o ii) preferencias altruistas, para aumentar la motivación de servidores públicos, para impulsarlos a desarrollar actividades de integración y articulación que tengan como foco mejorar los servicios del PNCM.

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

9. Recomendaciones

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

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

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

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

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

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

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

Referencias

- Androutsopoulou, A., Karacapilidis, N., Loukis, E., & Charalabidis, Y. (2019). Transforming the communication between citizens and government through AI-guided chatbots. *Government Information Quarterly*, 36(2), 358-367.
- Ashraf, N., & Bandeira, O. (2018). Social Incentives in Organizations. *Annual Review of Economics*.
- Attanasio, O., Bird, M., Cardona-Sosa, L., & Lavado, P. (2019). Freeing Financial Education Via Tablets: Experimental Evidence from Colombia (No. w25929). *National Bureau of Economic Research*.
- Banco Mundial (2015). Gambia: Estimulando resultados en salud y nutrición materno-infantil. Informe de línea de base del proyecto.
- Banco Mundial (2017). Análisis Cualitativo – Mensajería de Texto. Estudio desarrollado en el marco del piloto de mensajería de texto para reducir la anemia, en alianza con el Programa Juntos y con AYNI Lab Social.
- Banco Mundial (2017). Internet de las cosas: Una revisión de oportunidades, prácticas y oportunidades.
- Banerjee, A., Chandrasekhar, A. G., Duflo, E., & Jackson, M. O. (2019). Using gossips to spread information: Theory and evidence from two randomized controlled trials. *The Review of Economic Studies*, 86(6), 2453-2490.
- Bernal, R. (2015). The impact of a vocational education program for childcare providers on children's well-being. *Economics of Education Review*, 48, 165-183.
- BIT (2019) Marco metodológico TESTS. The Behavioural Insight Team
- Boyd, C., & Ramos, J. (2018). Lo hice #PorMiCuenta: desarrollando capacidades financieras en usuarios de Beca 18. Ford Foundation; IDRC CRDI; IEP; Proyecto Capital. Lima.
- Boyd, C., & Rentería, J. (2018) Economía del cuidado, desigualdades de género y participación en el mercado laboral: el caso de Cuna Más. Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES)
- Campbell, F. A., Ramey, C. T., Pungello, E., Sparling, J., & Miller-Johnson, S. (2002). Early childhood education: Young adult outcomes from the Abecedarian Project. *Applied developmental science*, 6(1), 42-57.
- Del Pino, P. (2018). Documento final de la sistematización de la experiencia institucional del Programa y la experiencia del SAF desde las familias y las facilitadoras. Servicio de consultoría para la Sistematización y Estudio del Servicio de Acompañamiento a Familias (SAF) del Programa Nacional Cuna Más.
- DellaVigna, S. (2009). Psychology and economics: Evidence from the field. *Journal of Economic literature*, 47(2), 315-72.
- Draheim, D. (2019). Designing Effective Chatbot Solutions for the Public Sector: A Case Study from Ukraine. *Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia*, 320.
- Duflo, E. (2012). *Human values and the design of the fight against poverty*. Tanner Lectures.
- Dupas, P. (2011). Do teenagers respond to HIV risk information? Evidence from a field experiment in Kenya. *American Economic Journal: Applied Economics*, 3(1), 1-34.

- Farmer, T., Robinson, K., Elliott, S. J., & Eyles, J. (2006). Developing and implementing a triangulation protocol for qualitative health research. *Qualitative health research*, 16(3), 377-394.
- Fjeldsoe, B. S., Marshall, A. L., & Miller, Y. D. (2009). Behavior change interventions delivered by mobile telephone short-message service. *American journal of preventive medicine*, 36(2), 165-173.
- Finan et al. (2017). The Personal Economics of the Developing State. Handbook of Economic Field Experiments, Chapter 6 - Volume 2.
- Fram, M. S. (2003). *Managing To Parent: Social Support, Social Capital, and Parenting Practices among Welfare-Participating Mothers with Young Children*. Discussion Paper.
- Gandy, K., King, K., Hurle, P. S., Bustin, C., & Glazebrook, K. (2016). Poverty and decision-making. *How behavioural science can improve opportunity in the UK*. London: Behavioural Insights Ltd.
- Gertler, P., Heckman, J., Pinto, R., Zanolini, A., Vermeersch, C., Walker, S., ... & Grantham-McGregor, S. (2014). Labor market returns to an early childhood stimulation intervention in Jamaica. *Science*, 344(6187), 998-1001.
- 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.
- Goelman, H., & Guo, H. (1998, June). What we know and what we don't know about burnout among early childhood care providers. In *Child and Youth Care Forum* (Vol. 27, No. 3, pp. 175-199). Kluwer Academic Publishers-Human Sciences Press.
- GRADE. (2018). *Curso en Metodologías Rigurosas para la Síntesis de Evidencia*. Lima, Perú: Guía de estudio y sistematización del curso.
- Guerrero, G. (2019) Informe de Progreso de Políticas en Primera Infancia. Diálogo Interamericano.
- Hallsworth, M., Egan, M., Rutter, J., & McCrae, J. (2018a). Behavioural government. Using behavioural science to improve how governments make decisions. The Behavioural Insights Team.
- Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda S., Sanders M. (2018b) EAST Cuatro maneras simples de aplicar las ciencias del comportamiento. The Behavioural Insights Team
- Hardy, J., Wyche, S., & Veinot, T. (2019). Rural HCI Research: Definitions, Distinctions, Methods, and Opportunities. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 3(CSCW), 1-33.
- Hughes & Lonie (2007) M-PESA: Mobile Money for the "Unbanked" Turning Cellphones into 24-Hour Tellers in Kenya.
- International Telecommunication Union (2019) SDG Digital Investment Framework A Whole-of-Government Approach to Investing in Digital Technologies to Achieve the SDGs. Geneva, Switzerland.
- Jensen, R. (2010). The (perceived) returns to education and the demand for schooling. *The Quarterly Journal of Economics*, 125(2), 515-548.

- Jiang, H., Li, M., Wen, L. M., Hu, Q., Yang, D., He, G., . . . Qian, X. (2014). Effect of short message service on infant feeding practice: findings from a community-based study in Shanghai, China. *JAMA pediatrics*, 168(5), 417-478.
- Josephson et al (2017) Cómo apoyar al personal que trabaja en programas a gran escala dirigidos a la primera infancia: El caso del Servicio de Acompañamiento a Familias de Cuna Más en el Perú. Early Childhood Workforce Initiative. Estudio País.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kalil, A. (2015). Inequality begins at home: The role of parenting in the diverging destinies of rich and poor children. *Families in an era of increasing inequality* (pp. 63-82). Springer, Cham.
- Kremer, M., Rao, G., & Schilbach, F. (2019). Behavioral development economics. In *Handbook of Behavioral Economics: Applications and Foundations 1*. Vol. 2. North-Holland, 345-458.
- Kremer, M., Rao, G., & Schilbach, F. (2019). Behavioral development economics. In *Handbook of Behavioral Economics: Applications and Foundations 1*. Vol. 2. North-Holland, 345-458.
- Lescano, C. (2018) Receptividad del servicio de acompañamiento a familias del Programa Nacional Cuna Más en comunidades del distrito de Condebamba. Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Leyton Navarro, C. (2018). Mecanismos institucionales de articulación para programas de combate a la pobreza rural. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.
- Machida, S., Taylor, A. R., & Kim, J. (2002). The role of maternal beliefs in predicting home learning activities in Head Start families. *Family Relations*, 51(2), 176-184.
- Martínez, D., Rojas, A., Scartascini, C. (2020) La economía del comportamiento puede ayudar a combatir el coronavirus. Banco Interamericano de Desarrollo. Resumen de políticas N° IDB-PB-334.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- MEF. (2016). Evaluación de diseño y ejecución de presupuesto de Cuna Más. Informe elaborado por César Sanabria, Nathan Nadramija y Jaime Betalleluz.
- MIDIS. (2016a). Análisis de información primaria y secundaria del Programa Nacional Cuna Más correspondiente a la Unidad Territorial Ucayali. Informe elaborado por Rosa Dierna.
- MIDIS. (2016b). Evaluación de impacto del Servicio de Acompañamiento a Familias (SAF) del Programa Nacional Cuna Más – Resultados Finales. Informe elaborado por María Caridad Araujo, Marta Rubio-Codina y Marta Dormal.
- MIDIS. (2016c). Sistematización del Programa Nacional Cuna Más. Informe elaborado por Jeanine Anderson.
- MIDIS. (2019a). Evaluación de diseño e implementación del modelo de cogestión comunitaria del Programa Nacional Cuna Más. Informe Final. Elaborado por APOYO Consultoría.
- MIDIS. (2019b). Nota metodológica y cálculos de poder del piloto de envío de SMS para reducir la prevalencia de anemia. Versión actualizada no publicada.

- MINCUL (2016) Buenas Prácticas Interculturales en la Gestión Pública. Experiencias 2014 – 2015.
- Muñoz, L. (2018) La Visita al Hogar como estrategia de intervención del Servicio de Acompañamiento a Familias, del Programa Nacional Cuna Mas, en el distrito de Tambillo - provincia de Huamanga -departamento de Ayacucho. 2015 - 2016. Tesis para optar el grado académico de magister en Gerencia Social. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Neimand, A. (2018). How to tell stories about complex issues. *Innovation Review*, 7.
- Nesta et al. (2017). *Designing for Public Services*.
- Olivier, J.-P., & Piccoli, E. (2018). Cash Transfers and the Revenge of Context: An Introduction. Pathways for Prosperity Commission. (2019). *The Digital Roadmap: how developing countries can get ahead*. Final report of the Pathways for Prosperity Commission. Oxford, UK.
- Pathways for Prosperity Commission. (2019). *The Digital Roadmap: how developing countries can get ahead*. Final report of the Pathways for Prosperity Commission. Oxford, UK.
- Pierce, K. R. (2019). Gamification for Learning and Workforce Motivation. *The Wiley Handbook of Global Workplace Learning*, 539-556.
- Practical Action (2016), *Technology Justice: A Call to Action*, Rugby, UK: Practical Action Publishing
- Rey-Sánchez Suárez, V. (2017). Más que una guardería: El tránsito de Wawa Wasi a Cuna Más en Jicamarca. Grupo de Análisis para el Desarrollo.
- 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.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schwartz, G. J. (2019). An examination of key factors that influence employee learning in the workplace. *The Wiley handbook of global workplace learning*, 477-500.
- Seti, C. L. (2008). Causes and treatment of burnout in residential child care workers: A review of the research. *Residential Treatment for Children & Youth*, 24(3), 197-229.
- UNICEF (2011) Promoción de crecimiento y desarrollo en la primera infancia. Buenas prácticas y lecciones aprendidas del programa Buen Inicio. Elaborado por Lucila Sierra. Lima, Perú.
- Wagnew, F., Dessie, G., Alebel, A., Mulugeta, H., Belay, Y. A., & Abajobir, A. A. (2018). Does short message service improve focused antenatal care visit and skilled birth attendance? A systematic review and meta-analysis of randomized clinical trials. *Reproductive health*, 15(1), 191.

