



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

The **Early Childhood Workforce Initiative (ECWI)** es un esfuerzo multisectorial global para movilizar a los países y socios internacionales con el propósito de apoyar y empoderar a las personas directamente responsables de entregar servicios a los niños y niñas menores de ocho años y a sus familias. Esta iniciativa está liderada de manera conjunta por Results for Development (R4D) e International Step by Step Association (ISSA), y es apoyada por un consorcio de fundaciones, entre las cuales se encuentra la Fundación Bernard van Leer, la Fundación Open Society, la Fundación ELMA y la Fundación Jacobs. Este estudio realizado en el Perú es el primero de una serie que se realizará en diferentes países para analizar los desafíos y las oportunidades para mejorar la calidad de los servicios del personal que trabaja en programas a gran escala dirigidos a la primera infancia.



Este estudio fue un esfuerzo conjunto de **Results for Development (R4D)** en Washington, DC y el **Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)** en Lima, Perú. En el caso de R4D, el trabajo fue liderado por Kimberly Josephson y Catherine Coddington, bajo la orientación general de Michelle Neuman, Mark Roland y Nicholas Burnett. En el caso de GRADE, el trabajo fue liderado por Gabriela Guerrero. Milan Thomas y Robert Frances llevaron a cabo la estimación de costos para R4D.

Los autores agradecen el generoso apoyo de la Fundación Bernard van Leer a este estudio y a Joan Lombardi, en particular, por su continua orientación. También agradecen a la dirección ejecutiva, al equipo técnico del SAF y a los jefes y coordinadores de las unidades territoriales de Cuna Más por su apoyo e interés en este estudio. Del mismo modo, expresan un especial reconocimiento a los muchos profesionales y voluntarios a nivel regional y comunitario que garantizan que miles de familias reciban servicios y cuidados de Cuna Más. Este informe no hubiera sido posible sin el tiempo y las reflexiones tan generosamente compartidos por docenas de personas en las regiones de Loreto y Junín.

#### **Cita sugerida:**

Josephson, K., G. Guerrero y C. Coddington (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*. Washington, D.C.: Results for Development.

# Resumen ejecutivo

Las políticas y programas de desarrollo infantil temprano (DIT) dirigidos a la primera infancia y a sus familias, como las intervenciones de visitas al hogar, pueden impactar de manera positiva en el desarrollo infantil y comportar beneficios a largo plazo para la salud, la educación y otros aspectos sociales y económicos. Estos programas emplean a numerosos profesionales, auxiliares y voluntarios. Cada vez hay más evidencia empírica que demuestra que es esencial que el personal que brinda servicios a la primera infancia se encuentre muy bien preparado y reciba apoyo adecuado para asegurar una base sólida en el desarrollo de los niños y niñas y resultados positivos más adelante en sus vidas. Sin embargo, la capacitación inadecuada, la excesiva carga de trabajo, la falta de supervisión, los bajos salarios, el bajo estatus y otras condiciones adversas amenazan la motivación y la capacidad de estos trabajadores<sup>1,2,3,4</sup>. The Early Childhood Workforce Initiative (ECWI) es un esfuerzo global para apoyar y empoderar a estas personas. Bajo la iniciativa ECWI, una serie de países analizarán la manera de fortalecer y llevar a escala esta fuerza laboral de calidad. Este primer estudio se centra en Cuna Más, un programa a gran escala dirigido a la primera infancia en Perú que opera un servicio de visitas domiciliarias en áreas rurales. Este tipo de intervención se usa a menudo para llegar a los niños y niñas más vulnerables, así como a sus cuidadores. Por lo general implica visitas regulares y estructuradas de personas capacitadas a un cuidador o cuidadora principal y a una niña o niño para mejorar el conocimiento y las prácticas de crianza, el ambiente del hogar y los resultados en materia de niñez. El servicio de visitas al hogar de Cuna Más disfruta de una cobertura relativamente alta y sus primeros resultados son prometedores: una reciente evaluación de impacto realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) encontró importantes efectos en el desarrollo cognitivo y del lenguaje en los niños y niñas. Sin embargo, operar a gran escala presenta desafíos a la calidad y a la sostenibilidad<sup>5</sup>.

