

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**DETERMINANTES DE RETENCIÓN DEL PERSONAL
VOLUNTARIO: ESTUDIO DE CASO DE LAS MADRES
CUIDADORAS DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES
DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS**

**Tesis para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión, con mención
en Gestión Pública o Social presentada por:**

BRAVO VALLADARES, Milagros Katherine	20105249
DIAZ VILCHEZ, Nahir	20090334
IPANAQUE SARMIENTO, Victor Julio	20105775

Asesorada por: Mgtr. Cinthya Gisell Arguedas Gourzong

Lima, 30 de noviembre de 2017

La tesis

DETERMINANTES DE RETENCIÓN DEL PERSONAL VOLUNTARIO: ESTUDIO DE CASO DE LAS MADRES CUIDADORAS DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS

Ha sido aprobada

Presidente de Jurado

Mgr. Guiselle Marlene Romero Lora

Asesor de la tesis

Mgr. Cinthya Gisell Arguedas Gourzong

Tercer Jurado

Mgr. Ana Maria Beingolea Chavez

A mamá y papá por haberme enseñado perseverancia, dedicación y fortaleza, a mis hermanos, por los ánimos, consejos y por siempre cuidarme y engreírme; también a mis amigas Katherine, Elizabeth, Cinthya y Karla agradezco a Dios por haberlas puesto en mi camino. Sepan que cada uno de ustedes son infinitamente amados por mí.

Milagros Bravo

A mis abuelos, a mi hermana y en especial a mi mamá, por sus miles de detalles y apoyo incondicional.

Nahir Diaz

A mi familia y, en especial, a mi madre, por todo el apoyo y respaldo brindado.

Victor Ipanaqué



A las personas que nos apoyaron durante el largo proceso de nuestra carrera, a nuestras familias por el soporte y palabras de aliento, a Arturo Zubieta por abrirnos las puertas del Programa Nacional Cuna Más y brindarnos la oportunidad de aportar a su mejora, a Cinthya Arguedas por creer en nosotros e impulsarnos a mejorar cada día .



TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
ACRONIMOS.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN, ALCANCES Y LIMITACIONES.....	
3	
1. Planteamiento del problema de investigación y empírico.....	3
2. Justificación.....	6
3. Alcances y limitaciones.....	8
CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	
9	
1. La Gestión de Recursos Humanos para el personal voluntario.....	9
2. Las Teorías Motivacionales.....	14
2.1. Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow.....	14
2.2. Teoría del factor dual de Herzberg.....	15
2.3. Teoría de McClelland.....	16
2.4. Teoría de la expectativa - valor.....	17
3. Modelos de Gestión de Recursos Humanos.....	18
3.1. Modelo de Chiavenato:.....	18
3.2. Modelo de Martha Alles:.....	19
3.3. Modelo de Francisco Longo:.....	20
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	
26	
1. Tipo de investigación.....	26
2. Diseño de Investigación.....	26
3. Selección de muestra.....	26
4. Herramientas de recolección de información.....	29
4.1. Encuesta del Inventario Funcional de Voluntariado (IFV) y la pregunta abierta.....	29
4.2. Entrevistas a profundidad.....	32
CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL.....	
33	
1. La Política de Inclusión Social y el cuidado de la primera infancia en el Perú.....	33
2. El Programa Nacional Cuna Más.....	36
2.1 El Servicio de Cuidado Diurno (SCD) del Programa Nacional Cuna Más.....	39
2.2 La Gestión de las Madres Cuidadoras del Servicio de Cuidado Diurno.....	41

3. Contexto de los comités de gestión del distrito de San Juan de Miraflores.....	42
3.1 Distrito de San Juan de Miraflores (SJM)	43
3.2 Comités de Gestión del SCD del PNCM en el distrito de SJM	45
CAPITULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS	51
1. La satisfacción de las motivaciones.....	51
2. Satisfacción de las expectativas iniciales	55
3. Satisfacción con las tareas realizadas.....	57
3.1. Desarrollo de los niños bajo su cuidado	58
3.2. Las MC ahora tienen más responsabilidades	59
3.3. Accidentes o incidentes en las horas de cuidado	60
4. Satisfacción con la gestión de los procesos de RRHH.....	61
4.1. Planificación.....	61
4.2. Organización del Trabajo	64
4.3. Gestión del Empleo	66
4.4. Gestión del Rendimiento	70
4.5 Gestión de Compensación	72
4.6. Gestión del Desarrollo.....	77
4.7 Gestión de las Relaciones Humanas	80
CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS.....	87
ANEXO A: Matriz de consistencia	91
ANEXO B: Pregunta Abierta y Encuesta Inventario de Funciones del Voluntario	94
ANEXO C: Entrevistas a los miembros de los Comités de Gestión seleccionados	96
ANEXO D: Entrevistas a la Unidad Técnica de Atención Integral, la Unidad Territorial de Lima, personal técnico pedagógico.	99
ANEXO E: Relación de Madre cuidadoras encuestadas	101
ANEXO F: Respuestas modelo de Pregunta Abierta	102
ANEXO G: Relación de especialistas, acompañantes técnicas y actores comunales entrevistados	103
ANEXO H: Consentimiento informado de Directora Ejecutiva de PNCM.....	104
ANEXO I: Aprobación de información solicitada	105
ANEXO J: Consentimientos Informados de Entrevistados.....	107

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Descripción de los pasos del ciclo del personal voluntario	11
Tabla 2: Vinculación de las fases del personal voluntario y las tres etapas del modelo de duración del personal voluntario	13
Tabla 3: Los procesos de Gestión de Recursos Humanos acorde a Chiavenato.....	19
Tabla 4: Descripción de los procesos de gestión de recursos humanos acorde a Francisco Longo	22
Tabla 5: Distribución de las responsabilidades de la gestión de los procesos de RRHH según Longo.....	24
Tabla 6: Concordancia entre el ciclo del personal voluntario y el modelo de F. Longo	24
Tabla 7: Datos para la determinación de valores por intervalo	27
Tabla 8: Acumulado de comités de gestión en Lima Metropolitana por intervalo	27
Tabla 9: Comités de gestión en Lima Metropolitana en funcionamiento sin interrupción desde enero 2014 y diciembre 2016	28
Tabla 10: Comités de gestión seleccionados en el distrito de San Juan de Miraflores.....	29
Tabla 11: Categorización de pregunta abierta	31
Tabla 12: Tipos de servicios de cuidado diurno en el Perú.....	35
Tabla 13: Distribución porcentual de la población censada, por sexo (2007).....	43
Tabla 14: Niveles Socioeconómicos.....	43
Tabla 15: Porcentaje de la población económicamente activa (PEA) y no PEA por grupos de edades- mujeres de SJM (2007).....	44
Tabla 16: Nivel educativo por grupos de edad - mujeres en el distrito de SJM (2007).....	45
Tabla 17: Rango de edades de las madres cuidadoras de los comités de gestión de SJM.....	48
Tabla 18: Distribución nivel educativo de los comités de San Juan de Miraflores.....	49
Tabla 19: Funciones de la herramienta IFV más importantes según cada comité de gestión y en total.....	52
Tabla 20: Meta física y presupuesto de SCD por actividad- PNCM (POI modificado 2017).....	62
Tabla 21: Aumento del incentivo pagado a las madres cuidadoras en junio 2017	73
Tabla 22: Incentivo adicional brindado por los padres de familia a las MC según categoría de niños en los centros de cuidado	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: El ciclo del personal voluntario acorde a Salas	10
Figura 2: Fases del personal voluntario	12
Figura 3: Pirámide de Maslow	14
Figura 4: Gestión por competencias con el cambio organizacional.	20
Figura 5: Los procesos de gestión de recursos humanos acorde a Francisco Longo	21
Figura 6: Funciones del personal voluntario	30
Figura 7: La estructura orgánica del Programa Nacional Cuna Más.....	39
Figura 8: La estructura de la Unidad Territorial	40
Figura 9: La estructura del flujo de información para las madres cuidadoras	41
Figura 10: Distribución de edades por comités.....	47
Figura 11: Categorías identificadas de la Categorización de las Motivaciones.....	53



ACRONIMOS

AT	Acompañante Técnico
CREC	Control de Crecimiento y Desarrollo
ENAHOG	Encuesta Nacional de Hogares
FED	Fondo de Estímulo al Desempeño y Logro de Resultados Sociales
IFV	Inventario de Funciones del Voluntariado
INABIF	Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MC	Madre Cuidadora
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MIMP	Ministerio de la Mujer y las Poblaciones vulnerables
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire (herramienta - Cuestionario de Compromiso Organizacional - Siglas en inglés)
PEA	Plan de Experiencias de Aprendizaje
PEI	Planeamiento Estratégico Institucional
PIM	Presupuesto Institucional Modificado
PNCM	Programa Nacional Cuna Más
POI	Planeamiento Operativo Institucional
PRONOI	Programa No Estandarizado de Educación Inicial
PNWW	Programa Nacional Wawa Wasi
RM	Resolución Ministerial
RRHH	Recursos Humanos
SCD	Servicio de Cuidado Diurno
SIS	Sistema Integral de Salud
SJM	San Juan de Miraflores
SISFOH	Sistema de Focalización de Hogares
UT	Unidad Territorial
UTAI	Unidad Técnica de Atención Integral

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación tiene como objetivo conocer de qué manera los determinantes o los factores más influyentes de la permanencia son considerados en los procesos de gestión de recursos humanos de las madres cuidadoras del Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más; en otras palabras, qué es lo que hace que permanezcan o se retiren del programa, y si la gestión responsable los conoce y los considera. En el presente caso de estudio, el personal voluntario estudiado son las madres cuidadoras de los comités del distrito de San Juan de Miraflores.

El enfoque de la investigación es mixto; dado que, el recojo de información fue mediante entrevista a profundidad a los especialistas, acompañantes técnicos, actores comunales y madres guías de los comités de gestión del distrito, además de la aplicación de encuestas para el levantamiento de las principales motivaciones de las madres cuidadoras. La información fue analizada mediante cuatro variables determinadas por el Modelo de las Tres Etapas del Voluntariado (Chacón, Vecina & Dávila, 2007); además el análisis de cada una de las variables, es insumo del análisis de la siguiente variable. Por último, para el análisis de la cuarta variable, la satisfacción con la gestión de los procesos de RRHH de las madres cuidadoras se enfoca en la identificación de los factores influyentes en la permanencia de las madres cuidadoras dentro de los procesos de recursos humanos acorde al modelo de Francisco Longo (2002).

Los principales hallazgos de la investigación fueron: en primer lugar, que el Servicio de Cuidado Diurno debe especificar y difundir el perfil requerido de la madre cuidadora, especialmente las motivaciones y las habilidades blandas; ya que esta labor involucra el cuidando de infantes y esta es una etapa fundamental en su desarrollo. En segundo lugar, el modelo de cogestión en el cual se basa el programa, se encontró que se está volviendo insostenible. En tercer lugar, el programa no realiza una evaluación de desempeño acorde a las características y a la labor de las madres cuidadoras. En cuarto lugar, las madres cuidadoras al ingresar al programa lo ven como una oferta laboral, esto podría confundirse debido al horario de labor voluntario y al pago del incentivo. Finalmente, las madres cuidadoras no se llegan a sentir identificadas con el programa, por lo cual no desarrollar compromiso y esto favorece la deserción. Las conclusiones y recomendaciones de la investigación se centran en recomendaciones al programa en corto, mediano y largo plazo para promover la retención y prevenir la deserción de este personal voluntario.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busco conocer cómo los procesos de recursos humanos consideran los factores que satisfacen a las madres cuidadoras en el Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más. Teniendo en cuenta que las madres cuidadoras son personal voluntario para el PNCM; por ello, la teoría nos dice que es imperativo el conocer y gestionar los factores que influyen en su permanencia.

El Programa Nacional Cuna Más fue creado en el año 2012 con la finalidad de brindar un servicio idóneo de atención integral infantil a niños entre los 6 meses y los 36 meses de edad. A través del servicio de Acompañamiento a Familias y el servicio de Cuidado Diurno se busca que cada beneficiario del programa pueda desarrollar al máximo sus capacidades a través de experiencias de aprendizaje, logrando el desarrollo integral de los beneficiarios.

Sin embargo, el PNCM, a través de los documentos de Planeamiento Operativo Institucional 2016-I, 2016-II y 2017-I, manifiesta que una de sus principales debilidades que afecta su funcionamiento es la alta rotación; lo cual se reitera en la Memoria Institucional 2016 como una de las principales dificultades que afectaron el desarrollo de actividades del Servicio de Cuidado Diurno (Programa Nacional Cuna Más, 2017). Según Dolan, Schuler, Cabrera, y Dolan (2007), la rotación de personal trae diversas consecuencias a una institución, ya sea incurrir en mayores costos por los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, y el impacto negativo que genera en la calidad del servicio.

Es importante mencionar que existen diversos factores influyentes en la permanencia del personal voluntario, en este caso, las madres cuidadoras. Estos factores son las motivaciones, las expectativas iniciales, las tareas realizadas y la gestión del Programa Nacional Cuna Más, los cuales se deben gestionar para satisfacerlos con el fin de evitar una alta rotación de madres cuidadoras. Por lo tanto, surge la interrogante de cómo se gestionan los procesos de recursos humanos para el caso de estas madres cuidadoras del SCD y si en la gestión se toman en cuenta los factores que influyen en la permanencia de estas madres cuidadoras con el fin de aumentarla.

Con relación a la estructura del presente trabajo, la investigación está distribuida de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se hace la presentación con mayor detalle del tema de investigación y la problemática de estudio, a continuación, se presentan los objetivos, la justificación, la viabilidad y los alcances y las limitaciones de la presente investigación.

En el segundo capítulo, se hace la presentación del marco conceptual, buscando identificar los modelos y/o teorías adecuados para el desarrollo de la presente investigación. En primer lugar, se hace mención a la gestión de recursos humanos para el personal voluntario, diferenciándolo de la gestión aplicada para un personal contratado o remunerado; de la misma manera, se repasan las principales teorías motivacionales más relacionadas a los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras de la presente investigación para reforzar la gestión del personal voluntario. Por último, se hace un repaso a los modelos de gestión de recursos humanos más relacionados al PNCM y a su gestión, identificando tres (3) modelos para su estudio con el fin de identificar al más adecuado para complementar las teorías motivacionales y la gestión de recursos humanos del personal voluntario estudiadas anteriormente.

En el tercer capítulo, se explica la metodología usada en la presente investigación. Se expone la hipótesis, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la muestra empleada para el presente trabajo de investigación y las herramientas de recolección de información utilizadas.