- Watkins, R., West Meiers, M., & Visser, Y. (2012). A guide to assessing needs: Essential tools for collecting information, making decisions, and achieving development results. The World Bank.
- York, B. N., & Loeb, S. (2014). One step at a time: The effects of an early literacy text messaging program for parents of preschoolers (No. w20659). *National Bureau of Economic Research*.
- Yoshikawa, H., Weiland, C., Brooks-Gunn, J., Burchinal, M. R., Espinosa, L. M., Gormley, W. T., ... & Zaslow, M. J. (2013). Investing in our future: The evidence base on preschool education.

Anexos

Anexo N° 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 Taller¹⁹:

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

¹⁹ Las secciones se encuentran en la Tabla 1 de la sección 2.2.

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 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?

Sección	Pregunta
---------	----------

¿Qué problemas/hechos/situaciones impiden a el/la usuario/a alcanzar los resultados que espera el Programa?

Elaboración: MIDIS – DGSE – AYNi Lab Social

Anexo N°2. Guía metodológica para el Taller de relevamiento

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

GUÍA METODOLÓGICA DEL TALLER DE RELEVAMIENTO DE NECESIDADES CON PROGRAMAS SOCIALES

Objetivo: Recojo de las necesidades

Participantes: Entre 8 a 12 personas.

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

Etapa	Actividad	Tiempo máx.	Horario	Materiales
Registro de participantes	<ul style="list-style-type: none"> Al momento del registro de participantes se les entregará una etiqueta plegable con su nombre (Ver anexo I). 	10 min	03:00 a 03:10	<ul style="list-style-type: none"> Lista de asistencia
Presentación del AYNI	<ul style="list-style-type: none"> Presentación AYNI LAB SOCIAL Objetivo: Sensibilizar a programas sociales del MIDIS sobre la importancia de la innovación social. 	10 min	03:10 a 03:25	<ul style="list-style-type: none"> Proyector y laptop PPT
	<p>Pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación del AYNI Lab Social - ¿Qué es la innovación social y por qué es importante? - Presentación de la hoja de ruta de “ciclo de innovación social para el Programa ...” - Dar paso al taller de relevamiento de necesidades del Programa ... 			
Presentación de participantes	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica de presentación “cadena de nombres” Objetivo: promover en los asistentes la atención y escucha activa. 	10 min	03:25 a 03:35	<ul style="list-style-type: none"> Etiquetas
	<p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> El moderador solicita a los asistentes, ponerse de pie y si el espacio lo permite hacer un círculo, que, al momento de presentarse, digan: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es su nombre? - ¿Cargo? - ¿Profesión? - ¿Qué servicios del estado le gustaría que recibieran sus hijos o sobrinos? La primera persona dirá: “Mi nombre es Juanito, soy administrador, especialista en contrataciones” La segunda persona dirá el nombre del que los precedieron y posterior a ello, se presentará. Y así hasta que el ultimo en presentarse pueda decir los nombres de todos los asistentes y presentarse ella/él misma/o. 			
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	03:35 a 03:45	<ul style="list-style-type: none"> Post-it de colores plumones
	<p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Listar servicios: El moderador solicita a los participantes enuncien los servicios brindados por el Programa. Mientras se enuncian los servicios uno de los moderadores las escribe en las tarjetas de colores y las coloca en un lugar visible. <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los servicios que brindan desde el Programa? 			

Etapa	Actividad	Tiempo máx.	Horario	Materiales
	<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! 			
	<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	03:45 a 03:55	
	<p>3. A modo de conclusión, se enuncia con los asistentes en consenso grupal El objetivo del Programa es.... Los cuales se obtienen a través de los siguientes servicios... (Se enumera los servicios mencionados).</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	03:55 a 04:00	
Caracterización del usuario/a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empatizando con la/el usuario/a. Objetivo: caracterizar a la/el usuario/a del Programa, a través de lo que piensa, siente y hace respecto al Programa. (Es posible que se caracterice a más de un perfil de usuario, contar con material suficiente para poder desarrollar la actividad). 			
	<p>Pasos:</p> <p>1. Identificando usuarios/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	04:00 a 04:05	<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) <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	04:05 a 04:10	<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 usuario/a respecto al objetivo del Programa y hacia los servicios que brinda el Programa. (Ver Anexo II)</p>	10 min	04:10 a 04:20	

Etapa	Actividad	Tiempo máx.	Horario	Materiales					
	4. Mientras la actividad se desarrolla, se va colocando los post-it en los papelografos tal como señala el mapa de empatía evolutivos y de acuerdo a cada color.	15 min	04:20 a 04:35						
Identificación de Necesidades	Conociendo el contexto Objetivo: Reflexionar sobre los hechos, situaciones, necesidades o problemas entorno a su contexto e intervención del Programa.								
	Pasos: 1. Se hace un pequeño recuento del trabajo realizado hasta el momento. 2. El moderador presenta a los asistentes el ejercicio en el que se solicita puedan enunciar las problemática, hechos o situaciones que impidan cumplir los objetivos del Programa. Para ello mostrará los siguientes ejemplos, a fin de evitar que los enunciados planeados no califiquen al ciclo de innovación. - <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> . Para promover el proceso reflexivo, se presentan las siguientes preguntas:		10 min	04:35 a 04:45	• Post-it de colores				
	<table border="1"> <tr> <td><i>¿Qué impide al Programa cumplir adecuadamente con su objetivo?</i></td> <td><i>¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del Programa?</i></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>		<i>¿Qué impide al Programa cumplir adecuadamente con su objetivo?</i>	<i>¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del Programa?</i>					
	<i>¿Qué impide al Programa cumplir adecuadamente con su objetivo?</i>	<i>¿Qué impide al usuario cumplir los objetivos del Programa?</i>							
	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Se dará 10 minutos en total para que escriban</i> ○ <i>A los 5 minutos se alerta para que vayan terminando</i> ○ <i>A los 2 se vuelve a alertar</i> ○ <i>Que tomen en cuenta lo que se ha identificado sobre lo que creen/piensan/acciones que realizan los usuarios, así como los distintos contextos en los que se desarrollan (urbano/rural/amazonía)</i> 								
3.	En cuanto hayan escrito todas las ideas o enunciados, se le pedirá que expliquen y que las coloquen en el cuadrante que corresponda.	10 min	04:45 a 04:55						
4.	Una vez colocados todos los post-it se procederá a agrupar, en la medida que las ideas contengan ideas similares. Y finalmente se colocará un nombre que logre contenerlas.	05 min	04:55 a 05:00						
5.	Finalmente, se pedirá que realicen una votación de priorización de ideas a través de un juicio a ciegas, para ello utilizaran las fichas de votación (Ver Anexo III).	05 min	05:00 a 05:05						
Cierre del taller	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuento. El moderador realizará un breve recuento de las secciones trabajadas. ▪ Próximos pasos. Se acordará con los asistentes cuáles serán los siguientes pasos. 	10 min	05:05 a 05:15						