Este estudio busca llegar a los **gestores de programas de visitas a hogares que desean comprender los desafíos de la implementación que enfrenta la fuerza laboral y aprender la manera de superarlos**. El análisis y las recomendaciones de política factibles a nivel de país serán útiles también para los **formuladores de política que desean mejorar la calidad y la escala de los programas de DIT**.



# PANORAMA DE CUNA MÁS Y EL SERVICIO DE ACOMPAÑAMIENTO A FAMILIAS

Cuna Más es un programa a gran escala que promueve el desarrollo de la primera infancia. Fue establecido por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) en 2012 sobre la base del programa Wawa Wasi. Cuna Más busca apoyar el desarrollo integral de niños y niñas menores de tres años que viven en situación de pobreza, mejorar el conocimiento y las prácticas de crianza de las familias, y fortalecer el vínculo afectivo entre cuidadores y niños y niñas<sup>6</sup>. El Servicio de Cuidado Diurno (SCD) provee un cuidado integral a niños y niñas de 6 a 36 meses en las zonas urbanas marginales, y el Servicio de Acompañamiento a Familias (SAF) provee visitas semanales y sesiones grupales mensuales para niños y niñas menores de tres años y sus cuidadores(as) principales, así como también para las madres gestantes en las comunidades rurales<sup>7</sup>. Cuna Más opera en tres niveles: central, regional y local. En el ámbito local, Cuna Más opera bajo un modelo de cogestión entre el Gobierno y las comunidades, donde estas últimas

son empoderadas para participar en la toma de decisiones, el seguimiento y las operaciones generales del programa.

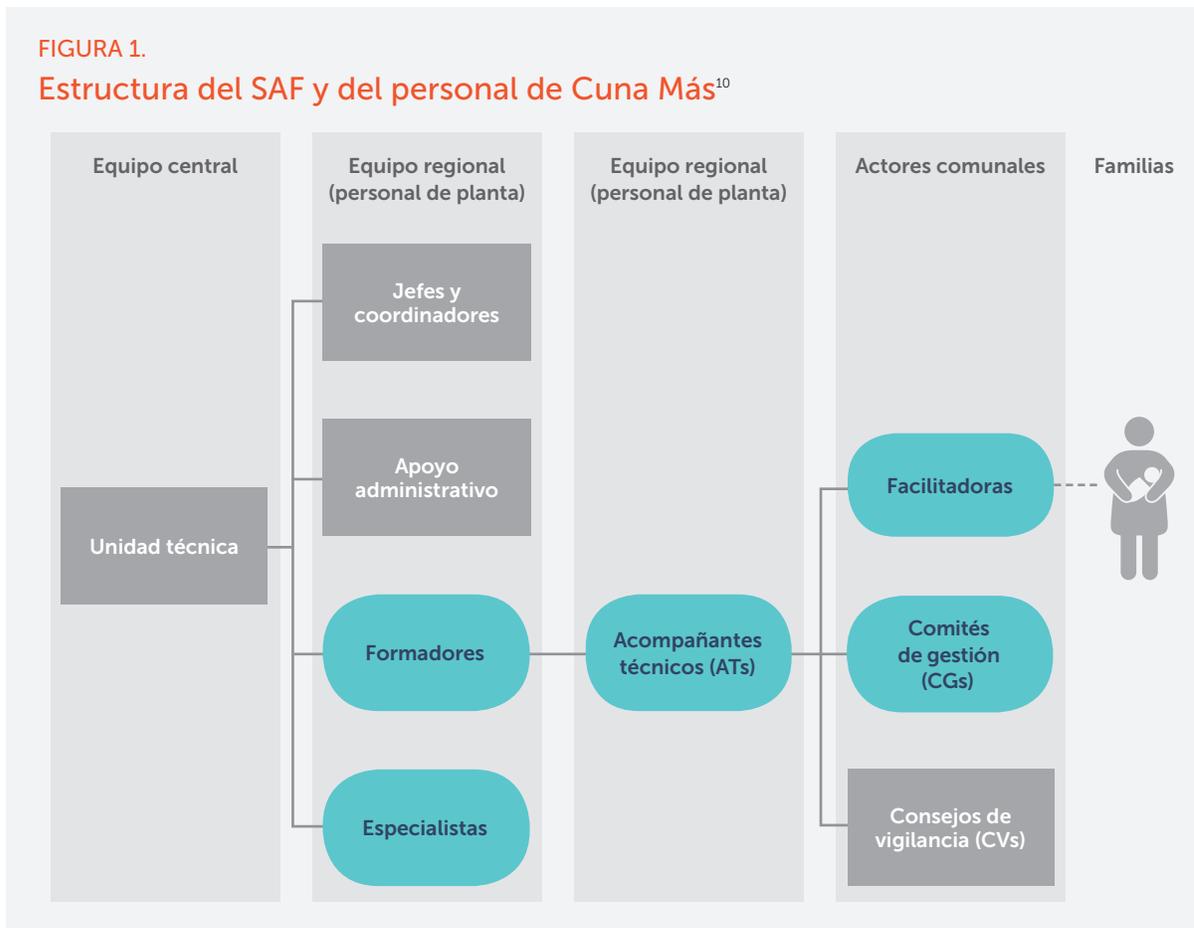
El SAF se implementa en distritos rurales con alta incidencia de pobreza y desnutrición crónica infantil, sobre todo en comunidades andinas y amazónicas. A partir de diciembre de 2016, el SAF alcanzó a 85,000 familias, aproximadamente el 32% de la población meta rural, y opera en aproximadamente 580 de los 713 distritos elegibles.