En el cuarto capítulo, se hace la presentación del marco contextual del trabajo de investigación haciendo un repaso por la política de inclusión social y el cuidado de la primera infancia en el Perú. Posteriormente, se presenta al Programa Nacional Cuna Más (PNCM), el Servicio de Cuidado Diurno (SCD) del programa y la gestión de madres cuidadoras estipulado en los lineamientos del programa. Por último, se tendrá una descripción del contexto del distrito de San Juan de Miraflores y de los comités de gestión del SCD del PNCM en dicho distrito

En el quinto capítulo, se muestran los análisis de los resultados obtenidos, producto de la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de información empleadas en el presente trabajo de investigación. Para empezar, se identificaron los determinantes o factores que influyen en la permanencia de las MC en los comités de San Juan de Miraflores para lo cual se analizaron las siguientes cuatro variables. La satisfacción de sus motivaciones, la satisfacción de sus expectativas, la satisfacción con las tareas realizadas y la satisfacción con la gestión de los procesos de RRHH. Finalmente, se presentaron las conclusiones y las recomendaciones. Cabe mencionar que el desarrollo de estos factores fue desarrollado con el fin de conocer, en primer lugar, qué es lo que motiva a las madres cuidadoras a permanecer en el SCD y, en segundo lugar, qué es lo que hace que este personal voluntario decida retirarse del SCD. Además para analizar el último factor, se utiliza el modelo de Longo, el cual sirve para conocer cómo se dan estos procesos de gestión de RRHH en la realidad y de qué manera se toman en cuenta estos factores que influyen en la permanencia.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN, ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Planteamiento del problema de investigación y empírico

El programa Cuna Más fue creado en el 2012 con la finalidad de brindar un servicio idóneo y de calidad de atención integral a niños de seis meses a tres años de edad para contribuir al desarrollo máximo de sus capacidades. Para cumplir con su objetivo el programa ofrece dos servicios, el de Acompañamiento a Familias y el de Cuidado Diurno; el primero se desarrolla en la zona rural a través de visitas a los hogares y sesiones grupales con los padres de familia en los centros Cuna Más, con el objetivo de fortalecer las buenas prácticas sobre el cuidado en primera infancia; el segundo, se desarrolla en la zona urbana y semi-urbana mediante el cuidado integral de infantes entre seis meses a treinta y seis meses de edad en establecimientos adaptados por el programa (Resolución Ministerial 1169-2016-MIDIS/PNCM, 2016).

El trabajo de investigación se enfoca exclusivamente en el segundo servicio de Cuna Más, Servicio de Cuidado Diurno, por lo cual el análisis y toda la información consignada y hallada serán del mismo servicio. Una característica del programa Cuna Más es que se trabaja con un esquema de cogestión con la comunidad en la ejecución de sus actividades; es decir, un sistema que involucra la cooperación entre el sector público y la comunidad. Este esquema tiene los siguientes grupos de actores e instancias que cumplen un rol específico en el Programa a efecto de lograr el objetivo deseado: Asamblea comunitaria¹, consejo de vigilancia², Comité de Gestión³, juntas directivas⁴ y actores comunitarios⁵ (Resolución Ministerial 1169-2016-MIDIS/PNCM, 2016).

El Estado, por su parte, asume una serie de funciones: i) brinda el financiamiento mediante la transferencia de recursos a los Comités de Gestión; ii) contrata y capacita personal profesional y técnico; iii) realiza la coordinación para la cesión o alquiler de establecimientos; y, iv) fortalece las capacidades de los actores comunales, miembros de los comités, juntas directivas y comités de vigilancia (Resolución Ministerial 1169-2016-MIDIS/PNCM, 2016).

1 Asamblea comunitaria: viene a ser la máxima instancia de debate y decisión en la comunidad y es conformada por líderes comunales.

2 Consejo de vigilancia. Instancia de vigilar y verificar el funcionamiento de los servicios y las acciones del Comité de Gestión. Representa el nexo entre el programa, el comité y los representantes comunitarios.

3 Comité de Gestión: Es la organización que representa la comunidad en la implementación y ejecución del servicio. Establece la articulación directa con el programa Cuna Más a través de la constitución de la junta directiva. No menor a tres miembros ni mayor a cinco.

4 Juntas directivas: Instancia que representa a los miembros del Comité de Gestión en la asamblea comunitaria. Tienen la función de gestionar los servicios del programa.

5 Actores comunitarios: Son propuestos y seleccionados por la Junta Directiva del Comité de Gestión, reciben un incentivo económico por el desarrollo de sus actividades de voluntario y no tiene carácter remunerativo. Tienen acompañamiento del equipo técnico de las unidades territoriales.

El programa Cuna Más, al ser una entidad del Estado debe establecer de qué manera contribuirá al logro de los objetivos estratégicos establecidos por su sector, con el fin de impulsar la gestión para el cambio institucional y el orientar las decisiones sobre la asignación de recursos en el presupuesto anual y multianual para el logro de sus objetivos, los cuales están descritos en el Planeamiento Operativo Institucional 2016 (POI⁶) del Programa Cuna Más.

En los documentos de Planeamiento Operativo Institucional del PNCM, para los periodos 2016-I⁷, 2016-II⁸ y 2017-I⁹, se mencionan dos principales debilidades en su funcionamiento: primero, la carencia de un sistema de información integrado dentro del programa que afecta el monitoreo y la evaluación del servicio; y segundo, la alta rotación del personal contratado en las Unidades Territoriales y el personal voluntario. Por otro lado, en la Memoria Institucional 2016 (Programa Nacional Cuna Más, 2017), se menciona que entre las principales dificultades que afectaron el desarrollo de actividades del Servicio de Cuidado Diurno se encuentra la alta rotación de madres cuidadoras y acompañantes técnicos.

La alta rotación del personal voluntario como las madres cuidadoras es un problema identificado desde sus orígenes con el Programa Nacional Wawa Wasi y sigue aún vigente en su sucesor, el Programa Cuna Más. Esto se evidencia en la investigación “¿Por qué se van?: deserción de los niños y niñas del Programa Nacional Wawa Wasi: análisis y recomendaciones para el mejoramiento del modelo de intervención”¹⁰ de Moromizato (2018), quien se enfoca en el nivel de deserción de los infantes beneficiarios del programa Wawa Wasi, e identifica la alta rotación de madres cuidadoras como un elemento causante de esta deserción, la cual perjudicaba el rendimiento del programa.

⁶ Se ha identificado que en el caso de Cuna Más que si bien el POI no es un instrumento estratégico, constituye el instrumento en donde se identifican las fortalezas y debilidades del funcionamiento del programa y determina las metas, asimismo se desagregan las acciones definidas para asegurar la ejecución.

Debido a que Cuna Más como programa presupuestal debería contar con un PEI propio; sin embargo, en el PEI (2013-2016) del MIDIS se asigna cada uno de sus objetivos como un programa social, pero no detalla los problemas ni estrategias del Programa Cuna Más. Teniendo en consideración que el Planeamiento Estratégico Institucional (PEI) se deben desarrollar los objetivos y acciones estratégicas institucionales acorde a indicadores y metas por un periodo de tres años.

⁷ (Resolución Ministerial N° 260-2015-MIDIS/PNCM, 2015). Planeamiento Operativo Institucional 2016-I.

⁸ (Resolución Ministerial N° 154-2016- MIDIS/PNCM: Planeamiento y Organización Institucional, 2016) Planeamiento Operativo Institucional 2016-II.

⁹ (Resolución Ministerial N° 107-2017-MIDIS/PNCM: Planeamiento y Operativo Institucional Reformulado, 2017): Planeamiento Operativo Institucional 2017-I.

¹⁰ Investigación ¿Por qué se van?: deserción de los niños y niñas del Programa Nacional Wawa Wasi: Tuvo a los niños como centro de su investigación, dado que el servicio se brindaba en las casas de las cuidadoras; por lo cual, la deserción de los niños se incrementaba si una de las cuidadoras decidía ya no brindar el servicio. En conclusión, contar con personas con las aptitudes óptimas y compromiso tenía mayor relevancia en el Programa Wawa Wasi.

En ese marco, tomando en cuenta que el problema de alta rotación de madres cuidadoras ha estado presente desde Wawa Wasi hasta la actualidad en el programa Cuna Más, nos indica que es un problema perenne en la intervención del estado con esta población objetivo y que las estrategias que se han aplicado no han sido las más adecuadas, ya sea desde su planeamiento o en la ejecución, y que la importancia de las necesidades de las madres cuidadoras y los factores que influyen en su permanencia no han sido considerados. Cabe resaltar, que las madres cuidadoras tienen la función de brindar la atención y cuidado integral a los infantes en estos centros de cuidado de lunes a viernes desde las ocho (8) horas hasta las dieciséis (16) horas. Es importante mencionar que su labor es de carácter voluntario, lo cual significa que no reciben una remuneración por sus servicios; sin embargo, reciben una contribución por los gastos incurridos en el desarrollo de sus actividades.

La presente investigación presenta la hipótesis que el Programa Nacional Cuna Más no considera de manera adecuada los factores que influyen en la permanencia¹¹ de las madres cuidadoras en el Servicio de Cuidado Diurno en sus procesos de gestión de Recursos Humanos. El estudio se desarrollará en tres Comités de Gestión del distrito de San Juan de Miraflores que han estado en funcionamiento desde el 2014 hasta la actualidad acorde al rango temporal de estudio del presente trabajo. El distrito fue elegido por contar con 3 comités con situaciones distintas (mayor, promedio y menor) respecto al nivel de permanencia de madres cuidadoras en Lima Metropolitana durante el periodo 2014 hasta el 2016.

De esta manera se busca aportar una descripción del funcionamiento de los procesos, políticas y actividades vinculados a la gestión de este personal voluntario, considerando el tiempo en la labor de voluntariado y la satisfacción de los elementos que influyen en su permanencia en el programa. A partir de este análisis se podrían considerar recomendaciones para la elaboración de estrategias y mejorar la gestión de este personal que a su vez contribuya a la mejora del servicio.

Para cumplir con el objetivo mencionado se realizarán los siguientes dos objetivos específicos. El primero, Conocer los factores que influyen en la deserción de las madres cuidadoras de San Juan de Miraflores. Y el segundo, conocer los factores que influyen en la permanencia de madres cuidadoras de San Juan de Miraflores.

¹¹ Factores que influyen en la permanencia, lo cuales son: Motivaciones iniciales, expectativas iniciales, tareas, gestión de la organización (Chacón, Vecina & Dávila, 2007)

2. Justificación

El programa Cuna Más es importante para el aseguramiento del desarrollo y el cuidado integral del infante menor a 36 meses de edad, esto debido al estado de vulnerabilidad de los niños en situación de pobreza y pobreza extrema¹². El Servicio de Cuidado Diurno, ayuda a que los beneficiarios (infantes de 6 a 36 meses de edad) puedan tener un buen desarrollo cognitivo, cubriendo las necesidades de juego, nutrición, cuidado, acompañamiento, entre otras. Esto con el fin de reducir todo tipo de brechas que perjudican el desarrollo físico, cognitivo, social y emocional del infante.

Sin embargo, para que este servicio funcione es fundamental el rol de las madres cuidadoras; ya que, sin ellas no se podría brindar el servicio a los infantes, los que demandan un cuidado de calidad por encontrarse en una etapa crítica en su crecimiento. Las madres cuidadoras ayudan a satisfacer una doble necesidad: la primera es la necesidad de la familia, madre o apoderado que necesitan dejar al niño para trabajar, con el fin de mejorar su calidad de vida; y la segunda, la necesidad del niño de recibir una atención adecuada y con carácter preventivo para garantizar su desarrollo (González & Cordano, 1991). Asimismo, de no existir el programa el cuidado sería asumido por algún familiar, como abuelos, tíos, incluyendo hermanos mayores que no necesariamente tienen los conocimientos y capacidades para cumplir con una adecuada atención y cuidado de los infantes.

Como se ha mencionado, el PNCM ha reconocido en los planes operativos y en la Memoria Institucional 2016 (Programa Nacional Cuna Más, 2017) que la rotación es un problema que afecta el desarrollo de las actividades de servicio. Por esta razón, se ocasiona una mayor demanda de presupuesto por concepto de evaluaciones físicas y psicológicas para la incorporación de madres cuidadores y capacitaciones iniciales. Así mismo, esto genera un desfase en las actividades planificadas, y podría causar una menor efectividad del programa.

Para combatir los problemas de permanencia de personal voluntario muchas instituciones han elaborado políticas y creado trayectorias profesionales, cuyo propósito es ayudar a las personas a desarrollarse y mantenerse dentro de las mismas (Dolan, Schuler, Cabrera & Dolan, 2007). Esto se debe a que la rotación de personal le trae costos a cualquier

¹² El Servicio de Cuidado Diurno del Programa Cuna Más cuenta con 4 pilares formulados en el año 2013 (Resolución Ministerial N° 148-2013- MIDIS):

I) Brindar atención integral a niños y niñas de 6 a 36 meses de edad durante su permanencia en el servicio. II) Generar experiencias de aprendizaje a través del juego y en los momentos de cuidado, que contribuyan al desarrollo cognitivo, social, físico y emocional de niñas y niños. III) Promover buenas prácticas de cuidado y aprendizaje en los padres para promover el desarrollo integral de sus hijos/as. IV) Involucrar a la comunidad organizada en la gestión y vigilancia de la prestación y la calidad de los servicios de cuidado diurno en su localidad.

institución, independientemente de si se trate de un personal contratado o voluntario. En otras palabras, el tener un alto nivel de rotación de personal significa un gasto para la institución, gasto que podría ser menor, si es que estas personas deciden quedarse en la institución por un tiempo más prolongado.

Por otro lado, (Chacón, et al., 2007) recalcan que la permanencia del voluntario beneficia a la organización, voluntarios y beneficiarios. En consecuencia, la deserción de las madres cuidadoras del programa limita la reducción de las brechas del desarrollo físico, cognitivo, social y emocional del infante. En otras palabras, el beneficio brindado a los niños además del rendimiento y la calidad del Servicio de Cuidado Diurno están comprometidos, dado que las madres cuidadoras son el personal que mantiene contacto directo con los infantes. Esto último, refleja la importancia de conocer las necesidades, motivaciones y factores influyentes de las madres cuidadoras en su permanencia. Este análisis es necesario para generar recomendaciones para el PNCM y de esta manera se mejore la satisfacción de los factores influyentes en la permanencia de las madres cuidadoras.

En respuesta al problema expuesto, uno de los modelos más aceptados para el diseño de las recomendaciones es el modelo de las Tres Etapas de la Permanencia del Voluntariado, el cual integra tres modelos usados en la gestión del personal voluntario y explica de qué manera diversos factores influyen en la permanencia de ellos y cómo estos factores van cambiando conforme transcurre el tiempo en su labor con el fin de predecir su permanencia con mayor efectividad (Chacón, et al., 2007). En la presente investigación se profundizará en el análisis de la primera etapa, la que prioriza la satisfacción de sus motivaciones, expectativas iniciales, tareas realizadas y con la gestión del programa de las madres cuidadoras.

Según Chacón, Pérez, y Vecina (2011), la capacidad de una organización de hacer que el personal voluntario que forma parte de sus actividades permanezca por el mayor tiempo posible le garantiza beneficios a la misma organización (al darle sostenibilidad a sus programas y actividades), a los beneficiarios (gozando de programas sólidos, bien estructurados y ejecutados por voluntarios con la experiencia necesaria), y a los mismos voluntarios (al ver que la organización toma en cuenta sus intereses, satisfaciendo sus expectativas y motivaciones).

Finalmente, tomando en cuenta los problemas que aquejan al programa, respecto al personal voluntario, se puede inferir que no se consideran los factores de permanencia en la gestión de las madres cuidadoras, lo que ocasiona que el problema de la alta rotación siga afectando el rendimiento del programa, como venía sucediendo desde su programa antecesor.