Anexo N°3. Matriz de Sistematización de Revisión de Literatura

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por autoras y autores
1	MEF / Sanabria, César; Nadramija, Nathan; Betalleluz, Jaime	2016	Evaluación de diseño y ejecución de presupuesto de Cuna Más	Ministerio de Economía y Finanzas	Evaluar Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) para el Programa Nacional Cuna Más	PNCM	<p>Cualitativa.</p> <p>Entrevistas con funcionarios del Programa en la sede central, y se llevó a cabo entrevistas en tres regiones, elegidas de forma conjunta con el Programa, donde este cuenta con Unidades Territoriales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El Programa tiene un enfoque que se centra en los niños, con lo cual se plantea un objetivo más amplio y complejo al atendido por el programa anterior. - El Programa cuenta con una estructura organizacional y procesos adecuadamente identificados y sistematizados. - Existen procesos constantes de formación al personal desarrollados por el Programa, lo que se considera sumamente relevante, tomando en cuenta el modelo de cogestión sobre el que se trabaja para la entrega de los servicios. - Existen lineamientos claros en relación con los servicios a entregar, lo que permite generar estándares de calidad para el Programa. - La infraestructura que se implementa desde el Programa se encuentra adaptada a las necesidades de los niños, con lo cual se aprovecha de mejor manera. - Existen problemas de rotación, deserción y falta de compromiso de los actores comunales, los cuales se deben a la sobrecarga de tareas, y bajos estipendios. - El actual método de focalización a nivel distrital presenta potenciales riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación deben ser fortalecidos, y centrarse en dar operatividad a las actividades a realizar de manera conjunta. - Establecer diferentes tipos de incentivos que fomenten la permanencia de los equipos técnicos en el Programa. - Actores comunales requieren de un mayor desarrollo de incentivos para promover su participación. - Mejorar la distribución actual de las Unidades Territoriales. - Mejorar los procesos de recojo, sistematización y procesamiento de la información. - Se debe evaluar el proceso de costeo de los servicios. - Esquema de remuneraciones de los AT y AC, diferenciados en función de los niveles de dispersión, accesibilidad y costo de transporte en las zonas de intervención del Programa.
2	MIDIS / Anderson, Jeanine	2016	Sistematización del Programa Nacional Cuna Más	Evidencia MIDIS	Analizar el proceso histórico del PNCM. Analizar fortalezas, potencialidades, cuellos de botella y nudos críticos	PNCM	<p>Revisión de información normativa y levantamiento de información primaria en Piura, Huancavelica y Ucayali</p>	<p>SCD:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se difunden nuevas prácticas de atención a los niños y niñas pequeñas y actitudes respecto a la importancia de la primera infancia entre autoridades y líderes de las comunidades urbanas. Se fomenta una relación positiva y duradera entre las familias usuarias y el sistema de salud y se asegura una buena alimentación para los niños y niñas usuarios. Se combate la soledad y sobrecarga de padres y, en particular, madres en condiciones de pobreza. - Mucha dificultad para encontrar locales. Historias acumuladas de cortes, interrupciones, cambios de rumbo, cambios de usuarios elegibles. Alta carga administrativa para los actores: monitoreo, seguimiento de casos, relaciones diversas con aliados y el personal del Programa - La rotación del personal y voluntarios. - Algunas familias tienen dificultad para cumplir con los requisitos del servicio: puntualidad, reuniones, actuar frente a enfermedades leves. Rotación de usuarios. - Socialmente hay voces que condenan a las madres por "dejar abandonados" a sus hijos o, al trabajar, eludir sus responsabilidades maternas. <p>SAF:</p> <p>Inversión de alto retorno. Gran capacidad de expansión. Crea oportunidades para las familias rurales en contextos donde estas son escasas. Promueve intercambios entre la zona urbana y la zona rural.</p> <p>Negativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación y "burn out" debido a las condiciones de desempeño, entre facilitadoras y ATs. - "Techos" inherentes: dificultades de transporte y comunicaciones en zonas rurales/ indígenas del país - Altos costos de obtener datos ágiles y verificados, poco retorno a los actores locales. - Desconfianzas frente a condiciones de intercambio Programa-usuarios. - Suscita desconfianza en aliados que no acreditan capacidad en facilitadoras (establecimientos de salud) <p>Amazonía (de insumo toma el estudio de Rosa Dierna):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pueblos indígenas de la Amazonía reclaman el derecho de sus niños/as a desarrollarse de un modo que fomenta sus posibilidades de moverse, con competencia, confianza y seguridad en "dos culturas". 	<p>SCD:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover capacitación e ingreso en programas formales de educación y profesionalización del personal y colaboradores voluntarios del Programa. - Asegurar el lugar de la primera infancia en las agendas de los gobiernos locales y asegurar continuidad de apoyo político. - Intensificar el uso de tecnologías y sistemas que mejoran la eficiencia y precisión de los registros. - Reconocer y compensar aportes de personas en situación de desventaja, poco tomadas en cuenta como fuentes de conocimiento, creatividad y talento. - Comprometer a instituciones y empresas con el SCD. <p>SAF</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de nuevos incentivos para atraer facilitadoras/es - Mejorar los sistemas de registro de datos y su capacidad para retroalimentación a nivel local además de UT y sede central - Conocer a profundidad sus esquemas de desarrollo integral infantil, las dinámicas y expectativas de la vida familiar en la población indígena - Reevaluar costos, distancias y tiempos de desplazamiento. <p>En general</p> <ul style="list-style-type: none"> - Articular con instituciones educativas locales, para proveer la situación del niño al egresar del PNCM. - Articular con establecimientos de salud. - Reacomodar actividades de capacitación: recurrir a capacitación virtual. - Mejorar estipendios - Considerar en el DIT: creencias religiosas, fabricación de herramientas, vestimenta, etc., preparación/consumo de alimentos ceremoniales, recursos de la selva, rol en comunidad.

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por autoras y autores
								<p>- No siempre existe una clara división entre servicios urbanos y servicios rurales en Ucayali. La situación ambigua en la organización del espacio de intervención del PNCM provoca confusión. Cada poblado maneja bastante información sobre todo el resto. Intervención intercultural ha de tener en cuenta puntos sobre la distinta percepción en:</p> <p>» Tiempos y secuencias de DIT: La autonomía y auto cuidado que se atribuye a niños/as son mayores en las poblaciones rurales e indígenas de lo que se acostumbra en los grupos urbanos y mestizos.</p> <p>» El resultado del DIT: Algunas culturas buscan en una niña/o obediencia, honestidad y reciprocidad. En Amazonía, el punto de llegada es convertirse en adulto con perfil social y moral preferido.</p> <p>» Relación padres-hijos: Considerando puntos sobre idea de protección (peligros (sobre)naturales no entendidos por medicina moderna), de provisión de recursos, de premiación, de atención de pedidos de niña/o. Hay formas autóctonas de expresar afecta y compromiso. Considerar rol de la familia en el cuidado.</p> <p>» Distintas formas de entender la risa y el goce: Madres/padres dejan que niños conviertan en diversión muchas actividades que son serias. No hay obligación de madres/padres de proveer juguetes. Niñas/os deben 'elaborarlos' desde lo que se encuentra en su medio.</p> <p>» Organización usual de la vivienda indígena: Espacios tienden a ser multiusos y accesibles a todas las edades</p> <p>» Rol de la mujer en la provisión económica del hogar.</p> <p>- Respecto al idioma, en los SCD se habla con las dos lenguas, con la creencia de que hablarles en español facilitará su tránsito hacia el mundo moderno. En SAF, muchas/os voluntarias/os (facilitadoras/es y ATs) dominan los idiomas nativos, pero quiénes no carecen de tiempo para llevar cursos que les faciliten la comunicación.</p> <p>- Existen decisiones pendientes sobre estrategia de cambio/mejora de una práctica. ¿Deben prohibirse en forma inmediata y tajante? ¿O debe trazarse un plan de varias semanas o meses, con pasos progresivos, hasta que los padres acepten abandonar lo que hacían antes y adopten la nueva práctica? ¿Cuándo es cultura, cuándo es contexto, y cuándo es pobreza?</p> <p>- La descalificación/incluso infantilización es un riesgo permanente: de personas que tienen limitada educación formal, dificultad para expresarse en castellano, o que muestran maneras diferentes de divertirse con sus hijos/as, esquemas emocionales diferentes, y poco acceso a tecnologías y otras 'señales de éxito'. Se acepta los consejos de los profesionales, siempre y cuando éstos demuestran una actitud de simpatía, respeto y tolerancia. Falla la colaboración si los profesionales muestran rechazo, censura o distancia social de la población local</p>	<p>- Mejorar la base de conocimiento sobre la infancia y niñez en distintas zonas del Perú antes de aceptar como norma universal los rasgos que aparecen en la literatura correspondiente de sociedades industrializadas.</p> <p>- Pautear acciones en el "área gris" donde, a través de las decisiones del día a día actores comunales tienen que ubicarse en un lado u otro de la línea divisoria: prácticas a respetarse atendiendo al enfoque intercultural / prácticas que deben mejorarse, rechazarse o reemplazarse.</p> <p>- Promover no solo respeto y aprecio sino también un diálogo y acomodo de ida y vuelta entre actores comunales y usuarias/os.</p> <p>- Considerar medición de desarrollo infantil, distinta a la tradición europea.</p>
3	MIDIS / APOYO	2019	Evaluación de diseño e implementación del modelo de cogestión comunitaria del Programa Nacional Cuna Más	Consultoría	Evaluar el diseño y la implementación del modelo de cogestión comunitaria del PNCM	PNCM	<p>Revisión de información normativa y levantamiento de información primaria.</p> <p>108 entrevistas a profundidad/grupales a 371 actores comunitarios, funcionarios de las UT, funcionarios y exfuncionarios de sede central.</p>	<p>- El modelo de cogestión se extiende a la prestación, la gestión de recursos y la vigilancia, mas no al diseño, monitoreo y evaluación de la intervención. Comunidad, Estado, y servicios requeridos han cambiado sensiblemente. Pérdida en el sentido de comunidad implica riesgos de la aplicación de un modelo basado en el voluntariado.</p> <p>- Escasez de voluntarios dispuestos a ser actores comunales debido a que estos deben asumir las responsabilidades de su cargo sin una contraprestación económica de ningún tipo. Carga ha subido y también desmotivada. Significado de voluntariado en el marco del PNCM se ha desvirtuado, pues los mismos actores comunales lo consideran su trabajo.</p> <p>- Capacitaciones son percibidas como muy intensas y muy centradas en temas administrativos.</p> <p>- Poca relevancia del DIT para actores locales (municipios, sectores, entidades privadas) desincentiva la labor comprometida de actores comunales.</p> <p>- Se percibe que la respuesta del PNCM a las solicitudes de los Comités de Gestión es muy lenta, mientras que ellos procuran cumplir con las exigencias.</p>	<p>- Repensar la labor voluntaria (carga, expectativas, costo de oportunidad heterogéneo). Profesionalizar.</p> <p>- Reducir carga de comités de gestión.</p> <p>- Desarrollo de capacidades en actores comunitarios, dado el heterogéneo nivel educativo, levantando información pertinente. Considerar capacitar en habilidades blandas (liderazgo, negociación). Soporte emocional y psicológico.</p> <p>- Articular con Gobiernos Locales, quienes pueden promover la participación ciudadana y promover el DIT.</p> <p>- Descentralizar procesos.</p>