En los distritos focalizados, una comunidad o más forman comités de gestión (CG) y firman acuerdos de cooperación con el Gobierno; estos CG vigilan las operaciones locales y administran los recursos del programa<sup>8</sup>. Luego, junto con las comunidades locales nombran a quienes serán las facilitadoras voluntarias, quienes realizan visitas semanales de una hora a las familias. Por un promedio de 10 horas por semana de trabajo voluntario, las facilitadoras reciben un estipendio mensual de S/360<sup>9</sup>. Las facilitadoras también ayudan a sus supervisores, los acompañantes técnicos (AT), a dirigir las sesiones grupales de socialización e interaprendizaje con familias, que se realizan mensualmente, a fin de reforzar la información suministrada durante las visitas al hogar.



Cuna Más opera un modelo de capacitación y asistencia técnica en cascada: el personal del equipo central del programa capacita y monitorea a los profesionales a nivel regional, este personal regional apoya a los actores comunales, y estos actores comunales trabajan con los niños y niñas y sus cuidadores principales. A través de este modelo en cascada, Cuna Más fortalece las capacidades de su personal mediante la inducción y la capacitación inicial, la capacitación continua y la asistencia técnica. Este estudio se centra en aquellas personas directamente responsables de entregar los servicios a las niñas y niños y a las familias, como también en sus capacitadores y supervisores. En el caso de Cuna Más, estas personas serían los actores comunales —facilitadoras y miembros del CG— y los equipos técnicos —formadores, especialistas y AT (indicado en azul en la Figura 1).

**FIGURA 1.**  
**Estructura del SAF y del personal de Cuna Más<sup>10</sup>**



El costo total de la implementación del SAF fue de 129 millones de soles en 2016<sup>11</sup>, lo que equivale a 1,525 soles o US \$480 por niño o niña. Los mayores generadores de costos son los salarios y los estipendios para el personal regional y los actores comunales (cerca del 60 por ciento del presupuesto total), seguido de los costos de la sede central (16%) y los materiales y recursos para los actores comunales (13%). El resto del presupuesto está constituido por costos de capacitación y de apoyo (principalmente relacionados a los desplazamientos) y gastos generales para las unidades territoriales (UTs)<sup>12</sup>.

# OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las dificultades de reclutamiento y retención de personal calificado del SAF representan una amenaza para el sostenimiento de la calidad del programa y su escalamiento a fin de que llegue a todas las familias vulnerables en Perú. El alto índice de rotación identificado a múltiples niveles de esta fuerza laboral puede contribuir a una calidad desigual del servicio y a afectar la formación de relaciones estables y confiables<sup>13</sup>. En ese contexto, el objetivo principal de este estudio fue analizar la sostenibilidad y escalamiento del SAF, con un foco en los desafíos y oportunidades experimentados por los actores comunales (CG y facilitadoras) y los equipos técnicos (formadores, especialistas y AT) que son centrales para la ejecución del programa. El segundo propósito fue brindar recomendaciones de política a partir de los desafíos identificados para promover y mejorar la sostenibilidad e impacto a una mayor escala. Las preguntas de investigación que guiaron este estudio fueron las siguientes:

## **¿Cuáles son los éxitos del SAF según estos trabajadores y qué aspectos del programa contribuyen a esto?, ¿Cuáles son los retos del programa en relación al desarrollo laboral de los equipos técnicos y actores comunales?**

Este estudio utilizó tanto métodos cualitativos como cuantitativos para abordar estas preguntas. Primero, realizó una revisión completa de los documentos del programa. Esta fue seguida por entrevistas a profundidad y discusiones en grupos focales entre octubre de 2016 y enero de 2017 con 50 actores de los niveles central, regional y comunal, concentrados en dos de las 22 regiones en las que se entrega el SAF. Luego del recojo de datos, se revisaron los resúmenes y las transcripciones de todas las entrevistas y discusiones de los grupos focales. El análisis comprendió organizar primero la información de acuerdo a cada uno de los roles (CG, facilitadoras, AT, y formadores y especialistas), y luego de acuerdo a cinco temas: motivación y satisfacción, reclutamiento y responsabilidades, carga de trabajo y recursos, capacitación y apoyo, y compensación e incentivos. Este estudio también comprende un análisis de los costos efectivos de la entrega del SAF y la proyección de los costos de ampliación hasta 2025, cuando se espera que el programa alcance la cobertura plena. Este ejercicio implicó tres componentes primordiales: la estimación del tamaño de la población elegible, el cálculo de los costos variables y fijos del programa, y la proyección de estos costos, incluidos los diversos escenarios de costos, hasta 2025.

Este estudio no está exento de limitaciones. El marco de muestreo no fue diseñado para ser representativo de la implementación a nivel nacional y, como tal, los resultados deben ser interpretados con cautela y no deben ser generalizados a todo el programa. Por ejemplo, si bien se entrevistó a todos los formadores y especialistas disponibles en las dos regiones seleccionadas, la participación de los acompañantes técnicos fue más limitada, en cuanto muchos se encontraban dispersos por su región y a grandes distancias de las oficinas del programa (como a 8 o 9 horas en ómnibus). Además, por razones logísticas, la muestra incluyó a un número limitado de comunidades. Si bien gran parte del estudio se centra en la retención de la fuerza laboral, aquellos que ya han dejado Cuna Más —y que potencialmente podrían aportar rica información sobre los principales motivos de la rotación y los incentivos útiles para reducirla— no fueron entrevistados. Por último, las limitaciones respecto a los datos de costos disponibles pueden conducir a una sobreestimación de las proyecciones de costos<sup>14</sup>.

# HALLAZGOS

## Motivación y satisfacción

- **En los diferentes niveles del programa, los 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.** Los equipos técnicos e incluso los actores comunales, que reciben poca o ninguna compensación, expresaron su compromiso con el programa a pesar de las difíciles condiciones laborales.
- **Los contratos de corto plazo para los equipos técnicos crean inseguridad laboral.** El personal de Cuna Más en los niveles central y regional tiene contratos de corto plazo en el marco de una política que se aplica a todos los programas sociales públicos. Bajo este esquema, el personal es contratado inicialmente por un mes y, si se desempeña bien, el contrato puede ser renovado por periodos más largos de dos o tres meses. Los contratos más largos del programa son de 6 meses, ofrecidos principalmente a formadores y especialistas. Para un personal con una fuerte carga de trabajo y metas exigentes que cumplir, esta inseguridad laboral crea una presión significativa y tiene implicancias para el reclutamiento y rotación de personal. Relying on individuals to continually work extra hours and take on more responsibilities can be problematic for long-term sustainability.