La presente investigación describe la gestión de procesos de recursos humanos aplicados directamente a las madres cuidadoras del Servicio de Cuidado Diurno del programa

Cuna Más con el fin de analizar los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras de los comités de gestión en la Unidad Territorial de Lima Metropolitana en el distrito de San Juan de Miraflores; en resumen, se busca conocer la gestión de estas madres cuidadoras desde el enfoque de procesos de recursos humanos para personal voluntario. Además, se reconocerá si existen diferencias entre los lineamientos del SCD especificados en los documentos oficiales de PNCM y la ejecución de procesos de recursos humanos aplicados en las madres cuidadoras del SCD para los comités del distrito de San Juan de Miraflores. De esta manera se podrá obtener un punto de partida para que el PNCM pueda mejorar los procesos de gestión en el personal voluntario y así reducir su alta rotación.

3. Alcances y limitaciones

El presente trabajo se ha desarrollado con información secundaria del año 2014, 2015 y del 2016, la cual fue proporcionada por el programa y que se mantiene vigente; por otro lado, la información primaria ha sido recabada entre el año 2016 y julio 2017 con el consentimiento de la directora ejecutiva del PNCM, la cual brindo el acceso al personal definido para el caso de estudio. Gracias a esta información y el análisis respectivo se obtendrán resultados que servirán para identificar los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras y, a la vez, reconocer la aplicación de estos en los procesos de recursos humanos aplicados en la gestión de madres cuidadoras por el PNCM en el distrito de San Juan de Miraflores.

Entre las limitaciones, respecto a las herramientas aplicadas no se han podido encontrar estudios en donde “El Inventario de Funciones del Voluntariado” ha sido aplicado a personal voluntario con una carga laboral equivalente a la que se tiene en Cuna Más, cuarenta horas semanales dedicado a un servicio de cuidado infantil. Además, la herramienta no fue diseñada para evaluar los elementos que influyen en la permanencia del personal voluntario de un tipo de específico de voluntariado, sino que pueden ser utilizadas para diferentes tipos. Por otro lado, la aplicación de preguntas abiertas si es un método reconocido y sin limitaciones para identificar los elementos que influyen en la permanencia de un personal voluntario, en este caso, las madres cuidadoras, por lo cual tiene un gran alcance para la investigación.

Por último, para identificar los demás factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras se utilizaron preguntas específicas en las entrevistas a profundidad; dado que, no se encontró una herramienta aprobada y diseñada especialmente para un voluntariado que presente la misma carga laboral que se tiene en el SCD.

CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo, se realiza una revisión teórica de los modelos de gestión del personal voluntario, las teorías motivacionales y los modelos de gestión de recursos humanos pertinentes para el tema de la investigación.

Con esta revisión teórica se busca encontrar un modelo de gestión de personal voluntario adecuado para el caso de las madres cuidadoras del SCD; por otro lado, con la revisión de teorías motivacionales se busca identificar los factores influyentes en la decisión del personal voluntario sobre su permanencia en el servicio; y por último, con la revisión de modelos de recurso humanos se busca encontrar un modelo con el cual se puede complementar y; posteriormente, analizar la gestión de las madres cuidadoras del SCD del PNCM.

1. La Gestión de Recursos Humanos para el personal voluntario

La labor voluntaria, según Blanco (1996), es realizada de manera desinteresada por personas que por su propia iniciativa participan en la acción social; además, esta actividad debe reunir determinados requisitos, tales como el altruismo y la solidaridad realizando actividades sin obligación alguna y sin contraprestación económica; por otro lado, la relación laboral consiste en una prestación de servicios en un determinado régimen de trabajo con una contraprestación económica de por medio, tiene un origen contractual, profesional y una relación de dependencia.

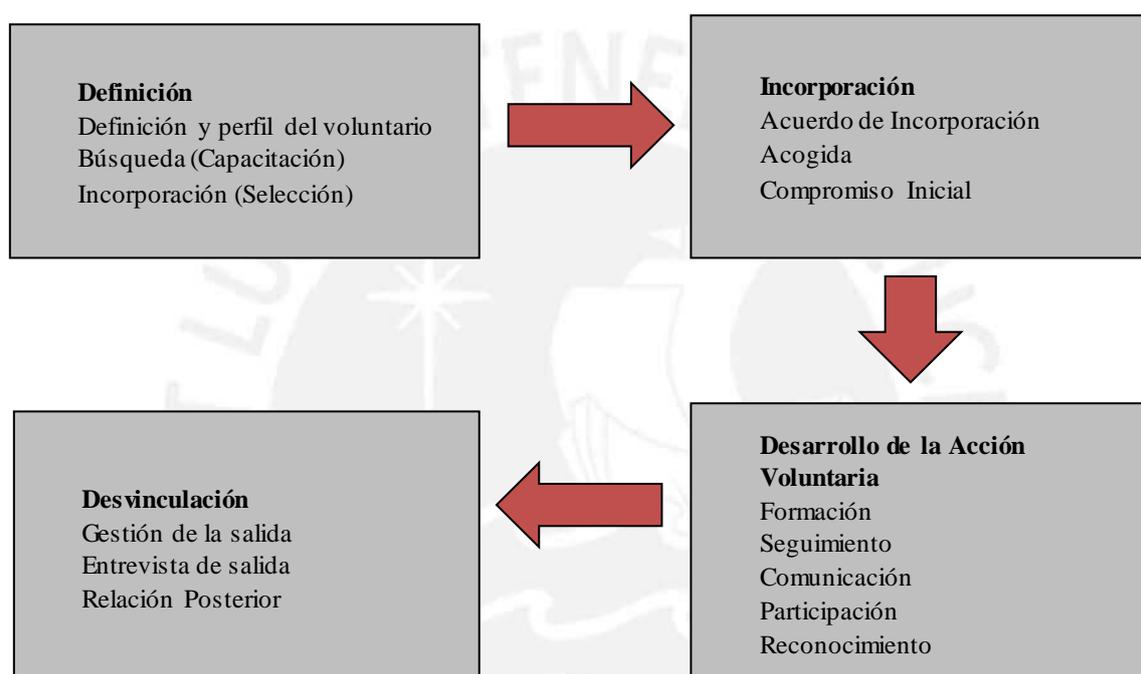
Teniendo en cuenta esta diferenciación, dentro de las iniciativas sociales, explica Carlton (2012), que existe un intercambio entre un beneficiario y un 'implementador de primera línea', este último viene a ser el personal voluntario. Lo importante en estos tipos de iniciativas es el proceso de interacción entre los integrantes de la iniciativa (voluntarios) y las personas atendidas o beneficiarias. Por lo que, la gestión del personal voluntario es el conjunto de estrategias usadas para maximizar, de una manera eficaz, la contribución de este personal. Además, las estrategias incluyen las etapas de reclutamiento, la selección y la supervisión de los voluntarios; asimismo, se deben tomar en cuenta la formación, la motivación y el contacto a largo plazo con dicho personal voluntario.

Según Chacón, et al. (2011), debido a la menor cantidad de personas dispuestas a inscribirse en un voluntariado y a las altas tasas de abandono, existe la necesidad de implementar planes en las organizaciones que posean personal voluntario para el desarrollo de sus actividades y procedimientos efectivos de gestión con el fin de mejorar la calidad de los programas, aumentando la permanencia y la satisfacción de los voluntarios. Siguiendo con Chacón, et al. (2011), los autores explican que la permanencia prolongada en el tiempo de la

persona voluntaria beneficia tanto a las organizaciones y a los beneficiarios; en consecuencia, las organizaciones garantizan la sostenibilidad de sus programas o actividades en el tiempo; los beneficiarios tienen la oportunidad de formar parte de programas sostenibles, bien estructurados y llevados a cabo por personas voluntarias con una vasta experiencia práctica y teórica; y finalmente, los voluntarios logran satisfacer sus expectativas y motivaciones, garantizando su permanencia en la organización.

Por otro lado, para tener un primer acercamiento a la labor voluntaria la autora Salas (2009) expone el ciclo del personal voluntario, el cual se expone en la Figura 1:

Figura 1: El ciclo del personal voluntario acorde a Salas



Adaptado de: Salas (2009)

En la Figura 1 se puede identificar cuatro pasos que conforman este ciclo del personal voluntario, el cual explica la manera como las personas voluntarias llegan a vincularse a la institución desde el inicio hasta su desvinculación. Con la ayuda de la Tabla 1, se podrá definir el concepto de cada uno de los cuatro pasos del ciclo del personal voluntario.

Tabla 1: Descripción de los pasos del ciclo del personal voluntario

Pasos del Ciclo del personal voluntario	Descripción
Definición	La institución y el personal responsable se encargan de definir el perfil del voluntario para realizar las labores establecidas. Se encarga también de definir los medios y los canales de comunicación para encontrar personas interesadas en formar parte de este equipo voluntario y define los primeros pasos para la incorporación de las personas seleccionadas.
Incorporación	Se lleva a cabo el proceso de inducción para este nuevo personal voluntario, donde se le presenta la institución, la importancia de su labor voluntario y se brinda todas las herramientas y conocimientos necesarios para el inicio de sus actividades.
Desarrollo de la acción voluntaria	Se realiza el proceso de formación y seguimiento de manera continua para que pueda desenvolverse adecuadamente. Se definen los canales de comunicación formales y las formas de reconocimiento por sus logros y sus aportes a la institución y la labor que vienen realizando.
Desvinculación	Se define la gestión de salida del personal, se trata de recoger toda la información útil que este personal voluntario de salida pueda aportar para una mejora en la institución desde su punto de vista y su experiencia ganada.

Adaptado de: Salas (2009)

A partir de lo revisado, se identifica que es importante hacer planes para la gestión del personal voluntario, considerando los factores que influyen en la permanencia del voluntario y lo que lo satisface mientras realiza esta labor, esto con el fin de afrontar la menor cantidad de personas disponibles y las altas tasas de abandono de este personal voluntario. Según los autores Chacón, et al., (2007) existe un modelo que es capaz de identificar estos elementos importantes en la gestión del personal voluntario.

El modelo de gestión de voluntarios que presentan Chacón, et al. (2007) está basado en la duración de voluntarios en la organización, identificando tres etapas, las cuales se establecen en un periodo de tiempo determinado y se explican de la siguiente manera:

- En la primera etapa, corto plazo (1- 6 meses): La satisfacción de los factores que influyen en la permanencia del personal voluntario se da en base a sus motivaciones, sus expectativas iniciales, las tareas y la gestión organizacional. La satisfacción de estos factores son los más importantes en esta etapa, dado que el compromiso organizacional y la identidad de rol no se han podido desarrollar (Vecina, Chacón & Sueiro, 2009).
- La segunda etapa, mediano plazo (6 -12 meses): Se prioriza el forjar un compromiso por parte del personal voluntario hacia la organización, logrando esto con la satisfacción de los factores que influyen en la permanencia de este personal y generando disposición de este personal voluntario para la continuidad de sus funciones con el pasar del tiempo,

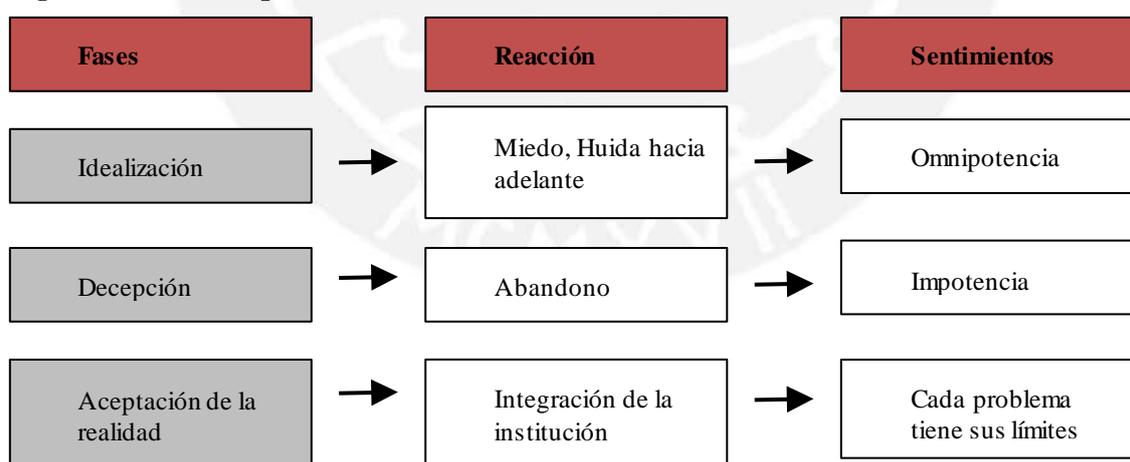
siendo el fin de esta fase el crear una buena relación entre el voluntario y la organización. De acuerdo a Brinckman (1987, citado en Chacón, et al, 2007), explica que el compromiso es lo que hace que una persona continúe en sus funciones pese a que las dificultades los llevarían a renunciar.

- La tercera etapa, largo plazo (1 año - +): La gestión continua de los factores que influyen en la permanencia de las voluntarias genera disposición en ellas para que continúen con sus funciones y crea una identidad de rol del voluntario en su personalidad. Resaltando diversas características de su desempeño en la organización en busca de lograr una mayor permanencia.

En resumen, la satisfacción de los factores que influyen en la permanencia del voluntario, la generación de disposición de la persona y la obtención de la identidad de rol del voluntario son elementos interrelacionados entre sí, deben gestionarse continuamente y en conjunto para lograr una mayor permanencia o duración de estas personas en la organización, brindando un beneficio a los tres agentes de esta actividad (la organización, los beneficiarios y los voluntarios).

Así mismo, se debe tomar en cuenta las fases por las cuales el personal voluntario atraviesa al incorporarse a una organización. Donde la idealización, decepción y aceptación de la realidad se plantean en el modelo de fases de Güenechea (1991) como se observa en la Figura 2.

Figura 2: Fases del personal voluntario



Adaptado de: Güenechea (1991)

En la Figura 2 se puede identificar las tres fases que atraviesan el personal voluntario a la organización. A continuación, se describirán las tres fases y la vinculación con las tres etapas del modelo de duración del personal voluntario de Chacón, et al. (2007) con la ayuda de la Tabla 2.