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por autoras y autores
4	Del Pino, Ponciano	2018	Documento final de la sistematización de la experiencia institucional del Programa y la experiencia del SAF desde las familias y las facilitadoras.	Consultoría		PNCM SAF	<p>Cualitativa</p> <p>Etnografía del Estado</p> <p>Fochas bibliográficas</p> <p>Líneas de tiempo</p> <p>Entrevistas a profundidad</p> <p>Observación participante</p> <p>Historias de vida</p> <p>Grupos focales</p>	<p>- Diseño de SAF: Expertos, funcionarios y exfuncionarios discutieron y definieron cuáles serían los fines más urgentes y realizables para la población rural infantil; y cuáles serían los medios más óptimos para alcanzarlos.</p> <p>- Ya en la implementación, el esquema original del SAF tuvo que lidiar con problemas estructurales, similares a otras intervenciones en el Estado: falta de recursos humanos apropiados, rotación de personal, niveles heterogéneos de participación comunal y ausencia de otros servicios estatales (en salud y educación) complementarios para lograr las metas propuestas.</p> <p>- Con la publicación de un nuevo Manual de Operaciones, en el 2016, Se mejoraron ciertos procesos; no obstante, los cambios podrían haber resentido la capacidad ganada en la especialización en un programa rural, de características distintas al SCD.</p> <p>- Desde el 2017, es introducido un enfoque dentro del SAF que prioriza el componente de Salud y nutrición. Aunque esta perspectiva ya estaba contemplada parcialmente en la malla curricular del SAF, la priorización de la lucha contra la anemia ha hecho que el SAF asuma tareas de supervisión que en el diseño original no le correspondía. El SAF tenía una experiencia ganada en la promoción de prácticas a través de la consejería que podrían verse relegadas.</p> <p>- En las dos últimas décadas la presencia del Estado en las comunidades ha ido acrecentándose como efecto de una decisión política de lucha contra la pobreza.</p> <p>- Varones se asocian entorno a actividades como la agricultura y ganadería; mientras que las mujeres se agrupan entorno a los servicios de atención al hogar que brinda el Estado a través de los programas sociales. Los roles de género se reproducen casi estrictamente, teniendo al Estado como promotor.</p> <p>- Siendo los AT, el personal del programa en campo, no hay un mecanismo claro de monitoreo sobre sus acciones, y a la vez algún mecanismo mediante el cual ellos monitoreen las acciones de los actores comunales: comité de gestión, consejo de vigilancia y facilitadoras. Esta ausencia de verticalismo y constante supervisión, ha generado espacios de discrecionalidad en las facilitadoras que han contribuido a una mejor adecuación del servicio al entorno social y cultural, pero también escenarios en los que se ha desvirtuado los fines del programa, generando el incumplimiento de los deberes de los AT o trabas en el desarrollo de los Comités.</p> <p>- Si el AT incumple, el proceso de reclamo debería ser canalizado a dicho Comité. Sin embargo, estos no asumen su rol de control y vigilancia, por dedicarse a actividades específicas administrativas y no tener capacidad e incluso recursos humanos para ejecutar acciones. Los Comités tienen a los AT como punto focal de articulación con el Programa, y no a la UT. Razón por la cual, a quien le tocaría reportar las irregularidades sería al propio AT.</p> <p>- AT de habla castellana, antes de preocuparse por revertir la brecha idiomática con facilitadoras de habla indígena, insisten en reforzar su poder al evaluarlas sobre los contenidos aprendidos delante de sus pares mestizas que intervienen y responden más. Evidente la humillación que sentían las facilitadoras shipibas al no lograr acertar en sus respuestas; añadiendo a esa imagen de poco comunicativas y pasivas, su poca capacidad comprensiva y de aprendizaje; una valoración prejuiciosa que se refuerza si no se tiene en cuenta el poder del idioma. Dentro de la cultura indígena la diferenciación de género es aún marcada y tradicional, ubicando al hombre en una posición superior hacia la mujer.</p> <p>- Es más que una labor el trabajo de las facilitadoras, es un aprendizaje que las reposiciona a nivel de lo público y de lo conyugal; las prestigia, y por eso mismo, exige de ellas cierta imagen de congruencia y responsabilidad.</p> <p>- Las facilitadoras buscan a las familias usando como estrategia ciertas redes de relaciones. Cada quien explora su mejor capital social. Son tres redes en especial, de parentesco, confesional y de procedencia.</p> <p>- Aceptar participar como usuaria del programa, ser invitada a ingresar a sus domicilios, y normalizar el horario de visita, son los tres grandes desafíos que las facilitadoras tienen que lidiar en los inicios del Programa. De hecho, tienen que</p>	<p>- Monitoreo del SAF con los actores en territorio: Intensificar y fortalecer las visitas de monitoreo conjuntas en territorio, de las que participan los equipos de la Unidad de Planeamiento y Resultados, la Coordinación Técnica y de las Unidades Técnicas.</p> <p>- Mejorar el sistema de comunicación en territorio para el reporte de quejas sobre el (in)cumplimiento de las funciones del Acompañante Técnico.</p> <p>- Diseñar e implementar incentivos económicos y sociales para las facilitadoras que motiven su participación e involucramiento en las actividades.</p> <p>- Generar aprendizajes institucionales de las experiencias de las facilitadoras a través de la sistematización de su experiencia e identificación de estrategias para la implementación del servicio en territorio.</p> <p>- Incorporar la pertinencia cultural en las capacitaciones y asistencias técnicas para los Acompañantes Técnicos y las facilitadoras, que tomen en cuenta criterios específicos para el respeto y reconocimiento positivo de la realidad sociocultural, tales como el uso del lenguaje, la no discriminación y la incorporación de modelos de crianza y cuidado locales en el desarrollo de las dinámicas.</p> <p>- Incorporar otros modelos de familia, infancia y desarrollo que dialoguen con el modelo asumido por el programa.</p> <p>- Cuidar que el giro en la atención de la anemia no se convierta en un discurso monotemático que lleve a la sobremedicalización del problema.</p> <p>- Tomar en cuenta el exceso de carga administrativa a las facilitadoras.</p> <p>- Evitar que la acción de las facilitadoras se sobre enfoque en la vigilancia y el control.</p>

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por autoras y autores
								<p>encarar percepciones y valoraciones culturales, especialmente en relación al juego y al tiempo, a la intimidad del hogar y de la familia, y a las sospechas frente a los servicios y programas del Estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilitadoras han ganado una mayor confianza y seguridad; además de cierta autonomía económica. Entre los desafíos que tuvieron que pasar: doblegar prácticas jerárquicas y machistas en su relación de pareja y familia. - En la "guerra contra la anemia" se delinear discursos que adquieren contenido como un modelo de juzgamiento de la maternidad de las madres del lugar. Algo que sin duda puede ser tan nocivo; y estigmatizante bajo una valoración impuesta. - El juego y el trabajo, pueden ser conceptos opuestos en las familias que perciben una alta valoración positiva al trabajo y que, por el contrario, encuentran en el juego una representación inversa de los atributos asignados al trabajo. - Hay que considerar que en las familias operan simultáneamente diferentes modelos de infancia. En el día a día la gente va tomando decisiones, inclinándose por una u otra práctica, sin que se vea o se tome como una contradicción. El proceso formativo de la educación formal va paralelo a los estímulos y valores que va recibiendo de la familia, y asumiendo desde bien temprano, desde los tres, cuatro años, tareas y responsabilidades, adquiriendo cualidades del <i>qichu qichu</i>. - En el mundo de niños quechuas, el juego no se circunscribe a un espacio físico y es un medio de interacción, socialización y reproducción de prácticas sociales y culturales, podría pensarse en ampliar las actividades del programa a esos espacios y a esos sentidos prácticos e imaginativos. - Existen saberes y conocimientos prácticos, no occidentales, cuyo valor, uso y actualidad, reconoce la centralidad del niño en la vida de estas familias; del tiempo, recursos y múltiples cuidados que acarrea la atención de niños y niñas en los primeros meses y años. Este mundo de saberes y conocimientos prácticos requiere ser conocido y entendido, y debe ser tomado muy en cuenta para retroalimentar y enriquecer la intervención del Programa. 	
5	MIDIS / Dierna, Rosa	2016	Análisis de información primaria y secundaria del Programa Nacional Cuna Más correspondiente a la Unidad Territorial Ucayali	Manuscrito no publicado / Informe de consularía	Evaluar el proceso de implementación y funcionamiento del Programa en la Unidad Territorial Ucayali	PNCM Ucayali	<p>Revisión documental y levantamiento de información primaria (entrevista a actores)</p> <p>19 entrevistas individuales y 21 entrevistas grupales (66 personas entre individuales y grupales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - UT Ucayali motivada y responsable. Equipo sólido con elevada cooperación. Se ha organizado para que Especialistas y Formadoras refuercen mensualmente a ATs, debido a la alta rotación. - Buena percepción de actores comunales respecto a las capacitaciones. Gustan de la metodología "aprender haciendo". - Cuidadoras/es valoran del SCD el tiempo que les habilita para trabajar y de sus niñas y niños que están más despiertos, inteligentes, hábiles y que ya no tienen miedo al ingresar a la educación inicial. - En cuanto al SAF se afirma que la relación afectiva de padres-hijos ha mejorado, el uso de servicios de salud aumenta y disminuye el castigo físico. - Articulación con establecimientos de salud (a través de convenio con DIRESA) facilita la labor de los actores comunales. - Comunicación en lengua nativa facilita las relaciones facilitadores-cuidadores. - Especialistas, formadores y acompañantes técnicos no dominan lenguas nativas ni tienen conocimiento sobre las culturas originarias de los contextos en que se intervienen. Estudios son muy escasos, y cuando existen no son aprovechados. Esto limita la aplicación de un enfoque intercultural. Capacitación a actores comunales en idioma castellano dificultaría aprehensión de contenidos cuando estos últimos tienen de lengua materna una indígena. - Ampliación de funciones desde normativa nacional para especialistas, formadores y acompañantes dificultan su labor. Siempre está presente el conflicto de cumplir con labores de monitoreo y de registro administrativo. - Constante rotación de madres cuidadoras y facilitadoras, que afecta a niñas y niños emocionalmente y en su proceso de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultar con UT cambios normativos. - Evaluar incremento de estipendio a cuidadoras y facilitadoras u otras estrategias para atenuar rotación. - Menús infantiles acordes al contexto. - Fortalecimiento técnico de Comités de Gestión. - Capacitación intensiva al personal de las UT y ATs en lenguas nativas, conocimientos clave de sus culturas y relaciones de género. - Asegurar la cesión de uso de locales a largo plazo.