## Reclutamiento y responsabilidades

- **La 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 ATs.** El programa reclutaba anteriormente solo profesionales, sobre todo de las carreras de educación y trabajo social, pero enfrentó una persistente escasez de personas calificadas que estén dispuestas a trabajar en el campo o desplazarse a largas distancias. Ahora el programa también contrata personas con experiencia técnica que, como el personal regional compartido, ha creado un grupo más diverso de candidatos, con a menudo mayor experiencia laboral en contextos rurales.
- **Los roles y responsabilidades confusas y a veces superpuestas a nivel local pueden crear una carga para los actores comunales.** Las conversaciones con actores comunales, y los equipos técnicos que los apoyan, revelaron que la estructura del programa era confusa a nivel local, en particular entre los CG —que administran los recursos del programa y vigilan las operaciones locales— y los consejos de vigilancia —un órgano opcional que las comunidades pueden establecer para monitorear a los comités. Dada su condición de voluntarias, los roles y las exigencias confusas a estas personas pueden tener implicancias para la consistencia de la entrega del servicio local.

## Carga de trabajo y recursos

- **La fuerte carga de trabajo de los actores comunales, en especial las facilitadoras, y los equipos técnicos puede impedirles cumplir plenamente sus responsabilidades o hacerlo de manera eficiente.** A pesar de su condición de voluntarias y la limitada compensación, las facilitadoras trabajan el doble de horas de las estipuladas por el programa, lo que en la práctica constituye un trabajo a medio tiempo. Los acompañantes técnicos laboran largas e intensas horas al mes en el campo, lo que puede dificultar la posibilidad de practicar con sus propias familias las conductas y valores que promueven en su trabajo. El índice de rotación en este rol sigue siendo un problema con amplias consecuencias tanto para otros miembros del equipo técnico, quienes tienen que capacitar a los reemplazos o hacerse cargo de comunidades adicionales hasta que se llene la plaza, como para los actores comunales, que ven

una reducción significativa en el apoyo. Por último, ampliar el alcance de los roles de los formadores y especialistas limita el apoyo que ellos pueden proveer. Depender de personas que continuamente trabajan horas adicionales y asumen más responsabilidades puede ser problemático para la sostenibilidad a largo plazo.

- **Materiales y recursos insuficientes y/o inadecuados crean desafíos y una carga financiera para los actores comunales voluntarios, sobre todo para las facilitadoras.** Los materiales o juegos educativos deteriorados o incompletos pueden hacer sentir frustración a las facilitadoras, al tener que dedicar tiempo adicional a fabricar materiales desde cero, e incluso gastar su propio dinero en suministros. Estos desafíos, junto con otros recursos limitados (indumentaria e uniformes), enfatizan la importancia de insumos relativamente pequeños para apoyar y motivar a los voluntarios.
- **Los costos de desplazarse a zonas alejadas son altos, y tener que cubrir ese gasto inicialmente “de sus bolsillos” es un desafío adicional para los acompañantes técnicos.** Mientras los formadores y los especialistas reciben cada mes fondos adelantados para desplazarse a su trabajo de campo, los acompañantes técnicos tienen que pagar “de sus bolsillos” y presentar recibos que den cuenta de cada sol gastado para su reembolso, junto con la prueba de que acompañaron a cada facilitadora en sus dos visitas ese mes. Si bien el programa utiliza estos fondos para desplazamientos como una medida de rendición de cuentas, los acompañantes técnicos necesitan estos recursos para llevar a cabo de manera efectiva su trabajo cotidiano.

## Formación y apoyo

- **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, así como el énfasis en el apoyo continuo.** Además de las sesiones de capacitación, las facilitadoras y AT participan en las sesiones de planificación grupal o de reforzamiento cada mes, y reciben asistencia técnica individual en el campo. Los formadores y especialistas participan en talleres presenciales que reúnen al personal de diferentes regiones y reciben asistencia técnica virtual y presencial del personal del nivel central del programa.
- **El modelo de capacitación y apoyo aún requiere mejoras.** Los actores comunales, en particular las facilitadoras, expresaron la necesidad de más capacitación y apoyo para incorporar a nuevas familias al programa, en cuanto las familias malinterpretan con frecuencia el objetivo del programa y rechazan los servicios temporalmente o por completo. Para el personal regional, la frecuencia de la asistencia técnica en el campo puede ser irregular, y puede verse reducida por cambios en las proporciones del personal y las cargas de trabajo.