Tabla 2: Vinculación de las fases del personal voluntario y las tres etapas del modelo de duración del personal voluntario

Fases del personal voluntariado	Descripción	Etapas del modelo de duración del personal voluntario
Idealización	El voluntario desarrolla un “concepto ideal” acerca de la institución y las labores que tendrá que llevar a cabo en este voluntariado. A veces la persona siente miedo de no poder realizar las actividades o por el contrario, se siente capaz de realizar todo.	Satisfacción de las necesidades del voluntariado
Decepción	Se da cuando el voluntario conoce la realidad de la institución y las labores que debe realizar. Se puede sentir decepcionado e impotencia al pensar que su labor no tiene la importancia o genera el impacto esperado inicialmente, la mayor cantidad de deserciones se dan en esta etapa. Sin embargo, hay voluntarios que aceptan la realidad y se enfocan en sus labores y se quedan.	Compromiso Organizacional
Aceptación de la realidad	Es cuando el personal voluntario realmente se integra a la institución y se siente parte del equipo, aceptando la problemática y la realidad del contexto en el que se encuentra, sintiéndose comprometido con la institución y con la labor que va realizando.	Identidad de rol de voluntario

Adaptado de: Güenechea (1991)

En conclusión, luego de realizar la revisión del modelo ciclo de voluntariado (Salas, 2009), el modelo de fases del personal voluntario (Güenechea, 1991) y el modelo de las tres etapas (Chacón, Vecina & Dávila, 2007) no se encontró un modelo acorde a la complejidad del caso de estudio; dado que, los modelos recogen parcialmente los elementos importantes para el análisis; por lo tanto serán complementados posteriormente. Sin embargo, el modelo de las Tres Etapas de permanencia de voluntarios es coherente con el análisis del problema identificado del presente trabajo de investigación; es decir, el análisis de los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras del SCD del PNCM.

A continuación, se presentan las teorías motivaciones que serán tomadas en cuenta para explicar y analizar los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras del SCD en el caso del distrito de SJM.

2. Las Teorías Motivacionales

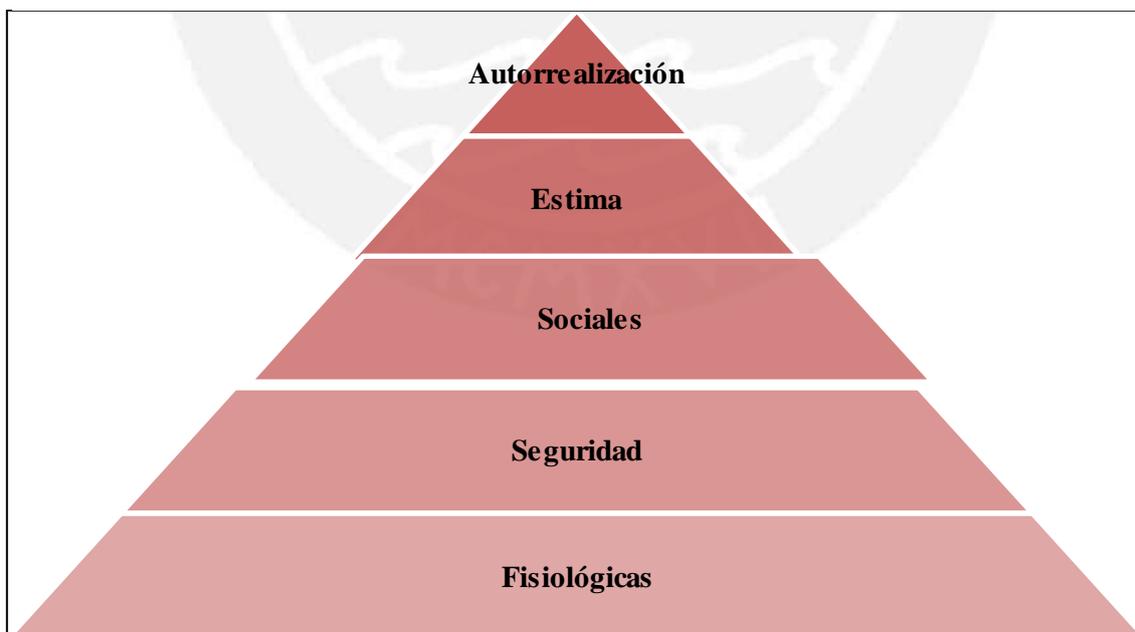
Partiendo del modelo de las tres etapas (Chacón, et al., 2007) explicado anteriormente, es importante mencionar que para la explicación de los factores que influyen en la permanencia se describen las teorías motivacionales en la presente sección. La revisión de las teorías motivacionales se resalta la importancia de los factores influyentes en la permanencia del personal voluntario para el planeamiento y el diseño de estrategias de gestión de los mismos.

Existen diversas teorías motivacionales que ayudan a identificar por qué las personas realizan ciertas actividades en su día a día. A continuación, las teorías más relacionadas con la investigación son expuestas:

2.1. Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow

Según Maslow (1991) se identificó cinco niveles de necesidades y elaboró un esquema piramidal, donde las necesidades básicas se encuentran en la base y las necesidades racionales se encuentran en la parte superior. Las necesidades están en el siguiente orden, de abajo hacia arriba: fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización como se muestra en la Figura 3. Maslow ejemplificó con el modelo piramidal que, conforme los niveles inferiores se iban satisfaciendo, se activa una nueva categoría de necesidades, así hasta llegar al último nivel de la pirámide. De esta forma es como se origina la motivación: pasar de un nivel a otro al satisfacer un nivel de necesidades.

Figura 3: Pirámide de Maslow



Fuente: Maslow (1991)

Para la investigación, el esquema piramidal de Maslow (1991) es relevante, dado que las madres cuidadoras viven en zonas de pobreza o pobreza extrema; por lo tanto, tienen necesidades básicas que necesitan cubrir (comida, refugio, bebida), las cuales tendrán más importancia para las madres y son limitantes para su participación en los centros del SCD de su comunidad. Solo cuando las madres tengan las necesidades básicas cubiertas, de acuerdo a la pirámide de Maslow, buscarán cubrir las siguientes necesidades: relaciones interpersonales, reconocimiento por su comunidad, respeto, y otras.

2.2. Teoría del factor dual de Herzberg

La teoría de Herzberg (1968) utiliza elementos de la pirámide de Maslow e identifica dos dimensiones para la motivación en el trabajo, los elementos extrínsecos e intrínsecos. Por un lado, los elementos extrínsecos al trabajo son los que satisfacen necesidades biológicas básicas, más conocidos en la Pirámide de Maslow como los factores higiénicos: necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales. Al cubrir o satisfacer estas necesidades no significa que se genere motivación a la persona, pero son necesarios satisfacerlas para no generar una desmotivación: salarios, relaciones humanas, mejores condiciones laborales, seguridad laboral, planes de la organización, son algunos elementos que ayudan a satisfacer este grupo de necesidades. Por otro lado, los elementos intrínsecos al trabajo están relacionados directamente con el trabajo; estos son los que satisfacen las necesidades de autorrealización de la persona (logró, la responsabilidad, el ascenso o la promoción).

La teoría sostiene que si se quiere realmente motivar al trabajador se debe mejorar los factores directamente asociados a su trabajo, es decir hacerlo menos rutinario y más interesante, elaborando reconocimientos a trabajos bien hechos y aumentando la autonomía del trabajo; así mismo, la promoción dentro persona de una manera considerable en el trabajo.

En Engel y Riedmann (1982) se explica que Herzberg tiene integrado el concepto de enriquecimiento del trabajo; por lo cual, permite satisfacer motivos de más alto valor y se deben aplicar los siguientes principios: suprimir controles, aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar, delegar áreas de trabajo completas, conceder mayor autoridad y mayor libertad, informar sobre los avances y retrocesos, asignar tareas nuevas y más difíciles.

La teoría de los factores de Herzberg es relevante para la investigación debido a que las madres cuidadoras ahora tienen menos autonomía y más restricciones; dado que, ya no brindan el servicio en sus casas y según esta teoría las madres cuidadoras deberían sentirse menos motivadas para continuar en el SCD. Los grandes cambios que se dieron en la gestión del SCD se evidencian en los centros de cuidado del PNCM, comparado con el modelo de servicio en el PNWW, donde este se brindaba en la casa de la voluntaria.

2.3. Teoría de McClelland

De acuerdo a McClelland (1989, citado en Naranjo, 2009), se menciona que su teoría se basa en tres tipos de necesidades existentes: logro, poder y afiliación.

2.2.1. Logro:

Es el deseo de obtener un buen rendimiento y la necesidad de retroalimentación más seguida. También suelen evitar situaciones donde haya poco o demasiado riesgo; debido a que, si perciben que el riesgo es muy bajo para realizar la tarea sienten que el logro es muy fácil conseguir, mientras que si el riesgo es muy elevado sienten que el resultado no depende de su propio esfuerzo, sino de circunstancias del momento. Además, tienden a trabajar arduamente para alcanzar las metas; por lo cual, McClelland (1989, citado en Naranjo, 2009) los considera trabajadores eficientes y buenos líderes.

2.2.2. Poder:

Es la necesidad de influir y controlar a otras personas y/o grupos, para obtener reconocimiento. Existen dos clasificaciones para las personas en este tipo de necesidad, el poder personal, el cual consiste en desear dirigir a otras personas e influenciar en ellas, y el poder institucional, el cual consiste en organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización. Suelen ser más eficaces que los que tienen necesidad de poder personal; una característica importante de recalcar en este tipo de necesidad es la de atracción a puestos de dirección, pero no siempre pueden ser las personas adecuadas para el cargo porque no han desarrollado las habilidades blandas necesarias orientadas a las personas.

2.2.3. Afiliación:

Es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas, cercanas y formar parte de un grupo. Estas personas tienen una necesidad de ser sociales; dado que, no se sienten cómodos trabajando solas y prefieren los trabajos en grupo, ayudando a los miembros. La confianza y comprensión mutua en sus relaciones son lo que intentan preservar. Son buenos interactuando con clientes; por lo cual, se considera adecuados para áreas relacionadas con el servicio al cliente, no compiten, sino cooperan en la organización. Sin embargo, McClelland (1989, citado en Naranjo, 2009) explica que las personas con alta necesidad de afiliación en cargos de dirección no son objetivos ni suelen tomar las mejores decisiones.

La teoría de McClelland es importante para la investigación por los tres tipos de motivaciones, dado que las madres cuidadoras pueden estar en cualquiera de los tres y la gestión de recursos humanos debe tener en cuenta el tipo de motivación de la madre voluntaria; ya que, de esta

manera se podrá encontrar medidas satisfactorias para el incremento de la permanencia de las madres cuidadoras en el programa.

2.4. Teoría de la expectativa - valor

Según Wigfield, Tonks, y Eccles (2004), las personas son individuos pensantes que tienen creencias, esperanzas y expectativas sobre los sucesos que ocurren en sus vidas; por ende, eligen conductas basadas en sus creencias y actitudes, siempre con el objetivo de maximizar las recompensas y minimizar el fracaso.

Para realizar un estudio de la motivación de las personas en una organización se tiene que saber que buscan de ella y cómo planean o creen obtenerlo. La teoría explica por qué los individuos deciden realizar ciertas actividades y analiza cómo las ejecutan. Wigfield, et al. (2004) mencionan que la expectativa es la anticipación que el individuo hace sobre cuán malo o bueno será el resultado de una conducta suya; por otro lado, el valor es definido en relación a cuán significativo es alcanzar o no la meta.

Además, Wigfield, et al. (2004) explica que las personas tienen motivos y estos son los que dan origen a dos predisposiciones afectivas cuando quieren o se trata de alcanzar una meta: el motivo de aproximación al éxito y el motivo de evitación del fracaso. Cuanto más alto sea el motivo de aproximación al éxito, las personas se comprometan más con las tareas, cuanto más alto sea el motivo de evitación al fracaso las personas evitaran o dejaran de hacer las tareas por miedo a experimentar humillación o vergüenza.

La teoría de la expectativa - valor es relevante para la investigación porque las madres cuidadoras pueden tener miedo al fracaso en el cuidado de otros niños o pueden tener motivación por ser reconocidas por la labor que realizan en la comunidad.

La teoría de Maslow, Herzberg, McClelland y Expectativa-valor ayudan a entender los factores influyentes en la permanencia de las madres cuidadoras del SCD, especialmente las motivaciones, expectativas iniciales y satisfacción con las tareas realizadas. Debido a que, los modelos de gestión de personal voluntario no consideran todos los elementos de la gestión de madres cuidadoras, es necesario complementarlo con modelos que consideren estos elementos y ayuden a entender la complejidad de esta gestión; por tal motivo, es pertinente realizar un repaso de los modelos de gestión de recursos humanos para el personal contratado más relacionados con la gestión actual del PNCM para el SCD. Esta revisión se realiza a continuación.

3. Modelos de Gestión de Recursos Humanos

En el presente trabajo, como ya se mencionó anteriormente, se realizará un trabajo descriptivo sobre la gestión de recursos humanos que el PNCM ejecuta para la gestión del personal voluntario del SCD, madres cuidadoras, en los comités de gestión del distrito de San Juan de Miraflores de Lima Metropolitana.

Se considera de suma importancia el conocer el funcionamiento de esta gestión de recursos humanos; debido a que, una institución sobrevivirá en la medida en que sepan utilizar apropiadamente sus recursos de capital humano; dado que, son las personas las que deben poner en práctica sus habilidades y conocimientos, representando el capital intelectual, el cual es más importante que puede poseer una institución para asegurar su supervivencia y su buen funcionamiento (Chiavenato, 2011)

A continuación, se realizará una revisión de los principales modelos vigentes para la gestión de recursos humanos en las organizaciones, de esta manera se evalúan distintos enfoques con el fin de hallar el modelo indicado para analizar la gestión de las madres cuidadoras que viene realizando el PNCM.

3.1. Modelo de Chiavenato:

La gestión de recursos humanos es un área interdisciplinaria y multivariada, debido a que se relaciona con diversas áreas de conocimientos como la psicología, sociología, ingeniería, medicina, informática, entre otros. Según Chiavenato (2011) se clasifican las técnicas de administración de recursos humanos por su vinculación con los ambientes internos y externos, es por esto que el modelo de este autor define los siguientes procesos y subprocesos de recursos humanos como se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3: Los procesos de Gestión de Recursos Humanos acorde a Chiavenato

Proceso (Modelo Chiavenato)	Descripción
Integración de personas	Es el proceso de inclusión de nuevas personas a la organización. Se debe iniciar con una investigación y un análisis de mercado de recursos humanos para definir las fuentes de reclutamiento a utilizar. Para el reclutamiento se debe definir qué técnicas se utilizarán y para la selección es necesario definir criterios, técnicas y el nivel de descentralización para la toma de decisiones.
Organización de personas	Diseñar, orientar y acompañar el desempeño de las personas. Se debe empezar con el análisis y la descripción de puestos con todos los requerimientos necesarios. Además, debe darse una planeación y un mapeo de las necesidades de recursos humanos en la organización. Luego, el plan de carrera es necesario para la creación de oportunidades; por último, la evaluación de desempeño es necesaria para asegurar la calidad y mejorar el desempeño de los recursos humanos.
Retención de personas	Se consideran la remuneración, la administración de sueldos y salarios; se busca definir una política clara que pueda generar un equilibrio entre las responsabilidades asignadas y la retribución. También se deben establecer los criterios de la gestión de las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad de los empleados.
Desarrollo de personas	Capacitación del personal para incrementar el desarrollo profesional y personal. Se necesita de un diagnóstico, una programación y la actualización de la misma. Se debe priorizar este desarrollo de las personas, en busca de una continua realización del potencial existente en estos puestos clave.
Auditoría de personas	Se realiza el seguimiento para asegurar la obtención de resultados. Se necesita una base de datos y el control de los recursos humanos disponibles para la toma de decisiones, estableciendo criterios para elaborar políticas y procedimientos de evaluación.