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por autoras y autores
								<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad en conseguir nuevos locales y presión por riesgo de perder la cesión de algunos. - Madre cuidadoras y facilitadoras sí refieren estar en Cuna Más para tener una fuente de ingreso. Sin embargo, el estipendio es muy bajo. - Comités de Gestión, en contextos indígenas, tienen dificultad para entender el manejo y rendición de cuentas de los recursos transferidos. - Hay una falta de proveedores en contextos indígenas donde se instaló SCD. 	
6	Josephson, Kimberly; Guerrero, Gabriela; Coddington, Catherine	2017	Cómo apoyar al personal que trabaja en programas a gran escala dirigidos a la primera infancia: El caso del Servicio de Acompañamiento a Familias de Cuna Más en Perú	Results for Development	Analizar la sostenibilidad y el escalamiento del SAF, con un foco en los desafíos y oportunidades experimentados por los actores comunales y los equipos técnicos	Actores comunales y los equipos técnicos de PNCM	<p>Revisión de documentos normativos y levantamiento de información primaria.</p> <p>15 entrevistas semiestructuradas y seis discusiones en grupos focales con un total de 50 personas entre actores comunales y equipo técnico regional y de la sede central.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actores comunales y equipos técnicos están motivados para realizar su trabajo y perciben un impacto directo de su trabajo en las vidas de los niños y niñas y las familias. - Contratos de corto plazo para los equipos técnicos crean inseguridad laboral. - Ampliación del perfil profesional de los AT, mediante la flexibilización de los requisitos de educación y experiencia laboral, ha ayudado a garantizar un mayor número de candidatos calificados y un grupo más diverso de AT. - Roles y responsabilidades confusas y a veces superpuestas a nivel local pueden crear una carga para los actores comunales. - Fuerte carga de trabajo de los actores comunales, en especial las facilitadoras, y de los equipos técnicos puede impedirles cumplir sus responsabilidades plenamente o hacerlo de manera eficiente. - Materiales y recursos insuficientes y/o inadecuados crean desafíos y una carga financiera para los actores comunales voluntarios (facilitadoras). - Costos de desplazamiento a zonas alejadas son altos, tener que cubrir ese gasto inicialmente "de sus bolsillos" es un desafío adicional para los ATs. - El equipo técnico y los actores comunales valoran el modelo de capacitación y apoyo por su rico contenido y por la entrega comprometida de las sesiones de capacitación. - Se requieren mejoras para garantizar que actores comunales tengan la capacidad de incorporar nuevas familias al programa y el personal regional reciba suficiente apoyo en el campo. - Los equipos técnicos y las facilitadoras perciben que los sueldos y estipendios son atractivos cuando recién ingresan al programa, pero las largas horas de trabajo, los desplazamientos significativos, los contextos desafiantes y la inseguridad laboral los hacen cambiar de parecer. - Las oportunidades de avance y desarrollo profesional son limitadas; sin embargo, el personal expresó haber crecido tanto personal como profesionalmente solo por trabajar en el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad laboral para AT, formadores y especialistas. Generar condiciones para ver Cuna Más como una opción laboral de largo plazo. - Comunicar mejor la estructura local (Comités) y aliviar su carga administrativa. Comunicarles mejor los usos de los recursos transferidos. - Mejorar mecanismos de compra de materiales, uniformes e indumentaria - Garantizar que facilitadoras accedan a los beneficios que se les garantiza como voluntarias - Equiparar estipendio al de PRONEI - Proveer oportunidades formativas (terciaria) a actores comunales
7	Guerrero, Gabriela	2019	Informe de Progreso de Políticas de Primera Infancia	Diálogo Interamericano	Describir la situación en el que se encuentra el país respecto a los acuerdos de la Agenda Regional para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia	Primera Infancia en el Perú	<p>Cualitativa</p> <p>Entrevistas y revisión documental</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de un liderazgo claro en el estado en materia de primera infancia, ha llevado a que los Lineamientos "Primero la infancia" tengan una implementación muy limitada. Adicionalmente, el énfasis desde el sector público en algunas prioridades como la "lucha contra la anemia", ha significado descuidar una mirada integral hacia el desarrollo de la primera infancia. - El mayor desafío para el DIT es desarrollar estándares generales de calidad para una intervención que se adapten y sean pertinentes a los distintos contextos del país. - Se debe asegurar continuidad y sostenibilidad a través del tiempo del módulo DIT de la ENDES, incluyendo mecanismos de difusión oportunos y eficientes para que la información recogida pueda ser utilizada por todos los actores vinculados a temas de primera infancia. - No existe un marco normativo que promueva involucramiento de la sociedad civil en el desarrollo de políticas y programas de primera infancia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer liderazgo en primera infancia, y poner en agenda pública. - Lineamientos de calidad a nivel país. - Continuar y mejorar el levantamiento de información para medir la calidad de los avances en DIT. - Promover el involucramiento en DIT desde la sociedad civil.

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por autoras y autores
8	MIDIS / Araujo, María C.; Rubio-Codina, Marta; Dormal, Marta	2016	Evaluación de impacto del Servicio de Acompañamiento a Familias (SAF) del Programa Nacional Cuna Más – Resultados Finales	Evidencia MIDIS	Evaluar el impacto del SAF sobre el desarrollo infantil temprano.	PNCM SAF	Cuantitativa. Experimental. Línea de base 2013 y de salida en 2015	<ul style="list-style-type: none"> - SAF tiene impactos significativos sobre el desarrollo. Estos impactos son más robustos y más significativos para las dimensiones cognitiva y de comunicación. Aunque menos significativos estadísticamente, también se observan impactos sobre las áreas de motricidad fina y personal-social. - El impacto del SAF sobre los niños que recibieron al menos una visita del Programa es de una magnitud de entre 0.094 y 0.122 desviaciones estándar para las áreas en las cuales éste es significativo. - El programa cierra el 18% del gradiente socioeconómico en resolución de problemas y el 35% en comunicación, para los niños de esta muestra. - En una submuestra con mayor pobreza y presencia de antecedentes indígenas, los impactos son mayores (impactos sobre desarrollo cognitivo y lenguaje receptivo de 0.295 y 0.193 desviaciones estándar, respectivamente). 	<ul style="list-style-type: none"> - Importante margen de mejora en lo que se refiere a la calidad de las visitas en sí mismas. Mejor preparación de la facilitadora como en su capacidad de lograr un mayor involucramiento de la madre y el niño durante la visita
9	Araujo, María C.; Dormal, Marta; Schady, Norbert	2017	Child Care Quality and Child Development	The Journal of Human Resource	Evaluar el efecto de la calidad de las cuidadoras sobre el desarrollo infantil (comunicación, resolución de problemas, motricidad fina) de niñas y niños menores de 24 meses.	PNCM SCD enero 2014	Aplicación de ASQ a 2 198 niñas y niños entre 4 y 24 meses, y midiendo la calidad de cuidadoras de 582 cuidadoras en 291 centros Cuna Más de cuidado diurno, usando CLASS.	<ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo al Toddler Classroom Assessment Scoring System (CLASS), que califica entre 1 y 7 a cuidadoras en base a su interacción con niñas y niños, las cuidadoras de Early Head Start (similar del SCD en norteamérica) tienen una calidad de cuatro desviaciones estándar mayor que la de las cuidadoras del SCD. - Experiencia de la cuidadora está más asociado con el desarrollo infantil que sus años de educación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deben reforzarse las capacitaciones a los cuidadores, la calidad de sus interacciones con niñas y niños es altamente relevante para la consecución de logros de desarrollo infantil.
10	MIDIS / Guerrero, Gabriela; León, Juan	2017	Evaluación de Impacto del Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más - Resultados finales	Evidencia MIDIS	Estimar el impacto del SCD sobre el desarrollo infantil de los niños y niñas entre 30 y 36 meses	PNCM SCD	Cuantitativa. Cuasiexperimental. <i>Propensity Score Matching</i> con datos de ENDES 2015-2016	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un impacto positivo y significativo de la asistencia a un SCD Cuna Más. El tamaño del efecto de la asistencia oscila entre 0.20 y 0.22 desviaciones estándar dependiendo de la técnica de emparejamiento utilizada. Así mismo, en los análisis de robustez se aprecia que este efecto se mantiene en las diferentes especificaciones empleadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer fortalezca la capacitación inicial y en servicio de las madres cuidadoras, poniendo especial énfasis en las interacciones que se generan con los niños y niñas usuarios del servicio - Diseñar estrategias para retener a los actores comunitarios del programa. Mejorar los incentivos (sobre todo monetarios) que se le ofrece a fin de retenerlos por más tiempo en el programa, asegurando la continuidad del trabajo que se realiza. - Mejore los sistemas de seguimiento y control de los recursos y materiales necesarios en los centros de cuidado diurno, tanto a nivel de los Comités de Gestión como del nivel central.
11	Boyd, Chris; Rentería, José M.	2018	Economía del cuidado, desigualdades de género y participación en el mercado laboral: el caso de Cuna Más	Consortio de Investigación Económica y Social (CIES)	Explorar la participación de las mujeres en el mercado laboral y el cambio en las estrategias de cuidado del hogar, dada la provisión pública de servicios de cuidado diurno	PNCM SCD	Cuantitativa. <i>Propensity score matching</i> y <i>entropy balancing</i> . Cualitativa. Casos típicos en tres regiones del Perú	<ul style="list-style-type: none"> - Mujeres usuarias tienen similitudes con no usuarias residentes en zonas urbanas, aunque con algunas particularidades. En las variables relacionadas con el mercado laboral, destacan por su elevada tasa de ocupación. - Mujeres con hijos usuarios muestran una tasa de ocupación notablemente superior al resto de grupos de madres con hijos de 6 a 36 meses (79%, con respecto al 59% promedio nacional), pero al mismo tiempo viven en hogares con la más alta tasa de dependencia (47%). - No se encuentran impactos sobre el empleo formal, pero sí un impacto negativo de 6% sobre la probabilidad de tener un empleo informal en el sector informal y un impacto positivo de 7% sobre la probabilidad de tener un empleo informal en el sector formal. - El horario estandarizado para todos los centros Cuna Más no se condice con los horarios de trabajo usuales de cada realidad local. - Esposos de las mujeres no usuarias entrevistadas en varios casos son machistas y no les permiten llevar a los niños a Cuna Más. - Hogares no usuarios más pobres lo son en muchos casos debido a la dificultad de cumplimiento de requisitos, es decir son excluidos de los beneficios de Cuna Más, lo 	<ul style="list-style-type: none"> - Se debería considerar realizar un análisis de demanda, ya que en las localidades menos pobladas visitadas se observó exceso de cupos, mientras en las localidades más pobladas se observó sobredemanda de cupos –listas de espera- para acceder a Cuna Más. - Incrementar la retribución económica que reciben las cuidadoras y guías de Cuna Más, o al menos sus condiciones laborales (p.ej. darles seguro de salud), contribuiría a la reducción de la rotación de las mismas. Pensando en la empleabilidad de madres: <ul style="list-style-type: none"> - Donde el tiempo de traslado hacia el centro de trabajo es alto y existe alta movilidad, con el fin de promover empleos de jornada completa, Cuna Más debería estar disponible no solo para las familias del mismo distrito. - Para evitar el desfase y con él la salida de algunas mujeres del mercado laboral, considerar el cuidado desde los tres meses (licencia materna).