## Compensación e incentivos

- **Cuando empiezan en Cuna Más, los equipos técnicos y las facilitadoras perciben que los sueldos y estipendios son atractivos; sin embargo, la fuerte carga laboral, el ritmo intenso de viajes y la inestabilidad laboral cambian esta percepción.** Esto revela las limitaciones de un sueldo o estipendio atractivo, que puede plantear desafíos para la motivación y retención de la fuerza laboral que experimenta condiciones laborales adversas.
- **Las oportunidades de avance y desarrollo profesional son limitadas.** El programa carece de una clara ruta de ascenso en la carrera para su fuerza laboral: ninguna facilitadora en ninguna región visitada ha pasado a ser AT y el número limitado de plazas disponibles a un nivel superior de los ATs limita las oportunidades de las personas en este rol a avanzar en su carrera. Dentro del personal del SAF, solo los formadores recibieron una oportunidad única en 2013 y 2014 para completar un diploma con el programa.

# RECOMENDACIONES PARA CUNA MÁS

El SAF ha alcanzado un punto de inflexión en su desarrollo luego de unos años de rápido escalamiento y efectos positivos tempranos en los resultados en materia de niñez. El programa puede mejorar su eficiencia y sostenibilidad para lograr incluso mayor impacto y escala mediante el fortalecimiento y el apoyo a sus trabajadores. Muchos de estos beneficiosos cambios pueden requerir poca o ninguna implementación de recursos financieros, como<sup>15,16</sup>.

- Dar contratos más largos al personal regional (seis meses es el máximo permitido),
- Mejorar y hacer seguimiento a los procesos de compra de materiales educativos, uniformes e indumentaria, y
- Brindar capacitación y apoyo adicional a los actores comunales para clarificar los roles y responsabilidades y mejorar la incorporación de nuevas familias.

## ESCENARIO A

En el corto plazo, Cuna Más puede elegir aliviar la carga de trabajo del personal sobrecargado, una cuestión con implicancias más inmediatas para la sostenibilidad. Este “Escenario A” propone específicamente adoptar dos reformas generadoras de costos:

- Disminuir el número de ATs que cada formador supervisa (de 40 a 25), y
- Disminuir el número de CGs con los cuales trabaja cada acompañante técnico (de dos a uno).

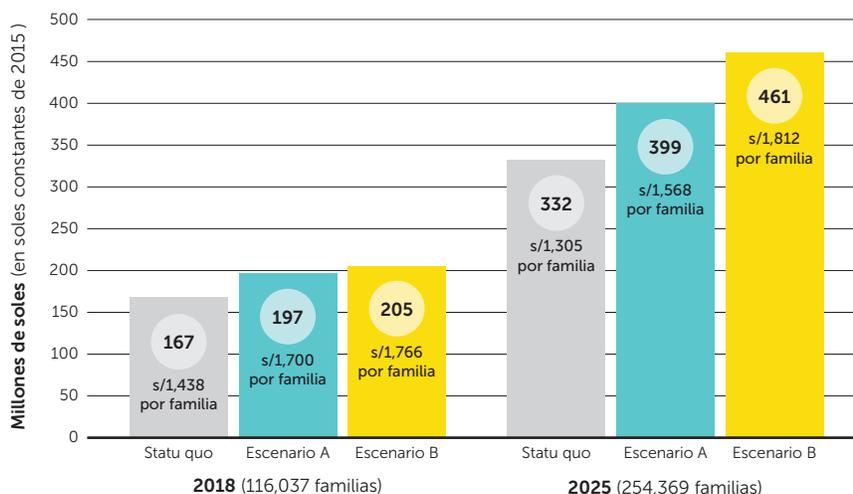
## ESCENARIO B

El “Escenario B” se centra en el mejoramiento de las compensaciones e incentivos para la fuerza laboral, lo cual a su vez hace que el programa sea una opción de empleo más atractiva y competitiva. Este escenario considera reformas que pueden ser logísticamente complicadas para que un programa público a gran escala como Cuna Más lo lleve a la práctica, y ellas pueden ser mejor implementadas en el largo plazo. Además de las reformas consideradas en el Escenario A, esta opción presenta cuatro recomendaciones con generación de costos:

- Ofrecer becas a unas 50 facilitadoras sobresalientes para estudiar educación inicial (o un campo relacionado),
- Elevar de manera gradual los estipendios mensuales de las facilitadoras (de S/380 por mes) para emparejarlos con los de sus pares de los programas no escolarizados de educación inicial (a S/559 por mes)<sup>17</sup>,
- Elevar el salario inicial de los formadores y especialistas (de S/2,900 a S/3,300 por mes), y
- Crear puestos de nivel *senior* y *junior* dentro de los roles correspondientes al personal regional que permitan un mayor avance en la carrera y en la escala salarial.