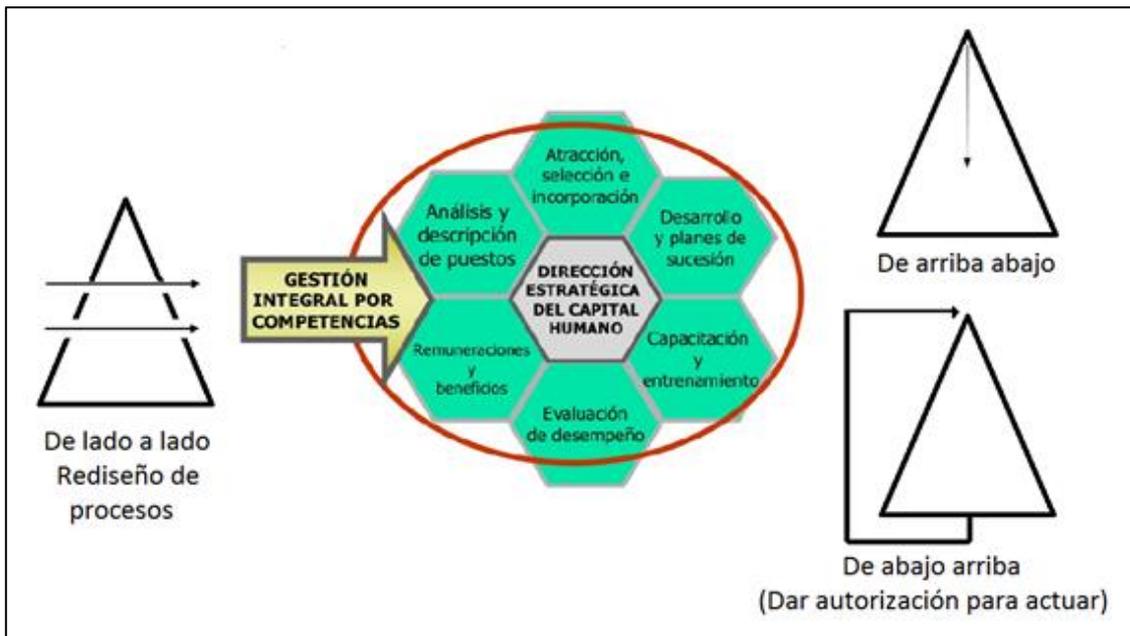
Adaptado de: Chiavenato (2011)

3.2. Modelo de Martha Alles:

La autora se basa principalmente en un modelo de gestión por competencias. Básicamente, menciona que cuando la organización implementa este modelo, los cambios que pueda obtener dependen de las competencias que se hayan definido y del modelo que se ha diseñado. A partir de esto, se plantean tres (3) direcciones o tipos de cambios: de arriba abajo, cuando se definen las competencias desde la dirección de la organización, siendo esta la que proponga un cambio; de lado a lado, cuando se implementa esta gestión por competencias y se transforman procesos; de abajo arriba, cuando se desarrollan competencias, modificando los comportamientos de las personas para lograr el cambio (Alles, 2002)

A continuación, en la Figura 4 se grafican estos tipos de cambio organizacional cuando se implementa este modelo de recursos humanos basado en las competencias de las personas.

Figura 4: Gestión por competencias con el cambio organizacional.



Adaptado de: Alles (2002)

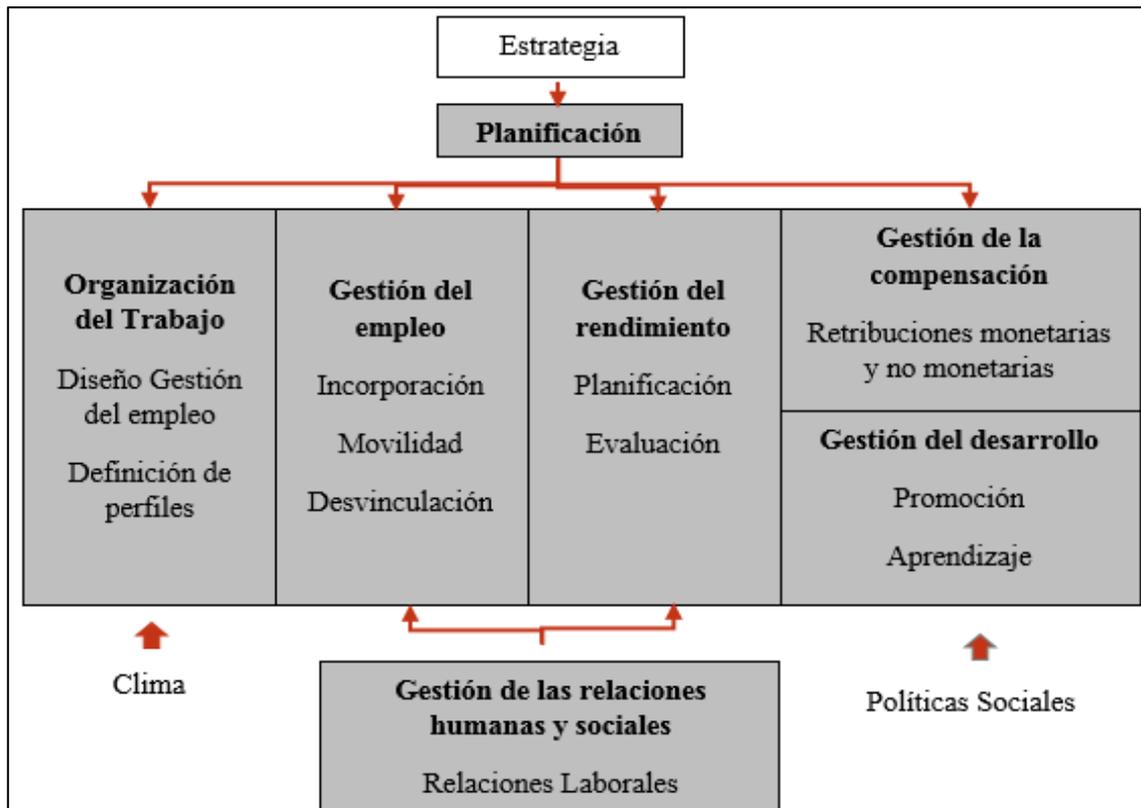
Lo que plantea Alles (2002) es un desarrollo continuo de las competencias de las personas de manera constante durante su paso por la organización y en cada uno de los procesos que se definen en la Figura 4. Estos procesos son: análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación, desarrollo y planes de sucesión, capacitación y entrenamiento, evaluación de desempeño, y remuneraciones y beneficios.

Son seis procesos definidos de manera estratégica, teniendo como base a la gestión integral por competencias en cada uno y como consecuencia los posibles tres cambios de los que se hablaron anteriormente (de arriba abajo, de lado a lado y de abajo arriba). En resumen, se identifican las competencias de la persona que empieza su etapa en la organización, se ponen en práctica para el desarrollo de estas competencias, se gana experiencia, la cual permite el desarrollo de nuevas competencias. En consecuencia, con este desarrollo constante, las competencias se van desarrollando cada vez más para volver a ponerlas en práctica, y seguir ganando experiencia, volviendo a repetir la misma secuencia (Alles, 2002)

3.3. Modelo de Francisco Longo:

Este modelo busca ser un sistema integrado donde se alineen las estrategias de la organización y sus objetivos con las personas de la misma organización para lograr los resultados esperados (Ferrer, Huerta & Irazusta, 2009). Este modelo tiene los siguientes subsistemas que se verán en la Figura 5, los cuales operan como componentes conectados e interrelacionados:

Figura 5: Los procesos de gestión de recursos humanos acorde a Francisco Longo



Adaptado de: Longo (2002)

El modelo tiene tres niveles que sirven para entender mejor la gestión de recursos humanos; a continuación, se explican brevemente estos niveles según la teoría revisada (Ferrer, et al., 2009):

En primer lugar, el nivel superior representa la planificación de RRHH, siendo este el punto de partida para todo sistema integrado que permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los subsistemas. En segundo lugar, el nivel intermedio está compuesto de cinco subsistemas, lo cuales están ordenados de la siguiente manera: la organización del trabajo, la gestión del empleo, la gestión del rendimiento, la gestión de la compensación y la gestión del desarrollo. En tercer lugar, el nivel inferior se identifica la gestión de relaciones humanas y sociales, la cual engloba a todos estos procesos de la organización.

Teniendo claro los tres niveles, se desarrolla en la Tabla 4 cada uno de los procesos del modelo de gestión de recursos humanos de Francisco Longo, según Ferrer, et al., (2009).

Tabla 4: Descripción de los procesos de gestión de recursos humanos acorde a Francisco Longo

Proceso (Modelo F. Longo)	Descripción
Planificación de Recursos Humanos	Aquí se identifican las necesidades de capital humano en las unidades de la organización (a mediano y largo plazo). Se analizan las necesidades brutas de recursos humanos, la disponibilidad actual y futura de recursos humanos, las necesidades netas de recursos humanos y la programación de medidas de cobertura.
Organización del trabajo	Se obtienen los recursos necesarios de la fase de planificación para definir los puestos de trabajo y los perfiles necesarios para estos puestos. También se identifican las competencias básicas que son requeridas para que una persona pueda desempeñarse bien en un puesto específico.
Gestión del empleo	Este proceso se encarga de contactar a las personas a lo largo de toda su carrera laboral, para esto incorpora un buen diseño de puestos y de los perfiles de los procesos de la organización del trabajo. Aquí se gestiona la incorporación de las personas a la organización, la gestión de movilidad y la gestión de la desvinculación.
Gestión del rendimiento	El objetivo es mantener el rendimiento de las personas de una organización en el nivel más alto posible. Aquí se planifica el rendimiento esperado por la organización, se hace un proceso de seguimiento y se retroalimenta a los colaboradores respecto a su rendimiento personal y en equipo.
Gestión de la compensación	Toma en cuenta el diseño del puesto, ya que aquí está la estructura salarial para este. Se complementa con la gestión del rendimiento, ya que la evaluación del rendimiento origina la creación de nuevas compensaciones o reconocimientos al trabajador. Aquí se establecen la estructura salarial, los beneficios adicionales, la evolución del salario, la administración del salario y los reconocimientos monetarios.
Gestión del desarrollo	Su objetivo es el desarrollo profesional de todos los colaboradores, creando líneas de carrera según los perfiles diseñados anteriormente y la generación de nuevo conocimiento mediante el incentivo del aprendizaje. Principalmente se establecen las políticas de carrera y las políticas de formación.
Gestión de las relaciones humanas y sociales	Se refiere a las relaciones interpersonales que se da de manera constante en el trabajo y en cada uno de los procesos. Aquí se gestiona el clima organizativo, la gestión de las relaciones laborales y la gestión de las políticas sociales de la organización.

Adaptado de: (Longo, 2002)

Con la ayuda de este modelo se busca establecer una estrategia de RRHH entendida como un conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y las prácticas de la gestión de recursos humanos para ponerlas al servicio de la o las estrategias definidas por la organización (Ferrer, et al., 2009).

Luego de revisar estos tres modelos de gestión de recursos humanos, se concluye que el primer modelo de Chiavenato no será utilizado para el análisis por ser muy especializado;

además, define que se debe realizar un estudio de mercado en fuentes de reclutamiento, desarrolla un plan de carrera y busca equilibrar las responsabilidades con el salario; por otro lado, los procesos de recursos humanos para las madres cuidadoras del SCD del PNCM no cuentan con estas especificaciones al ser un servicio voluntario y no un trabajo remunerado.

El segundo modelo de Martha Alles no será utilizado para el análisis debido a que la gestión por competencias no permite un análisis total respecto a los elementos que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras; ya que, como se menciona en el mismo modelo, la gestión de procesos de RRHH está centrada en el desarrollo de competencias del capital humano, dejando de lado otros factores.

Finalmente, el modelo de Francisco Longo es el que se utilizara para el análisis de la investigación por las siguientes razones: i) En el sector público la división de procesos se da a partir de este modelo¹³ ii) El proceso de la Gestión de las relaciones humanas y sociales es un elemento importante para las madres cuidadoras y transversal en el modelo para los procesos de RRHH, iii) Existen matices de la Gestión de la compensación como la escala de antigüedad de las madres cuidadoras, iv) Los elementos del proceso de Organización del Trabajo se toman en cuenta cuando los encargados de la selección e incorporación de las madres cuidadoras identifican las competencias básicas que deben tener para poder ingresar y no se requiere mayor control y por último v) Los pasos del modelo del ciclo de voluntariado de Salas (2009), pueden ser vinculados e incluidos en el modelo de Francisco Longo como se puede apreciar en la Tabla 6.

Por otro lado, la aplicación en el modelo de la gestión de recursos humanos se ejecuta a través de las oficinas de recursos humanos; sin embargo, en el caso de estudio dicha gestión recae en los órganos de apoyo¹⁴, en los órganos de línea¹⁵ y en los órganos desconcentrados¹⁶. Considerando esta situación, la ejecución de los procesos del modelo de Francisco Longo se da de la siguiente manera en la Tabla 5:

¹³ Esta información se encuentra más detallada en la (Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, 2014)

¹⁴ Órganos de Apoyo: Ejercen las actividades de administración interna que permiten el desempeño eficaz de la entidad y sus distintos órganos. Las funciones son: Contabilidad, RRHH, sistema de información y comunicaciones, gestión financiera, de medios materiales, servicios auxiliares.

¹⁵ Órganos de Línea: Formula, ejecuta y evalúa políticas públicas. Realizan actividades técnicas, normativas y de ejecución.

¹⁶ Órganos desconcentrados: Tienen funciones específicas asignadas en función de un ámbito determinado

Tabla 5: Distribución de las responsabilidades de la gestión de los procesos de RRHH según Longo

Proceso	Responsable
Planificación	Unidad Técnica de Atención Integral (SCD)
Organización del Trabajo	Unidad Técnica de Atención Integral (SCD)
Gestión del Empleo	Unidad Territorial
Gestión del Rendimiento	Unidad Territorial
Gestión de Compensación	Unidad Técnica de Atención Integral (SCD)/ Unidad Territorial
Gestión del Desarrollo	Unidad Técnica de Atención Integral (SCD)/ Unidad Territorial
Gestión de Relaciones Humanas	Actores comunales

Por ende, los procesos del modelo de Francisco Longo están presentes en la gestión de las madres cuidadoras, lo cual se puede ver reflejado en la distribución de los responsables de la gestión de cada uno de estos procesos.

Por otro lado, es importante reiterar que la labor de las madres cuidadoras en el SCD es un servicio voluntario, siendo pertinente revisar teoría acerca de la gestión de recursos humanos para el personal voluntario y relacionarla con el modelo de gestión de recursos humanos más adecuado para la gestión de las madres cuidadoras del SCD; es decir el ciclo de voluntariado de Salas. Gracias a la Tabla 6 se podrá identificar de una manera clara esta relación.