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por autoras y autores
								<p>cual finalmente generaría una ampliación de las brechas de desigualdad de salud, nutrición y desarrollo infantil.</p> <p>- Localidades con menor población, los cupos de cuidado se llenan con hijos de mujeres trabajadoras de ingreso medio (profesoras, personal de salud, funcionarias de los gobiernos locales, administrativas).</p>	<p>- Flexibilizar edad máxima exigida por el programa, de tal manera que no se diluyan los posibles efectos sobre la participación laboral entre quienes no pueden acceder a otro tipo de cuidado (3 años al 31 de marzo para ingresar a Inicial).</p>
12	Lescano, César	2018	Receptividad del servicio de acompañamiento a familias del programa nacional cuna más en comunidades del distrito de Condebamba	<p>Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social - PUCP</p> <p>Asesor: Giovanni Bonfiglio</p>	Identificar y analizar los factores que determinan la receptividad del Servicio de Acompañamiento a Familias del Programa Nacional CUNA MÁS por las familias beneficiarias, autoridades y población de las comunidades del distrito de Condebamba	<p>PNCM en el distrito de Condebamba octubre 2016</p>	<p>Revisión de información normativa y levantamiento de información primaria.</p> <p>2 grupos focales (comité de gestión, consejo de vigilancia, facilitadores) y 25 entrevistas (cuidadores principales, autoridades y líderes comunales, acompañantes técnicos, especialistas)</p>	<p>- Niños y niñas han logrado: regular emociones, seguridad, autonomía, facilidad de aprender y capacidad de relacionarse con los demás. Cuidadores aumentaron tiempo y atención a sus hijos e hijas.</p> <p>- Condiciones de la vivienda no adecuadas para implementar espacios de juego y aseo exclusivo.</p> <p>- Práctica de cuidado y aprendizaje son promovidas parcialmente sólo en la visita y no en el transcurso del día o semana. Quienes están a cargo del cuidado son hermanos mayores. En algunas familias existe violencia familiar y el consumo de alcohol es alto.</p> <p>- Cuidadora puede percibir que el facilitador gana por sus hijos y que no cumplen. Rechazo de algunos cuidadores a participar en sesiones de socialización debido a que no se les da dinero y cosas. Reducida participación en la visita aduciendo que por falta de tiempo. Presencia de patrones culturales de cómo criar, que según la cosmovisión de poblador andino es adecuada: resistencia al cambio en forma de crianza.</p> <p>- Actores participantes del servicio coinciden que el material educativo está deteriorado e incompleto. Aspecto que genera descontento en las familias y en ciertos casos que el niño o niña no quiera jugar.</p> <p>- Autoridades y líderes comunales manejan información limitada del servicio. No participan activamente en reuniones. Propuestas para mejorar la atención a los niños y niñas no es prioridad y no se hace seguimiento a los compromisos. Cuando son parte de los comités de gestión o consejos de vigilancia; conocen limitadamente las visitas domiciliarias.</p> <p>- Comités de gestión y consejos de vigilancia no desarrollan plenamente sus funciones. Principal debilidad es el manejo de dinero y justificación de gastos. No se puede exigir su participación en las actividades por ser voluntarios. Integrantes reclaman pago por el tiempo empleado en las acciones planificadas.</p> <p>- Los que tienen claro sus roles son los facilitadores que reciben acompañamiento y asistencia técnica continua, al igual que los presidentes y tesoreros quienes administran los recursos transferidos por el programa.</p>	<p>- Informar claramente roles y responsabilidades de cada actor. Plantear estrategias de articulación local para diseñar plan de acción conjunta para la mejora de servicios brindados a la primera infancia.</p> <p>- Plan comunicacional del programa, específico según actor (incluyendo autoridades), para sensibilizar sobre la importancia de su trabajo en la primera infancia, y el del PNCM y así lograr la sostenibilidad de la intervención.</p> <p>- Estrategia de motivación para las familias desde el ingreso hasta el egreso del niño. Taller de inducción donde se informe del servicio ofertado y los resultados que se tendrá cuando salgan del programa. Asimismo, al momento de egresar informar a los cuidadores los logros y avances.</p> <p>- Renovación permanente de material educativo por parte del programa, compra o elaboración con insumos de cada zona.</p> <p>- Diagnóstico a más profundidad de las necesidades de cada actor del Comité de Gestión.</p> <p>- Seguimiento automatizado a las actividades y desempeño del personal de campo, ya que por la cantidad es difícil que el equipo de planta pueda estar en todos los lugares.</p>
13	Muñoz, Luisa	2018	La Visita al Hogar como estrategia de intervención del Servicio de Acompañamiento a Familias, del Programa Nacional Cuna Mas, en el distrito de Tambillo - provincia de Huamanga - departamento de Ayacucho. 2015 - 2016.	<p>Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social - PUCP</p> <p>Asesor: Carlos Torres Hidalgo</p>	Identificar la contribución de la Visita al Hogar del SAF, al desarrollo integral de los niños de Tambillo; mediante el análisis de los objetivos, procedimientos y competencias que se ejecutan en la visita al hogar	<p>PNCM en el distrito de Tambillo 2015-2016</p>	<p>Estudio de caso</p> <p>Guía de observación directa, entrevistas semi-estructuradas, revisión documental, notas de campo</p> <p>28 familias y 3 facilitadoras</p>	<p>En el distrito de Tambillo:</p> <p>- Padres o cuidadores principales perciben avance en el desarrollo infantil como resultado del SAF. Sin embargo, refieren, que el personal de SAF a veces está más preocupado en sus metas que en hacer una buena visita.</p> <p>- Ausencia de información: Mala información de ingreso. Acompañante Técnico no siempre acudió, y se encuentra casos en que se la facilitadora apela a que el programa será un requisito para que su niña/o ingrese al colegio.</p> <p>- Comités de Gestión y Consejos de Vigilancia no pueden supervisar por las distancias, o por incomodidad de usuarias cuando un miembro del CG es hombre y visita el hogar.</p> <p>- Juguetes y materiales deteriorados provocan malestar en madres cuidadoras, temor que sus hijas/hijos contraigan alguna enfermedad por ellos.</p> <p>- Familias señalan que no se les ha preguntado que propondrían en su calidad de cuidadores, a fin de mejorar el servicio. Algunas tienen la sensación de ser utilizadas para cumplir metas.</p> <p>- Facilitadoras expresan dificultad por algunas familias que piden su cambio, no informan sus viajes, quieren tomar la plaza de la facilitadora.</p>	<p>- Proveer mayores incentivos y seguridad/protección a facilitadoras.</p> <p>- Mejorar la estrategia de focalización, de modo que un Comité de Gestión no tenga que lidiar con problemas de transporte.</p> <p>- Involucrar otras instancias ya consolidadas en el Comité de Gestión, en este caso se recomienda la Junta de Usuarios de Riego de Ayacucho</p> <p>- Renovación permanente de kits (juguetes).</p> <p>- Mayor trabajo de incidencia con autoridades locales.</p> <p>- Más y mejor información del PNCM.</p>

Nro.	Autor(a) / Elaboración	Año	Título	Editorial / Revista / Institución	Objetivo del estudio	Población de estudio	Metodología / Fuente de información	Resultados / Hallazgos	Necesidades identificadas por autoras y autores
14	Rey-Sánchez Suárez, Virginia	2017	Más que una guardería: El tránsito de Wawa Wasi a Cuna Más en Jicamarca	Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)	Analizar Cómo se ha implementado la gestión de recursos humanos del servicio de Cuna Más para aplicar la estrategia de aprendizaje infantil temprano en la comunidad de Jicamarca	PNCM SCD	Cualitativo. estudio de caso, de carácter exploratorio y sustentado en recojo de información de campo (entrevistas a funcionarios, padres de familia usuarios, y especialistas independientes).	<ul style="list-style-type: none"> - El rol de madre cuidadora, valorado cuando la comunidad desempeñaba un papel fundamental en la organización social, y otras oportunidades económicas eran reducidas, ha perdido reconocimiento ya que se han diversificado las oportunidades laborales para la población en general, y para las mujeres en particular. - Alta rotación de las madres cuidadoras por la ausencia de una política de recursos humanos que pueda ofrecer diversos estímulos para hacer atractivas las plazas. - El Programa Nacional Cuna Más se diseñó de modo que se delegó una parte importante de las tareas y competencias a la madre cuidadora, sin cambiar ni la política remunerativa ni sus condiciones del "voluntariado" (respecto a Wawa Wasi). 	<ul style="list-style-type: none"> - Repensar su estructura de Recursos Humanos, asignando el carácter de servidor público a las madres cuidadoras, para alinear su retribución con su cantidad de tareas y otras actividades del mercado.
15	Torres, Andrea	2015	Describir la política Cuna Más y analizar los factores determinantes que intervienen en su implementación.	Tesis para optar el grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas - U-Chile Asesor: Carlos Torres Hidalgo	Describir la política Cuna Más y analizar los factores determinantes que intervienen en su implementación.	PNCM	76 entrevistas entre actores del ámbito político-estratégico, actores de implementación y actores comunitarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Perú tiene la visión correcta e ideal de considerar la oferta de cuidado y educación para la primera infancia como un bien público. - Es un servicio gratuito para las familias, lo que puede ser una fortaleza y también un desafío, ya que cuando las familias aportan una pequeña cantidad de dinero se puede generar mayor compromiso de las familias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar y fortalecer la capacidad técnica tanto de los comités de gestión, consejos de vigilancia como de las cuidadoras y guías. - Incentivos tales como certificación de competencias laborales, mejoramiento del nivel educativo, derecho a licencia y días de vacaciones, etc. para voluntarias. - Coordinaciones interinstitucionales en función de objetivos específicos con indicadores de resultados claros y medibles - Identificar con claridad dónde están los "cuellos de botella" en términos de la cesión y regularización de terrenos