**FIGURA 2.**  
Costos anuales proyectados<sup>18</sup>

La Figura 2 representa los recursos financieros anuales requeridos para implementar estos escenarios en 2018 y 2025<sup>19,20,21</sup>.



# LECCIONES PARA LOS FORMULADORES DE POLÍTICAS Y GESTORES DE PROGRAMAS

Cuna Más, como uno de los pocos programas de visitas al hogar que se encuentra operando a gran escala en países de ingresos bajos y medios —y que ha sido evaluado—, ofrece valiosas lecciones sobre la fuerza laboral que pueden tener mayor resonancia con programas de DIT y formuladores de políticas públicas del mundo que buscan llegar a la primera infancia y a sus familias:



**Para el personal de programas de visitas al hogar es decisiva la supervisión en el campo**, en particular en ámbitos rurales donde muchos actores tienen limitada formación o experiencia y trabajan de manera independiente gran parte del tiempo. El mantener cargas de trabajo razonables (especialmente la proporción entre supervisores y supervisados) es decisivo para asegurar que el apoyo sea verdaderamente continuo.



Además de ofrecer contenidos importantes, **el material educativo es crítico para empoderar a las personas que realizan las visitas domiciliarias en la comunidad**, que no necesariamente cuentan desde antes con la capacitación o experiencia para orientar a las niñas y niños y a sus familias. Este material provee estructura y apoyo y, junto con los uniformes y otros recursos que podrían parecer insumos pequeños, pueden brindar herramientas e incentivos poderosos a las trabajadoras y trabajadores voluntarios.



Trabajar en zonas muy alejadas puede ser estresante y presentar desafíos a los que pueden no estar acostumbrados los trabajadores de la primera infancia, sobre todo aquellos que no son de las comunidades en las que trabajan. Es importante **identificar los principales obstáculos relacionados con los viajes de los trabajadores** y encontrar maneras de abordarlos. Esto puede ayudar a mejorar la motivación y la calidad de vida de estos trabajadores, y permitirles concentrarse en proveer servicios de calidad.



Un estipendio o salario inicial atractivo por sí solo no es suficiente para motivar y retener a los trabajadores; las personas pueden optar por empleos más estables y horarios más razonables cuando se enfrentan con condiciones laborales difíciles. Sin embargo, **ofrecer la posibilidad de una carrera profesional (dentro del programa) y contar con escalas salariales pueden recompensar a los actores tanto profesionales como voluntarios** por su dedicación, retener a personas con alto desempeño, y alentar a los candidatos sobresalientes a ver el trabajo en un programa de DIT como una carrera viable y no solamente como un empleo temporal.

# NOTAS FINALES

<sup>1</sup> ILO. (2013). *ILO policy guidelines on the promotion of decent work for early childhood education personnel*. Ginebra: International Labour Office, Sectoral Activities Department.

<sup>2</sup> Jaskiewicz, W. y K. Tulenko (2012). "Increasing community health worker productivity and effectiveness: a review of the influence of the work environment." *Human Resources for Health* 10(38).

<sup>3</sup> Davis, R. (2009). *Human capacity within child welfare systems: the social work workforce in Africa*. Washington, D.C.: USAID.

<sup>4</sup> Neuman, M. J., K. Josephson y P.G. Chua (2015). *A Review of the Literature: Early Childhood Care and Education (ECCE) Personnel in Low- and Middle-Income Countries*. Paris: UNESCO.

<sup>5</sup> Entre 2013 y 2015, el BID realizó una evaluación de impacto del servicio de visitas domiciliarias en el desarrollo infantil, apalancando la ampliación del programa para la asignación aleatoria de niños y niñas a los grupos experimentales y a los de control. A pesar de los hallazgos positivos, el BID identificó desafíos constantes a la implementación de este programa a gran escala (Araujo et al., 2016). Ver sección IV del informe completo.