Tabla 6: Concordancia entre el ciclo del personal voluntario y el modelo de F. Longo

Pasos del Ciclo del personal voluntario	Descripción	Procesos de F. Longo al cual corresponde
Definición	La institución y el personal responsable se encargan de definir el perfil del voluntario para realizar las labores establecidas. Se encarga también de definir los medios y los canales de comunicación para encontrar personas interesadas en formar parte de este equipo voluntario y define los primeros pasos para la incorporación de las personas seleccionadas.	Organización del trabajo
Incorporación	Se lleva a cabo el proceso de inducción para este nuevo personal voluntario, donde se le presenta la institución, la importancia de su labor voluntario y se brinda todas las herramientas y conocimientos necesarios para el inicio de sus actividades.	Gestión del empleo
Desarrollo de la acción voluntaria	Se realiza el proceso de formación y seguimiento de manera continua para que pueda desenvolverse adecuadamente. Se definen los canales de comunicación formales y las formas de reconocimiento por sus logros y sus aportes a la institución y la labor que vienen realizando.	Gestión del desarrollo Gestión de las relaciones humanas y sociales
Desvinculación	Se define la gestión de salida del personal, se trata de recoger toda la información útil que este personal voluntario de salida pueda aportar para una mejora en la institución desde su punto de vista y su experiencia ganada.	Gestión del empleo

Adaptado de: Salas (2009)

Teniendo en cuenta esta última la Tabla 6, es importante señalar que el ciclo del personal voluntario de Salas puede verse dentro de los procesos del modelo de Longo, lo que refuerza la idea de que este modelo es el que guarda más relación con el personal voluntario y la gestión del mismo.

En resumen, el modelo principal para realizar el análisis será el Modelo de las tres etapas de Chacón et al. (2007), específicamente se utilizara la etapa de corto plazo; debido a que no se encontraron herramientas validadas teóricamente para la evaluación de los factores que se mencionan en las siguientes etapas.

Por otro lado, tenemos al modelo del ciclo de voluntariado de Salas (2009), el cual permite identificar las actividades y/o procesos implicados en la gestión del personal voluntario, es esto lo que está fuertemente relacionado con el modelo de Longo; ya que, este último se utilizará para el análisis del factor satisfacción con la gestión del PNCM del personal voluntario en el corto plazo, a pesar de ser un modelo de gestión de RRHH para personal remunerado por las siguientes razones: i) La planeación de los recursos humanos, ii) La gestión de remuneración y iii) La gestión de rendimiento, los cuales son considerados en la gestión de madres cuidadoras que realiza el PNCM para el SCD. Estos modelos son útiles para el presente trabajo de investigación; ya que, permiten justificar el modelo de gestión de RRHH seleccionado, mostrando su relación con la gestión del personal voluntario; e identificar los factores que influyen en la permanencia del personal voluntario, factores importantes para realizar la gestión de este tipo de personal.

A continuación, se explicará la metodología de la investigación, donde se expone el tipo y el diseño de la investigación; así mismo, los criterios utilizados previamente para la selección de la muestra de los comités de SJM; por último, se explican las herramientas que ayudarán a identificar y definir los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras de los comités de gestión seleccionados.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tipo de investigación

La investigación es descriptiva secuencial; es decir, se analizan datos cualitativos para luego recoger y evaluar datos cuantitativos o viceversa. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), una investigación descriptiva secuencial busca utilizar resultados cualitativos para ayudar en la interpretación de los descubrimientos cuantitativos iniciales, así mismo, para profundizarse en ellos.

En el caso de que se le dé prioridad a la fase cualitativa, la investigación puede ser usada para caracterizar casos a través de elementos de interés relacionados con el planteamiento del problema, y los resultados cuantitativos sirven para orientar en la definición de una muestra guiada.

Así mismo la investigación será de carácter no experimental, ya que se observará un fenómeno en su contexto natural, no se construirá una situación, ni se manipulará ninguna variable para ver su efecto en las otras.

2. Diseño de Investigación

La investigación tendrá un diseño mixto; en otras palabras, en un primer momento se desarrollará un enfoque cualitativo y con base en este se desarrollará un enfoque cuantitativo para lograr responder de manera más precisa y completa las preguntas planteadas. Es importante mencionar que el enfoque cualitativo será desarrollado en una mayor medida a lo largo del presente trabajo de investigación.

En Hernández, et al. (2014) el diseño mixto conlleva a una triangulación de información que corrobora los resultados dándoles una mayor validez; además, permite obtener una comprensión más clara del planteamiento; brinda un mejor análisis y permite la reducción de incertidumbre de los resultados obtenidos en cada método. Esto con el fin de probar la siguiente hipótesis: “El PNCM no considera de manera adecuado los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras del SCD en sus procesos de gestión de RRHH”.

3. Selección de muestra

La selección de muestra de la investigación fue realizada en tres pasos. En primer lugar, se consideraron los cuarenta y nueve (49) Comités de Gestión de Lima Metropolitana que estuvieron en funcionamiento desde enero de 2014 hasta diciembre de 2016. Luego según el método estadístico de determinación por intervalos se ordenó por grados de permanencia

promedio¹⁷ en Lima Metropolitana utilizando los datos de la Tabla 7; después se realizó cortes en cinco intervalos, determinando los valores máximos y mínimos de cada intervalo como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 7: Datos para la determinación de valores por intervalo

<	Valores
Valor Mínimo (meses)	4.71
Valor Máximo (meses)	10.09
Rango	5.38
Número de intervalos	5
Amplitud de intervalo	1.0761

Tabla 8: Acumulado de comités de gestión en Lima Metropolitana por intervalo

INTERVALOS	Mínimos (meses)	Máximo (meses)	# de Comités
Intervalo 1	4.71	5.78	7
Intervalo 2	5.78	6.86	21
Intervalo 3	6.86	7.93	14
Intervalo 4	7.93	9.01	6
Intervalo 5	9.01	10.09	1

A continuación, se presenta la Tabla 9, en donde se muestran los cuarenta y nueve (49) Comités de Gestión en Lima Metropolitana en funcionamiento, sin interrupción desde enero 2014 y diciembre 2016, ordenados por el grado de permanencia promedio

¹⁷ Grados de permanencia promedio: Cantidad de meses laborados en promedio por madre voluntaria en el periodo seleccionado (enero 2014 – diciembre 2016) en cada Comité de Gestión de Lima Metropolitana.

Tabla 9: Comités de gestión en Lima Metropolitana en funcionamiento sin interrupción desde enero 2014 y diciembre 2016

Nº	Nombre de Comité	Grado de Permanencia (meses)	Nº	Nombre de Comité	Grado de Permanencia (meses)
1	La Inmaculada	4.71	26	Corazón De Jesús	6.74
2	Virgen Del Carmen	5.01	27	Las Américas	6.78
3	Niñas Y Niños De La Zona Playa	5.35	28	Ricardo Palma	6.82
4	Divino Pastor	5.36	29	Virgen De La Candelaria	7.02
5	Hortensia Pardo	5.51	30	Ana Margottini	7.11
6	El Salvador	5.55	31	Maria Auxiliadora	7.12
7	Luz Y Esperanza	5.64	32	Vaso De Leche G4	7.17
8	Vaso De Leche G3	5.81	33	Los Lideres De Montenegro	7.32
9	6 De Diciembre	5.82	34	Juan Pablo Ii	7.37
10	Santa Rosa Del Sauce	5.85	35	Laura Bozo	7.54
11	Corazón Del Pino	5.94	36	Tupac Amaru	7.56
12	Vaso De Leche Praderas De Villa	6.02	37	Miguel Grau	7.56
13	Villa Alejandro	6.02	38	Noveno Sector Oasis De Villa Grupo Residencial 2	7.58
14	Señor De Los Milagros –Ate	6.08	39	Santa Rosita	7.78
15	Santa Rosa	6.18	40	Nuevo Milenio	7.82
16	Señor De Los Milagros De Huascata	6.33	41	Corazón De Jesús De Cieneguilla	7.83
17	Las Nazarenas	6.34	42	Andrés Avelino Cáceres	7.93
18	Lomas De Santa Clara	6.41	43	Virgen De Fátima	8.13
19	Javier Pérez De Cuellar	6.46	44	Nancy Astocaza Ponce	8.31
20	Señor De Los Milagros Lurigancho	6.50	45	San Martin De Porres	8.42
21	La Sagrada Familia	6.54	46	Rayitos De Sol	8.51
22	Nocheto	6.60	47	Nueva Generación	8.57
23	Santa María Reyna	6.66	48	Santa Rosa De Lima	8.78
24	Warmicuna	6.66	49	Santa Rosa De Villa San Luis	10.09
25	Buenos Aires De Villa	6.66			

Adaptado de: Cuna Net (2017)

Este pasó facilitó la elección del distrito a trabajar, dado que el comité con menor y mayor nivel de permanencia promedio de madres de Lima Metropolitana son “La Inmaculada”

y “Santa Rosa de Villa San Luis” respectivamente, ambos pertenecientes al distrito de San Juan de Miraflores, mientras que el tercer comité de “Las Américas” es el más cercano al promedio. Por este motivo se escogió trabajar con los tres comités de gestión de San Juan de Miraflores que se encuentran en los intervalos 1, 2 y 5. Así mismo, la cantidad de madres cuidadora y su tiempo de permanencia se puede ver en la Tabla 10 y la relación de MC en el Anexo E.

Tabla 10: Comités de gestión seleccionados en el distrito de San Juan de Miraflores

Comité	Santa Rosa De Villa San Luis	Las Américas	La Inmaculada
Intervalo	5	2	1
Grado de Permanencia	10.09	6.78	4.71
Cantidad de MC por Comité	16	17	12
Cantidad de MC con más de 12 meses	10	12	4
Cantidad de MC de 6 a 12 meses	2	1	2
Cantidad de MC de 1 mes a 6 meses	4	4	6

4. Herramientas de recolección de información

En (Hernández, et al., 2014), se define las técnicas de recolección de datos eficaces como “la expresión operativa del diseño de la investigación y la especialización concreta de cómo se recolectará la información”. En el presente trabajo se utilizan métodos cuantitativos y cualitativos aplicados a los actores comunales, acompañantes técnicos y especialistas, según corresponda, para poder obtener la información necesaria sobre las madres cuidadoras del SCD.

En el presente trabajo de investigación, se busca identificar los factores que influyen en la permanencia del personal voluntario con la ayuda de las diferentes teorías motivacionales; es necesario tener herramientas que faciliten esta actividad. Para esto se tomará en cuenta: el Inventario de Funciones del Voluntario junto con el modelo de la pregunta abierta, cuestionario de compromiso organizacional y entrevistas a profundidad. A continuación, se explicará a detalle los instrumentos de medición planteados.

4.1. Encuesta del Inventario Funcional de Voluntariado (IFV) y la pregunta abierta

Estas herramientas serán utilizadas para el primer objetivo del marco analítico de la investigación (ver Anexo A). Se busca conocer los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras del SCD del PNCM; con esta herramienta se encuesta a las madres cuidadoras, que tenían un (1) mes en el SCD como mínimo, de los tres (3) comités del distrito de San Juan de Miraflores. Es importante mencionar que la pregunta abierta fue incluida al inicio de la encuesta del IFV con el fin de encontrar factores que influyen en la permanencia de

las madres cuidadoras que no se encuentran incluidos en las seis (6) funciones consideradas en la encuesta.

El Inventario de Funciones del Voluntario (IFV) es la herramienta que (Clary, y otros, 1998) desarrollaron para evaluar las motivaciones del personal voluntario. Los autores generaron un conjunto de elementos que reflejan las funciones psicológicas y sociales del voluntario, elementos que son identificados por un análisis conceptual. En esta herramienta se identifican seis (6) funciones principales para el voluntariado, las cuales se muestran en la Figura 6.

Figura 6: Funciones del personal voluntario

Función de valores	<ul style="list-style-type: none"> • Los voluntarios se preocupan por el bienestar de otros y contribución a la sociedad, esta función es como el altruismo, valor de expresarse, función de aptitud y la expresión igualitaria.
Función de comprensión u oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los voluntarios sienten un gran gusto por aprender, entender, practicar y aplicar habilidades. Esta función está ligada con la obtención de conocimiento.
Función de carrera	<ul style="list-style-type: none"> • Los voluntarios se sienten interesados en aumentar sus prospectos de trabajo.
Función social	<ul style="list-style-type: none"> • Los voluntarios sienten una fuerte presión social en su grupo, en esta función ellos responden a las expectativas de otros.
Función de protección	<ul style="list-style-type: none"> • Los voluntarios buscan reducir sus sentimientos de culpa por ser más afortunados que otros, o desean escapar de sus propios problemas
Función de estima o mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Los voluntarios aumentan su propia estima y el sentimiento de auto-mejora.

Adaptado de: Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen y Miene (1998).

Con la aplicación de esta herramienta se podrá identificar y medir las motivaciones de las madres cuidadoras durante su estadía en el programa, permitiendo considerarlas en la gestión del mismo y así prolongar la estadía de este personal voluntario, gracias a la satisfacción de sus necesidades. (Ver Anexo B).

Por otro lado, la herramienta de la pregunta abierta fue recomendada por López-Cabanas y Chacón en el año 1997; dado que, identifican que el IFV puede estar ignorando otros elementos motivacionales que pueden tener presentes los voluntarios (Chacón , Pérez, Flores, &

Vecina, 2010). Afirman que las respuestas obtenidas con la pregunta abierta se clasifican en diferentes categorías y subcategorías como son explicadas en la Tabla 11.

Tabla 11: Categorización de las motivaciones

Categoría	Definición de Categoría	Subcategoría	Definición de Subcategoría
Motivación Valores	Manifiesta el valor social de la persona o algún motivo altruista (ayudar a las personas)	Valores Religiosos	Motivos religiosos o espirituales
		Valores de Transformación	Necesidad de un cambio social, mejorar el mundo y disminuir las injusticias
		Valores de Reciprocidad	Para agradecer o devolver algo que se ha recibido con anterioridad
		Valores de Interés por la Comunidad	Interés por ayudar a una comunidad específica, zona geográfica o grupo específico
Motivación Conocimiento	Interés por aprender y comprender al mundo, aprendizaje y potenciación de habilidades	Auto-conocimiento	Necesidad de conocerse mejor a uno mismo
Motivación Ajuste social	Motivación de querer ajustarse a expectativas de personas importantes	-	-
Mejora del Currículum	Mejora de capacidades profesionales, y/o mejorar las expectativas de encontrar empleo	-	-
Defensa del Yo	Protegerse de los sentimientos negativos o situaciones angustiantes	-	-
Mejora de la Estima	Mejora de la autoestima, sentirse importante, necesario y sentirse mejor consigo mismo	Estima	Aumento de la autoestima, valía personal
		Crecimiento Personal	Forma de evolucionar de manera positiva como persona
		Relaciones Sociales	Establecer relaciones sociales nuevas
		Disfrutar	Gusto y sentir de diversión realizando el voluntariado
Compromiso Organizacional	Vinculación de tipo emocional con algún tipo de institución	Compromiso Institucional	Compromiso con la misma entidad
		Compromiso con el Grupo	Compromiso con las personas que integran el grupo, no con la organización.
Interés en la actividad	Interés en la actividad específica que se desarrolla, no por el voluntariado en sí, ni los fines de la organización	Interés en la Actividad Específica	Interés por una actividad concreta que se puede realizar dentro del voluntariado
		Interés en la Actividad con Personas	Interés en las actividades que se realizan en contacto con personas.
Condiciones	Interés en las condiciones, no requisitos	-	-
Otros	Contestaciones inclasificables, por ser vagas y poco específicas	-	-

Adaptado de: Chacón et al. (2010)

Partiendo de esta idea, se desarrolla la herramienta de la pregunta abierta, la cual permite que el voluntario exprese sus motivaciones reales de forma explícita y sin restricciones. De esta manera la pregunta abierta brinda un panorama más completo acerca de la subvariable ‘motivación’ (Ver Anexo B).