Anexo N°4. Listas de participantes del Taller de relevamiento



PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social



EVIDENCIA MIDIS
Conocer para incluir

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

Programa Social	PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS			Fecha:	06 de febrero de 2020	
Lugar del taller:	Sede PNCH Av. Aseguipa 2637			Horario:	De 3:15 pm a 6:00 pm	
N°	Apellidos	Nombres	Cargo	Teléfono	Correo electrónico	Firma
	RAMOS SILVA	E. VILAGROS	JUT LINA HEZRA	945452062	eramos@cunamas.gob.pe	
	SORIANO PEREA	Santiago	UPPM	986330286	spoyo_uppm@cunamas.gob.pe	
	SHICA MEZA	Jorge	UPPM	951617216	piacosos@cunamas.gob.pe	
	SERGIO MIRANDA F	SERGIO	JEFE UPPM	939320645	sermiand@cunamas.gob.pe	
	MARTINEZ Mariadel Carmen		JEFE UOAI	9148946405	mcmartinez@cunamas.gob.pe	
	Espejo F. Oscar D.		Coordinador	945816019	Oespejo@cunamas.gob.pe	
	VÁSQUEZ GIRON	JUAN	Coord. Técnico	942-062-574	javazquez@cunamas.gob.pe	
	CHÁVEZ LAZARTE JORGE	JORGE	UOAI-ESPECIALISTA	93737310	JECHAVEZ@CUNAMAS.GOB.PE	
	BENAVENTE QUESQUIN	GERARDO R.	COORDINADOR DE LOGÍSTICA	943607929	gbenavente@cunamas.gob.pe	
	Nizama Ramos	Marlene Y.	UOAI Coord. de Gestión Comunitaria	993735048	especialista.gcs@cunamas.gob.pe	

N° MUJERES

3

N° HOMBRES

7

TOTAL DE ASISTENTES

10 (1/2)

Anexo N°5. Servicios identificados en Taller de relevamiento

Tema	Servicios
Acompañamiento familiar	Acompañamiento familiar
	Servicio de acompañamiento familiar
	Orientación sobre desarrollo infantil a las familias
Cuidado diurno	Acompañamiento familiar
	Servicio de cuidado diurno
	Cuidado al Niño
	Cuidado y protección a los niños
	Cuidado y atención integral a los niños/as
	Cuidado
	Cuidado con amor
Servicio de atención integral	
Atención alimentaria	Atención alimentaria
	Alimentación adecuada saludable
	Alimentación
	Alimentación para reducir la anemia infantil
	Alimentación de calidad
	3 raciones diarias balanceadas
	Provee de ropa y alimentación
Calidad nutricional	
Atención integral	Aprendizaje infantil
	Atención integral a niñas/os < 36m
Fortalecimiento de actores comunales	Desarrollo de capacidades de actores comunales
	Genera una comunidad de apoyo entre actores comunales
	Acompañamiento a actores comunales
Oportunidad proveedores	Opción de ingresos para vecinos de las comunidades
	Opción de negocios para pequeños proveedores
Varios / Otros	Fortalecimiento al funcionamiento del servicio
	Seguimiento al funcionamiento del servicio
	Promoción y prevención de la salud
	Educación alimentaria
	Estabilidad emocional
	Espacio de desarrollo para los niños/as
	Fortalecimiento de capacidades
	Desarrollo
Permite el compromiso político de actores regionales	

Transcripción de post-it de la lluvia de ideas. Taller de relevamiento, 06 de febrero de 2020.

Anexo N°6. Objetivos identificados en Taller de relevamiento

Tema	Objetivos
Objetivo agregado	Mejorar el desarrollo infantil
	Mejorar/apoyar en el desarrollo infantil
	Lograr el desarrollo infantil temprano
	Mejorar el desarrollo infantil
	Desarrollo integral de la infancia temprana
	Para alcanzar un desarrollo integral en los niños y niñas que involucra un desarrollo físico, cognitivo y social
Prácticas y capacidades en familias/cuidadores	Fortalecimiento de conocimientos y habilidades para el desarrollo infantil
	Para educar a los padres sobre el DIT
	Familias mejoran capacidades de crianza
	Para fortalecer competencias en los familiares
	Mejorar las prácticas de las familias
	Mejora en la relación entre niños y cuidadores principales
	Promueve el conocimiento e interacción de padres e hijos
	Fortalecimiento de la educación familiar
Para incentivar las prácticas de cuidado en los cuidadores principales de los niños y niñas usuarios del PNCM	
Adecuado estado nutricional	Para reducir las brechas de anemia
	Coadyuvar a la lucha contra la anemia
	Reducción de tasa de anemia infantil
	Espacio o acción que contribuye a disminuir la DCI y anemia
Resultados DIT particulares	Lograr el apego seguro
	Mejorar la motricidad fina y gruesa
	Brinda oportunidades y espacios para el desarrollo de los niños/as
	El niño/niña esté en un espacio seguro y experimente aprendizajes
Estado de niñas y niños	Para que tengan una vida saludable
	Para contar con niños saludables, competentes e independientes
	Niños sanos y con capacidades
	Preparan a los niños de 0 a 3 años para que sean jóvenes fuertes física y mentalmente
	Para garantizar niños saludables y felices
Objetivos de largo plazo	Disminución de brechas a servicios sociales a través de la articulación
	Para que los niños tengan mejores oportunidades
	Brechas sociales por cubrir
	Oportunidades de mejora
Visualización del DIT	Tener gobiernos locales comprometidos
	Comunidad informada y comprometida con DIT
	Visibiliza la primera infancia
	Incidencia en el desarrollo infantil
	Promoción del Desarrollo infantil temprano
Empleabilidad de cuidadores	Seguridad de los padres para ir a estudiar y/o trabajar
	La madre usuaria puede trabajar mientras su niño esté bien atendido
Varios / Otros	Incrementa la presencia del estado en poblaciones vulnerables

Permite evaluar resultados y promover acciones de mejora

Permite apoyo/independencia económica para actores comunales

Apoyo a comunidades rurales

Generar mayor inversión social

Disminución de la violencia

Transcripción de post-it de la lluvia de ideas. Taller de relevamiento, 06 de febrero de 2020.

Anexo N°7 Resultados Mapa de Empatía en Taller de relevamiento

Usuarios

Niños y Niñas (hasta 36 meses)	
¿Qué emoción siente?	Alegría
	Felicidad (niño no nuevo)
	Temor (niño nuevo)
	Incertidumbre (niño nuevo)
	Emoción (niño no nuevo)
	Lloroso
	Inquieto
	Miedo
	Miedo
	Angustia
	Ansiedad
	Alegría
	Triste (niño nuevo)
	Momento de diversión aprendiendo porque ejercita los sentidos
	Confianza
	Agradecimiento
	Alegría
	Felicidad
	Alegría
	Miedo
	Sueño
	Tristeza
	Seguridad al reconocer a la madre cuidadora
Cólera (cuando otro niño le quita su juguete)	
Libertad	
Emoción cuando logra su objetivo con el juego	
Alegría porque juega con otros niños	
¿Qué piensa?	¿Por qué me dejan mis padres?
	Que sus papas no lo quieren
	Dudas sobre la hora en la que sus padres vendrán a recogerlo
	Que la madre cuidadora tiene muchos niños que si tuviera menos él podría jugar más con ella
	Que viene otro adulto a distraer a la madre cuidadora
	Quiere saber a qué hora viene su mamá
	Que tiene muchos juguetes
	Que rica comida
	Que la madre cuidadora es buena, le canta, lo cambia
Que su mamá no vendrá (niño nuevo)	
¿Qué acción desarrolla?	Lavado de manos
	Juegos
	Escucha cuentos
	Socializa
	Juega
	Come
	Juega
	Salta
	Come
	Corre
	Desarrollo de motricidad gruesa, fina, personal social
Jugar	
Socializar	
Madres gestantes	
Mi bebé crecerá mejor con los cuidados del PNCM	

¿Qué piensa?	Entusiasmada por aprender nuevas formas de comunicación con el bebé Estará mejor mi hijo en una cuna que conmigo Aprender
¿Qué acción desarrolla?	Trabajar Estudiar Hacer sus quehaceres del hogar
¿Qué emoción siente?	Confianza Seguridad Confianza Tranquilidad Compañía Seguridad Temor Seguridad
Familias	
	Dudas sobre cómo se atenderá a sus niños/as (familia nueva) Confianza Tranquilidad Seguridad Contenta porque todo está bien atendido Alegria
¿Qué emoción siente?	Esperanza Tranquilidad al dejar a su niño/a en un espacio seguro Mucha rotación en el programa Que el estado lo apoya Que su niño/a tiene una buena alimentación Que su hijo tendrá mejores oportunidades Que ahora puede estudiar/trabajar porque tiene quien cuide a su hijo Que tiene una buena alimentación Preocupación
¿Qué hace?	Traslado de educación al PNCM Confianza al dejar al cuidado de su bebé a especialistas Que el servicio debe funcionar sábado y domingos Que el hijo comerá a sus horas y alimentos nutritivos Tranquilidad
Comunidad	
¿Qué piensa?	Riesgo de robo de dinero Seguridad con el acercamiento del gobierno

Fuente: Transcripción de post-it de la lluvia de ideas. Taller de relevamiento, 06 de febrero de 2020.