<sup>6</sup> "Crean el Programa Nacional Cuna Más." (2012). *El Peruano*.

<sup>7</sup> PNCM. (2015b). *Plan Operativo Institucional (POI) 2016 (Reformulación): Resumen Ejecutivo*. Lima: MIDIS.

<sup>8</sup> Las autoridades locales vigilan estas operaciones y responsabilizan a los CG de la administración de los recursos del programa. Sin embargo, cuando no existen las autoridades requeridas, las comunidades tienen la opción de formar consejos de vigilancia.

<sup>9</sup> A principios de 2017, el programa aprobó un pequeño incremento del estipendio para las facilitadoras, de S/360 a S/380 por mes.

<sup>10</sup> El ícono en la figura: "Maternidad" de Gan Khoon Lay, del Noun Project.

<sup>11</sup> Aproximadamente US\$ 40.5 millones, basado en la tasa de cambio oficial del Banco Mundial para 2015 de 3.18 soles por dólar (USD).

<sup>12</sup> Correspondencia con el programa.

<sup>13</sup> Schodt et al. (2015).

<sup>14</sup> Para más detalles sobre la metodología y las limitaciones de este estudio, ver la sección VII del informe completo.

<sup>15</sup> Entre otras recomendaciones que pueden requerir poca o ninguna implementación de recursos financieros están: mejorar la comunicación entre la sede central del programa y las comunidades en torno al uso previsto y cronograma de las diferentes transferencias de recursos, proveer fondos adelantados para los viajes mensuales de los acompañantes técnicos, mejorar la comunicación con el personal regional en torno al modelo de capacitación en evolución, y clarificar los criterios de determinación de los niveles de compensación para los acompañantes técnicos.

<sup>16</sup> Se brindan tres recomendaciones para las cuales el equipo de investigación no pudo estimar costos: ampliar las alianzas con institutos superiores a fin de que acrediten las capacitaciones de especialistas y reestablezcan la oportunidad de diplomas para los AT, formadores, y especialistas; brindar mayor apoyo administrativo para ayudar a las facilitadoras a acceder a los beneficios del voluntariado; y desarrollar un sistema de seguimiento de la rotación de los equipos técnicos y actores comunales.

<sup>17</sup> Los promotores o animadores son educadores voluntarios en los centros del Programa No Escolarizado de Educación Inicial (PRONOEI). Usando un modelo similar de cogestión a Cuna Más, estos educadores son seleccionados de su comunidad, a menudo en zonas rurales o remotas.

<sup>18</sup> Los costos anuales por familia se calculan dividiendo el presupuesto proyectado entre el número de familias atendidas. Los costos efectivos pueden ser menores en cuanto este estimado incluye todos los costos centrales del programa y los gastos efectivos han sido históricamente más bajos que las asignaciones presupuestales.

<sup>19</sup> Para 2025, se asume que los costos centrales del programa seguirán siendo los mismos, con mayores recursos canalizados a los niveles regionales y locales.

<sup>20</sup> Para propósitos de comparación, los costos proyectados no toman en cuenta la inflación.

<sup>21</sup> Estas proyecciones pueden ser una sobreestimación, dada la eficacia o ahorro que puede obtenerse de reducir el índice de rotación de personal y los costos asociados de reclutamiento y de capacitación inicial. Además, si bien se consideran las proporciones oficiales (p. ej. 1 AT:10 facilitadoras en el escenario "statu quo", este estudio encontró plazas vacantes habituales, y a veces, significativas, entre los AT. Esto puede deberse, en parte, a cambios en el programa o en la cobertura. Sin embargo, el número significativo de plazas vacantes puede llevar a sobreestimar costos y, con el tiempo, contribuir a sobrecargar a este personal.

EARLY  
CHILDHOOD  
WORKFORCE  
INITIATIVE

---

[www.earlychildhoodworkforce.org](http://www.earlychildhoodworkforce.org)



RESULTS FOR  
DEVELOPMENT

---

[www.r4d.org](http://www.r4d.org)



---

[www.grade.org.pe/en](http://www.grade.org.pe/en)