Por otro lado, respecto al modelo de las tres (3) etapas de duración del personal voluntario, la aplicación de herramientas se enfocará en identificar los factores influyentes en la permanencia en el corto plazo; por lo tanto, los factores influyentes en la permanencia en el mediano plazo y en el largo plazo no serán estudiados a profundidad en la presente investigación; ya que, no existen herramientas validadas para su aplicación en personal voluntario.

4.2. Entrevistas a profundidad

Con la ayuda de esta herramienta se busca; i) Los factores influyentes en la permanencia de las madres cuidadoras¹⁸ y ii) Conocer el funcionamiento de los procesos de recursos humanos orientados a la gestión de las madres cuidadoras del SCD. Toda esta información será recopilada mediante entrevistas a: personal de la Unidad Técnica de Atención Integral, personal de la Unidad Territorial en Lima (Ver Anexo G, H, I, J) y actores comunales (Ver Anexo E)

Cabe mencionar que para cada una de las personas entrevistadas se diseñarán preguntas pertinentes para obtener la información necesaria para el presente trabajo de investigación, esto tomando en cuenta lo siguiente: comprensión de las preguntas y el papel que cumple la persona entrevistada en el SCD. Además, para la aplicación de esta herramienta se tuvo una guía de preguntas, las cuales ayudaron al entrevistador(a) para cumplir con el objetivo de obtener la información necesaria para el presente trabajo (Ver Anexo C y D).

A continuación, se expondrá la evolución de la política de inclusión social y la importancia de tener un programa para el cuidado de la primera infancia en el Perú; consecuentemente se expondrá el objetivo del SCD del PNCM y, finalmente, la ejecución encontrada de los procesos de RRHH hacia las madres cuidadoras en los tres (3) comités del distrito de SJM.

¹⁸ Los factores que influyen en la permanencia de las madres que serán identificados con la herramienta de entrevistas son: la satisfacción de sus expectativas iniciales, la satisfacción con las tareas realizadas, la satisfacción con la gestión del PNCM y la satisfacción de la expectativa salarial.

CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL

1. La Política de Inclusión Social y el cuidado de la primera infancia en el Perú.

En el marco de la política de inclusión social es primordial la articulación tanto de los programas, niveles de gobierno y sectores relacionados, para lograr el cierre de brechas entre las personas más pobres con el resto de la población y, de esta manera, asegurar que las intervenciones se realicen de manera coordinada y organizada (MIDIS, 2013).

La política de inclusión social “Incluir para Crecer”¹⁹ aborda el enfoque del ciclo de vida, para lo cual, se cuenta con cinco (5) ejes estratégicos²⁰. Según el PEI²¹ 2014-2017 del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, el programa social Cuna Más se enfoca en dos (2) de estos cinco (5) ejes estratégicos: combatir la desnutrición crónica infantil e incrementar los niveles de desarrollo físico, cognitivo, motor, emocional y social de los niños ²²(Resolución Ministerial N° 148-2013- MIDIS).

Por otro lado, los programas sociales son mecanismos del Estado que buscan compensar el débil impacto positivo del crecimiento económico en la pobreza extrema; es decir, buscan aumentar y mejorar la calidad de la inversión social en los servicios públicos de educación, salud y programas pro-pobres (Resolución Ministerial N° 148-2013- MIDIS) Además, buscan ser temporales hasta que las personas puedan insertarse a las cadenas productivas de una manera satisfactoria.

Es importante resaltar que existen tres momentos en la evolución de los programas sociales: el primero, antes de los años ochenta, tuvo un fuerte enfoque asistencialista; el segundo, antes de los años noventa, se caracterizó por la tercerización de servicios, en donde algunas ONG y otras empresas se convirtieron en ejecutores de los programas sociales; y el tercer momento, los programas sociales, después del 2000, tienen bastante carácter político y pese a los cambios realizados siguen sin tener resultados (Vásquez, 2006). Es por ello, que se

¹⁹ Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social, que tiene como fin el cierre de brechas existentes entre la población más pobre y vulnerable del país con el resto de la población. Asimismo, esta política está orientada a la obtención de resultados; por lo que la planificación, seguimiento y evaluación de la misma es parte de la gestión pública en cualquier nivel de Estado.

²⁰ Tiene cinco ejes estratégicos acorde al ciclo de vida de las personas, desde su nacimiento hasta la tercera edad: nutrición Infantil (0 a 3 años), desarrollo infantil (0 a 5 años), desarrollo integral de la niñez y la adolescencia (6 a 17 años), inclusión económica (18 a 64 años) y protección del adulto mayor (65 a más).

²¹ Planeamiento Estratégico Institucional: Para el periodo 2013 a 2016.

²² Actualmente, la página del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social solo hace referencia al cumplimiento del segundo eje: Desarrollo Infantil Temprano.

viene realizando una reforma del Estado basado en el enfoque de resultados, acorde a un enfoque de objetivos y estrategias a nivel del país.

Al examinar los programas sociales de los distintos países de América Latina se puede apreciar que, independientemente de las especificidades propias de los estilos de gobierno y sociedades, se encuentran similitudes en las formas escogidas para abordar las distintas problemáticas sociales asociadas a la pobreza y a la atención de ciertos grupos vulnerables, así como los criterios de focalización (Pardo, 2005). Es decir, se pueden categorizar las experiencias internacionales como se realiza en el siguiente acápite.

Dado a que el PNCM está enfocado en el cuidado de la primera infancia, su importancia recae en el derecho que posee el niño para lograr el desarrollo pleno de sus capacidades; la inversión en la primera infancia reduce el riesgo de enfermedades crónicas y aumenta los logros cognitivos y educativos; así mismo, en los primeros 24 meses de vida los episodios sociales negativos²³ repercuten en su desarrollo social, físico y cognitivo; además los indicadores de nutrición y salud son fundamentales para asegurar el adecuado desarrollo cerebral. Dado que, en los primeros 24 meses de vida se producen 700 nuevas conexiones por segundo; a los 60 meses se da una poda de conexiones por falta de uso (GIZ – Buen Gobierno y Reforma del Estado, 2014).

En Lima, en las décadas de los ochenta y principios de los noventa, se brindaron diversas iniciativas para atender las necesidades de cuidado para el bienestar de los infantes. Se podían encontrar servicios a cargo de instituciones públicas como el INABIF (Instituto Nacional de Bienestar Familiar), que con sus doce (12) centros familiares propios y el apoyo que otorgaba a catorce (14) centros comunales, buscaba brindar una alternativa de calidad para el Servicio de Cuidado Diurno en esas épocas.

A continuación, en la Tabla 12 se describirán algunos de estos servicios ofrecidos respecto al cuidado diurno en Lima por diferentes instituciones (González & Cordano, 1991):

²³ Las experiencias sociales negativas como maltrato, abandono, pobreza, inadecuado estado de salud y/o violencia.

Tabla 12: Tipos de servicios de cuidado diurno en el Perú

¿Quién provee los servicios de cuidado?	Jornada laboral	Edades de niños atendidos	Servicios	Fuente de Financiamiento
Servicios prestados por instituciones religiosas	Completa	< 5 años	Alimentación gratuita Pedagógico, Salud	Propias Donaciones Aportes de padres, según la situación
Servicios prestados por instituciones filantrópicas	Parcial	> 3 años	Alimentación gratuita Pedagógico	Asociación benéfica
Servicios prestados por entidades privadas y dentro del régimen laboral	Dentro de las horas laborales de las trabajadoras que madres	< 1 año	Alimentación Cuidado Salud	Empresa donde labora la madre
Servicios prestados por guarderías particulares	Horarios flexibles, según lo solicitado por los padres	< 6 años	Alimentación Pedagógico Salud	Por el mismo servicio
Servicios comunales	Flexible a la necesidad de la comunidad	No hay rango de edad	Alimentación Pedagógico	Por padres, instituciones donantes
Servicios familiares	Completa	< 6 años	Alimentación Pedagógico (Básico)	Pensión por parte de los padres, apoyo de instituciones.

Fuente: González y Cordano (1991)

En Perú el primer programa social que tuvo como objetivo la atención integral de la primera infancia fue el “Programa Nacional Wawa Wasí” (PNWW)²⁴, el cual pertenecía a los programas de cuidado con base en el hogar y también contaba con los técnicos pedagógicos, quienes cumplían la función de guías en más de un centro de cuidado²⁵.

Concluyendo, se tiene claro que existían desde iniciativas privadas hasta la acción comunitaria para cubrir la necesidad de cuidado de la primera infancia; y al día de hoy, se puede encontrar una gran variedad de servicios públicos, servicios de la sociedad civil y servicios

²⁴ En el año 2012 Cuna Más sustituyó a Wawa Wasí, acogiendo a los usuarios nuevos como también a los antiguos, pero comenzando el traslado hacia un servicio de cuidado más especializado, cambiando la dinámica de cómo se ofrecía. (De casas a Centros Especializados)

²⁵ Este modelo de intervención se implementó por primera vez como un piloto en Jamaica en los años 80. Se realizaron 3 intervenciones en este piloto, eligiendo a un grupo de familias interesadas para que sus hijos participen de este. Una de sus actividades trató sobre nutrición, otra sobre la educación de los padres para que ellos puedan estimular a sus hijos cognitivamente y una tercera actividad unió las dos primeras. Cada una de estas se desarrolló en diferentes grupos de infantes, de características similares, para evaluar y comparar los resultados y a la vez, evaluaron a un grupo de infantes que fueron excluidos de estas intervenciones. La conclusión de este piloto fue de que la intervención o actividad de mayor rendimiento fue la que convino el esquema de un programa nutricional y la educación de los padres (Instituto Peruano de Acción Empresarial, 2010)

privados que pueden cubrir la misma necesidad de cuidado infantil. Entonces surge la gran pregunta sobre qué se necesita para poder ofrecer este servicio de la mejor manera posible y así, satisfacer la necesidad de los padres que necesitan salir a trabajar para mejorar la situación de su familia y la necesidad de una buena atención integral del infante para su crecimiento y buen desarrollo. Para reforzar esta idea, David y Appell (1986) dice lo siguiente:

Ofrecer a los niños estabilidad, buenas condiciones de vida, estas formas de cuidado y un tipo de relaciones adecuado, exige una organización rigurosa, enteramente determinada por sus necesidades y no por condiciones externas, en la cual cada persona en todos los niveles sienta comprometida su responsabilidad. Además, para tener su valor y guardar su coherencia, este sistema jamás debe perder de vista ni las opciones fundamentales que lo han determinado, ni los objetivos que trata de alcanzar. La sola aplicación de una regla que ya no estuviera vinculada a su razón de ser conduciría rápidamente a la completa degradación de la experiencia David y Appell (1986).

Por otro lado, cuando los esfuerzos de la comunidad se articulan y alinean con los esfuerzos del sector público en busca del desarrollo social, es posible iniciar un conjunto de servicios sociales que provienen desde la comunidad y este tienda a adquirir cada vez más capacidades de auto gestionarse. Por ende, es importante la participación de la propia comunidad porque ellos conocen sus problemáticas, y son capaces de generar soluciones más adecuadas a largo plazo (Aguilar, 2016).

Teniendo en cuenta esto, para buscar una solución a lo que la autora David y Appell, (1986) explica, es necesario enfocarse en las necesidades reales de los beneficiarios de este servicio y centrarse en conseguir personal altamente comprometido con esta labor. No cabe duda que para lograr un servicio de calidad, no se debe descuidar el aspecto educacional, la estimulación al niño a explorar su entorno de manera autónoma, y fomentar su desarrollo físico y mental en todo momento.

2. El Programa Nacional Cuna Más

El Programa Nacional Cuna Más (PNCM) fue creado mediante el Decreto Supremo 003-2012-MIDIS²⁶ el 23 de marzo del 2012 como un programa focalizado y adscrito al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS, 2012), tiene una vigencia de cinco (5) años

²⁶ Fue modificado por el (Decreto Supremo N° 007-2017-MIDIS. Decreto Supremo que modifica el Decreto Supremo N° 003-2012-MIDIS, 2017) donde se extiende el funcionamiento del PNCM hasta el 31 de diciembre del 2017, posteriormente se evaluara mediante un estudio de impacto su institucionalización, o las medidas y/o modificaciones normativas necesarias para asegurar la ejecución y sostenibilidad

y trabaja bajo un enfoque de Cogestión entre el Estado y la Comunidad, el cual se realiza mediante transferencias de recursos, asistencia técnica y supervisión para garantizar la calidad de los Comités de gestión.

Acorde a la Resolución Ministerial N° 122-2016- MIDIS, el Manual de Operaciones el PNCM tiene como visión el liderar el diseño e implementación de servicios idóneos para lograr un servicio de atención integral a beneficio de los niños y niñas menores de tres años de edad en las zonas de pobreza y pobreza extrema; esto con la finalidad de desarrollar y orientar sus capacidades intelectuales, emocionales, sociales y morales; así mismo, se busca mejorar el nivel de desarrollo infantil en las dimensiones motoras, lenguaje y cognitiva, teniendo un enfoque de interculturalidad, equidad, derechos, ciudadanía y cogestión con la comunidad. De esta manera se busca promover la articulación de los diferentes sectores y niveles de gobierno, organismos y programas que compartan y/o complementen los objetivos del desarrollo infantil (Resolución Ministerial N° 122-2016- MIDIS). Para ello, se muestra en la Figura 7, la estructura orgánica del PNCM

Para lograr alcanzar este objetivo, el programa tiene tres objetivos específicos: el primero, aumentar el desarrollo cognitivo, social, físico y emocional de niños y niñas menores de treinta y seis meses de edad en zonas de pobreza y pobreza extrema; el segundo, mejorar los conocimientos y prácticas de las familias para el cuidado y aprendizaje de niñas y niños menores de treinta y seis meses de edad y, por último, fortalecer el vínculo afectivo madre/padre/cuidador-hija(o)-niña(o) (Resolución Ministerial N° 122-2016- MIDIS). De esta manera, se han definido las siguientes cuatro funciones al PNCM:

- Ofrecer atención integral a niños y niñas menores de tres años en centros acondicionados de manera idónea, en zonas de pobreza y pobreza extrema.
- Consolidar el saber de las madres gestantes y familias sobre el cuidado y aprendizaje en niños menores a tres años, de esta manera ocasionar experiencias de aprendizaje en los infantes mediante visitas al hogar y sesiones grupales
- Impulsar la participación y colaboración de la comunidad, las organizaciones sociales y privadas para la ejecución de ambas modalidades y servicios.
- Promover la articulación de los diferentes sectores y niveles de gobierno, organismos y programas que compartan y/o complementen sus objetivos.