Actores del PNCM

Actor	Pensamiento
AT	Promuevo el desarrollo de mi localidad
AT	Viáticos (no tienen)
AT	Desarrollo múltiples funciones y me pagan muy poco
Facilitadora	Contribuyo al nacimiento seguro de los niños
Facilitadora	Contribuyo con mi comunidad
Madre cuidadora	No soy voluntaria cumplo un horario completo
Madre cuidadora	Soy parte del desarrollo de mi comunidad
Madre cuidadora	Las familias reconocen mi trabajo
Madre cuidadora	Tengo mucho trabajo
Madre cuidadora	Aprendo un montón
Madre cuidadora	Tengo muchas responsabilidades
Madre cuidadora	Mucho esfuerzo poco reconocimiento
Madre cuidadora	Tengo responsabilidades sobre el cuidado de los niños
Madre cuidadora	El horario de atención es muy largo para ser voluntaria
Madre cuidadora	Me ocupo de algo y recibo una compensación

Actor	Pensamiento
Madre cuidadora	Mucha responsabilidad de cuidar a niños de la comunidad
Madre cuidadora	Oportunidad de ingreso
Madre cuidadora	Inicialmente piensa que es un trabajo fácil
Madre cuidadora	Quiero desertar
Madre cuidadora	Cuida con cariño a los niños
Madre cuidadora	Sobrecarga de trabajo (8 niños) caminantes
Socia de cocina	¡Cocino Rico para los niños!
Todos	El PNCM representa una oportunidad laboral

Fuente: Transcripción de post-it de la lluvia de ideas. Taller de relevamiento, 06 de febrero de 2020.

Anexo N°8. Necesidades en Taller de relevamiento

N°	Clúster	Necesidad
1	Mejorar modelo de cogestión	Débil modelo de cogestión
		Desviación presupuestal, no hay seguimiento adecuado de los Estados Financieros
		Los miembros de las Juntas Directivas del Comité de Gestión no participan activamente
		Alta carga administrativa
2	Reducir rotación	Los miembros de la Junta Directiva no cumplen con la entrega de justificaciones a tiempo
		Rotación de madres cuidadoras
3	Tener información oportuna para afiliación y seguimiento	Poco estipendio
		Dificultad en acceder a información de recién nacidos
4	Mejorar el compromiso de la familia	Dificultad en la afiliación temprana
		Débil seguimiento nominal oportuno al desarrollo infantil temprano
		Debilidad en la planificación y organización sectorial
		Inasistencia (padres no llevan de forma regular a sus hijos a los servicios)
5	Incrementar especialistas temáticos	Débil compromiso de la familia
		Padres no siguen las prácticas de cuidado promovido por el PNCM
		Unidades territoriales no cuentan con personal
6	Fortalecer organización territorial	Alta rotación del equipo
		Falta de especialistas en infraestructura en Unidades Territoriales para supervisión de locales
7	Fortalecer articulación territorial	Débil organización territorial
		Organización territorial desigual
8	Mejorar posicionamiento del objetivo del programa	Débil articulación con los gobiernos locales
		Falta de apoyo de las municipalidades y del gobierno regional
9	Mejorar posicionamiento del programa	Débil posicionamiento del DIT en la agenda política
		Débil incidencia pública
10	Mejorar priorización / focalización	Débil posicionamiento del programa en el territorio
11	Aliviar vulnerabilidad de los niños/as	Necesidad de mejorar la priorización de las zonas de intervención
12	Reducir rotación de gestiones	Los niños/as se enferman con mucha facilidad
13	Trabajar en barreras culturales	Alta rotación de las gestiones del PNCM
14	Encontrar soluciones a la migración	Barreras culturales y religiosas en las familias y comunidades
15	Elaborar materiales con pertinencia cultural	Migración Poblacional
		Juguetes con pertinencia cultural
16	Encontrar locales	Materiales con pertinencia cultural
		Dificultad para encontrar locales para el SCD
		No se puede atender más niños/as porque no tenemos más locales (SCD) para crecer
		La comunidad no brinda espacios para el servicio
17	Adecuar horarios	Los locales cedidos no son viables
		No hay locales comunales en las comunidades (comunidades sin servicios básicos)
18	Generar condiciones para la lactancia materna	Los horarios de atención no se adaptan a las necesidades de los usuarios
		No hay condiciones para promover la lactancia materna en los Centros de Cuidado Diurno
		No se contempla como parte del desarrollo de los niños y niñas la alimentación mediante leche materna en Centros de Cuidado Diurno

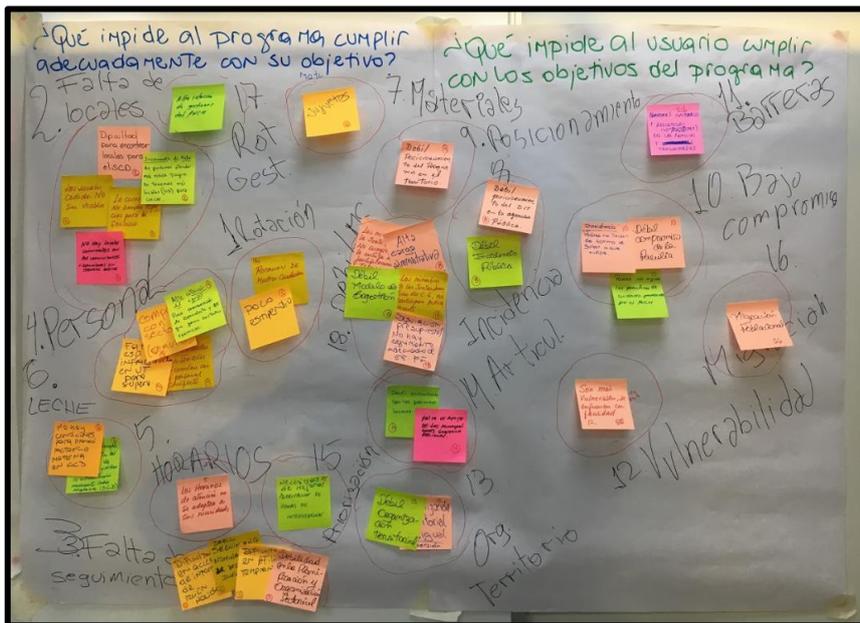
Fuente: Transcripción de post-it de la lluvia de ideas. Taller de relevamiento, 06 de febrero de 2020.

Anexo N° 9. Relación de participantes Cuestionario virtual de Priorización de Necesidades FV-2

N°	Nombres y Apellidos	Sede	Cargo
1	Alfredo Cutti Vargas	UT Huancavelica	Jefe de Unidad Territorial
2	Ana María Rojas Cruz	UT Moquegua	Jefe de Unidad Territorial
3	Carlos Gutiérrez Bilbao	UT VRAEM	Jefe de Unidad Territorial
4	Cesar Sulca Vega	UT Ayacucho	Jefe de Unidad Territorial
5	Consuelo Andrea Álvarez Chávez	UT Lambayeque	Jefe de Unidad Territorial
6	Danny Daryl Enriquez Muñoz	UT Apurímac	Jefe de Unidad Territorial
7	Diana Marlene Lissette Castillo Pisco	UT Lima Provincia	Jefe de Unidad Territorial
8	Edith Milagros Ramos Silva	UT Lima Metropolitana	Jefe de Unidad Territorial
9	Elmez Honoc Bonifacio	UT Madre de Dios	Jefe de Unidad Territorial
10	Janina Felicita Vargas Rosas	UT Huánuco	Jefe de Unidad Territorial
11	Joel Reyes Vargas	UT Junín	Coordinador OCT La Merced
12	Jorge Alberto Shiga Meza	Sede Central	Servicio por Terceros
13	Jorge Enrique Chavez Lazarte	Sede Central	Especialista
14	Juan Antonio Vásquez Girón	Sede Central	Coordinador Técnico
15	Karina Ericka Castro Fernández	UT Ancash	Coordinadora de OCT Chimbote
16	Karina Portugal	UT Arequipa	Jefe
17	Katherine Lupta Peceros Zambrano	UT Apurímac	Coordinadora de OCT Andahuaylas
18	Lilian Yupanqui Rodríguez	UT La Libertad	Jefe de Unidad Territorial
19	Lita Merly Santillan Mendoza	UT Loreto	Jefe de Unidad Territorial
20	María del Pilar Rivas Moyano	UT Tacna	Jefe de Unidad Territorial
21	Mariano Torres Baca	UT Cajamarca	Coordinador de la OCT Jaen
22	Mariela Vela Tipa	UT San Martín	Jefe de Unidad Territorial
23	Marlen Ysabel Nizama Ramos	Sede Central	Servicio por Terceros
24	Milton Omar Peña Adrianzen	UT Loreto	Coordinador de OCT Yurimaguas
25	Nilton Madera Mayz	UT Cusco	Jefe de Unidad Territorial
26	Noelia Lastenia Cueva Escudero	UT Ancash	Jefe de Unidad Territorial
27	Nohemí Tinco Condori	UT Lima Metropolitana	Coordinadora OCT Cañete
28	Omar Agustín Barboza Lachos	UT Lima Metropolitana	Coordinador (e) OCT
29	Oscar Manuel Espejo Fernandez	Sede Central	Coordinador
30	Richar Garcia Diaz	UT Amazonas	Jefe de Unidad Territorial
31	Richard Nelson Ccencho Cencia	UT Junín	Jefe de Unidad Territorial
32	Rocío Graciela Ayala azabache	UT Piura	Coordinador OCT Tumbes
33	Santiago Napoleón Soriano Perea	Sede Central	Servicio por Terceros
34	Sergio Miranda Flores	Sede Central	Jefe de Unidad Territorial
35	Silvia Carolina Valdivieso Riboty	UT Cajamarca	Jefe de Unidad Territorial
36	Victor Hugo Farfán Reyes	UT Piura	Jefe de Unidad Territorial
37	Willie Nilton Campos Castro	UT Pasco	Jefe de Unidad Territorial
38	Yelitza Linares Portilla	UT Puno	Jefe de Unidad Territorial



Fotografía 3. Empatizando con los usuarios



Fotografía 4. Identificando necesidades