Para determinar el público objetivo, Cuna Más no utiliza el Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH) como la mayoría de programas adscritos al MIDIS, sino utiliza un sistema

de localización geográfica, validando las zonas que cumplen al menos tres criterios mediante la (Resolución Ministerial N° 148-2013- MIDIS) ²⁷, en donde se establece que el cuidado Diurno tendrá como criterios de focalización a distritos con una incidencia de pobreza total, tanto extrema y no extrema, mayor o igual al 19.1%, acorde a la información brindada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de la Encuesta Nacional de Hogares, en adelante ENAHO, y se atenderá preferentemente los distritos con al menos un centro poblado urbano (no rurales).

Por otro lado, el servicio de Acompañamiento a Familias tiene como criterios de focalización los distritos con una incidencia de pobreza total (extrema y no extrema, mayor o igual al 50%, acorde al ENAHO, distritos predominantemente rurales (acorde ENAHO del 2007), distritos en los cuales la tasa de desnutrición crónica en los niños y niñas menores de 5 años sea mayor o igual al 30% y por último, distritos de ámbito de intervención del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres “JUNTOS”. Además de los criterios mencionados en el Decreto Supremo 003-2012-MIDIS se dictaminó que el programa seguiría atendiendo a la población atendida por Wawa Wasi, hasta que los usuarios egresen del servicio, es decir los niños cumplan los 36 meses de edad (Decreto Supremo 003-2012-MIDIS).

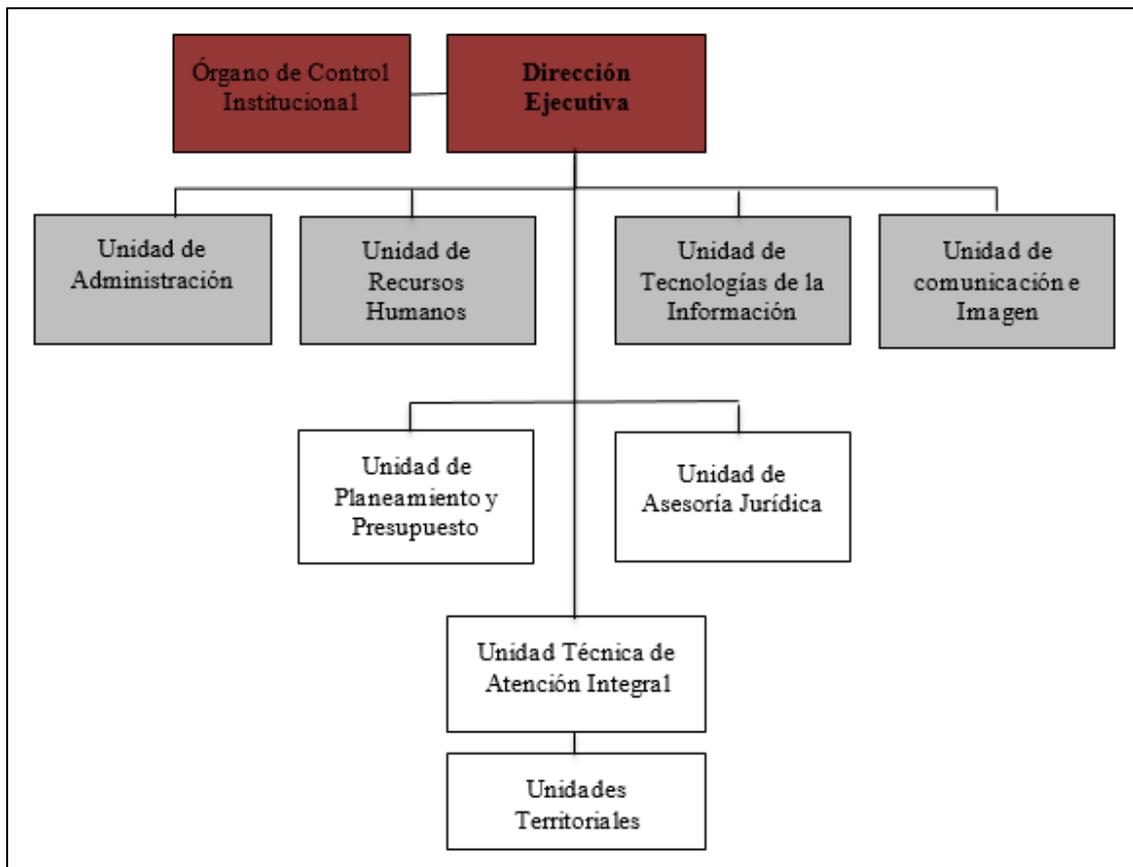
Este programa cuenta con dos modalidades acordes a un enfoque intercultural:

- Acompañamiento a Familias: busca mejorar los conocimientos y las prácticas de las familias para generar un mejor cuidado y aprendizaje infantil, suele tener como ámbito de intervención las zonas rurales. Se desarrolla a través de visitas a hogares y sesiones grupales en los centros de Cuna Más de este servicio, los participantes son madres gestantes, niñas y niños menores de treinta y seis meses y sus familias.
- Cuidado diurno: se realiza un servicio de atención integral a niñas y niños menores de treinta y seis meses, que necesitan satisfacer sus necesidades básicas de salud, nutrición, seguridad, protección, afecto, descanso, juego, aprendizaje y desarrollo de habilidades, tiene como ámbito de intervención las zonas urbanas.

Sobre el presupuesto del programa, actualmente está elaborado bajo la ley N° 28927(Ley del Presupuesto del Sector Público), es decir bajo el enfoque de Presupuesto por Resultados. En el caso de la modalidad de Acompañamiento a Familias desde el año 2013 y en el Servicio de Cuidado Diurno desde el año 2014.

²⁷ Complementado recientemente por la (Resolución Ministerial N° 114-2017-MIDIS), en el cual se aprueban los lineamientos que regulan los criterios de entrada y salida de los usuarios del PNCM

Figura 7: La estructura orgánica del Programa Nacional Cuna Más



Adaptado de: Resolución Ministerial N° 122-2016- MIDIS

2.1 El Servicio de Cuidado Diurno (SCD) del Programa Nacional Cuna Más

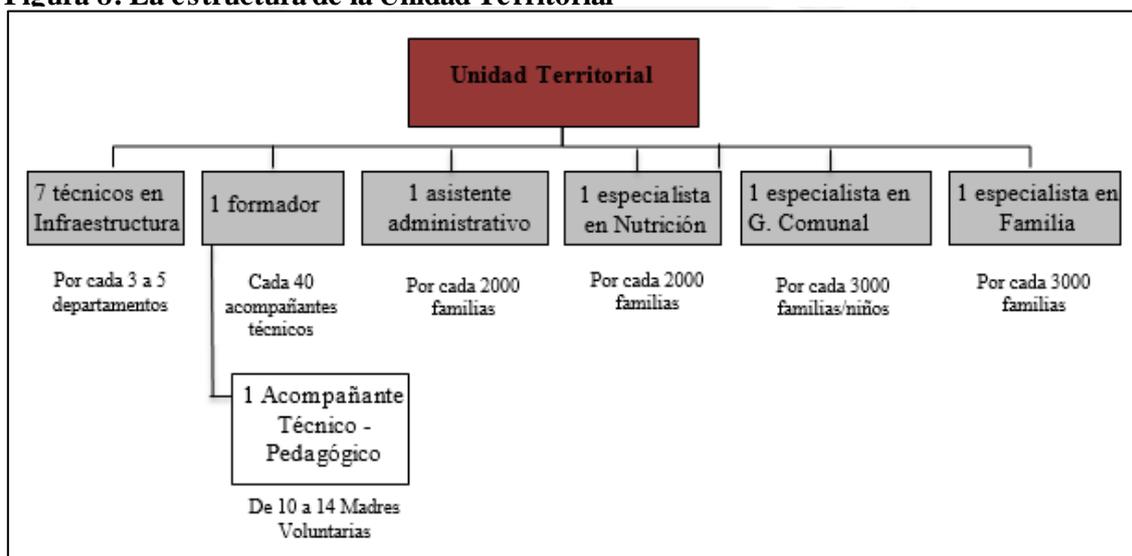
El Servicio de Cuidado Diurno (SCD) es la modalidad que brinda un servicio integral a niñas y niños, cuya edad está entre los seis (6) y los treinta y seis (36) meses, los cuales requieren la atención en sus necesidades básicas de salud, nutrición, seguridad, protección, afecto, descanso, juego, aprendizaje y desarrollo de habilidades (Programa Nacional Cuna Más, 2017). Es necesario supervisar y evaluar los procesos relacionados a la organización, instalación y funcionamiento del servicio, los cuales promueven acciones para mejorar las prácticas de crianza infantil saludable en las casas de las familias usuarias en zonas de pobreza y pobreza extrema.

Acorde al Artículo N°29 de la Resolución Ministerial N° 122-2016- MIDIS, las funciones del Servicio de Cuidado Diurno son los siguientes:

- Diseñar, formular, proponer y dirigir la ejecución de planes, proyectos y estrategias relacionadas al SCD.
- Efectuar las acciones de monitoreo, seguimiento y supervisión del SCD.

- Plantear a la Unidad Técnica de Atención Integral, acciones para el fortalecimiento de capacidades de los equipos técnicos de Unidades Territoriales y actores de la comunidad, y hacer seguimiento a la ejecución.
- Plantear y ejecutar las estrategias de trabajo con las familias y comunidad velando por un funcionamiento idóneo del SCD.
- Plantear, ejecutar y concertar con las Unidades Territoriales, criterios de selección de curricular acorde a las necesidades de aprendizaje de equipos técnicos y actores comunales.
- Plantear alianzas estratégicas orientadas al reforzamiento del SCD
- Colaborar en la preparación del Plan Operativo e informar regularmente los avances.
- Asegurar que la Unidad Técnica de Atención Integral esté informada regularmente de los avances en la implementación.

Figura 8: La estructura de la Unidad Territorial



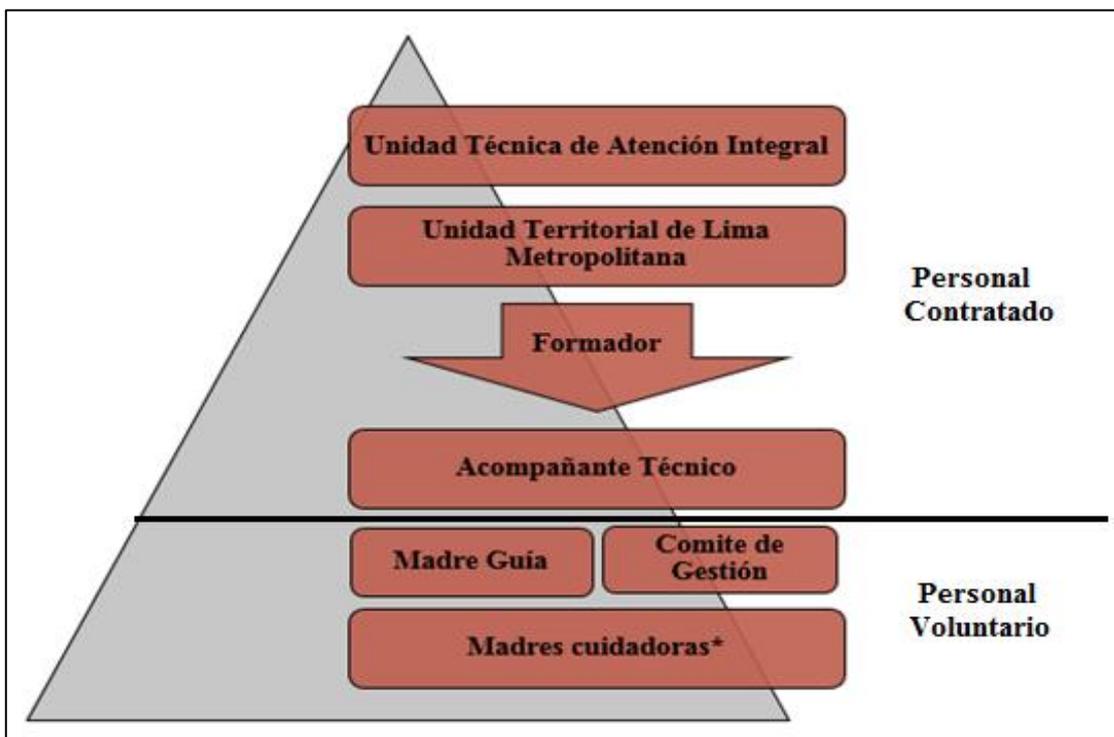
Adaptado de: Resolución Ministerial N° 122-2016- MIDIS

La Unidad Técnica de Atención Integral (UTAI) se encuentra ubicada en Lima y trabaja conjuntamente con las treinta y seis (36) unidades territoriales ubicadas en todo el país. En cada Unidad Territorial hay un coordinador del SCD. Este trabaja conjuntamente con los especialistas de atención al usuario, desarrollo Infantil, familia, salud, nutrición, gestión comunal y formadores. Aquí, el equipo de acompañantes técnicos y de gestión comunal, junto con los comités de gestión, realizan la gestión de las madres en los centros de cuidado diurno. A continuación, se presenta en la Figura 8 la estructura de la Unidad Territorial (UT).

Por otro lado, la junta de los comités de gestión, los cuales tienen la finalidad de administrar los servicios, están conformados por cinco miembros de la comunidad: un

presidente, un tesorero, un secretario y dos vocales. A continuación, en la Figura 9 se muestra el flujo de información del SCD, desde la UTAI hasta llegar a la madre cuidadora.

Figura 9: La estructura del flujo de información para las madres cuidadoras



Adaptado de: (Resolución Ministerial N° 122-2016- MIDIS: Manual de Operaciones Cuna Más, 2016)

2.2 La Gestión de las Madres Cuidadoras del Servicio de Cuidado Diurno

Acorde a la Resolución de Dirección Ejecutiva N°1610/2015- MIDIS/PNCM, la cual contiene el “Protocolo de Procesos Regulares para el Funcionamiento de Comités de Gestión y Consejos de Vigilancia del Programa Cuna Más”, se siguen los siguientes procesos para la gestión de madres cuidadoras.

Sobre los procesos de ingreso es el comité de gestión el encargado de proponer a las personas que cumplan el perfil²⁸ para el puesto de madre cuidadora. Luego, el acompañante técnico emite un informe²⁹, acreditando el cumplimiento del perfil y las competencias de la

²⁸ El perfil requerido para el ingreso en el puesto de madre cuidadora es: Edad entre veintiuno a cincuenta años, Nivel Educativo debe ser secundaria completa (preferentemente) y conocimiento del Idioma donde va brindar el servicio. Por otro lado, una madre cuidadora podrá desempeñar la labor desde los dieciocho años “bajo sustento técnico de la Coordinación del Servicio” y una madre que ya es parte del servicio puede desempeñarlo hasta los sesenta años si tiene un año de permanencia y certificado de salud física y psicológica.

²⁹ El informe contempla que cumpla con el perfil, que tenga las competencias propuestas por el programa (comunicación, orientación al servicio, control de emociones, capacidad de contacto afectivo y trabajo afectivo) y una buena salud física y psicológica.

postulante. Antes que la persona seleccionada pueda ejercer el rol de madre cuidadora, esta debe firmar una carta de compromiso.

La capacitación a las Madres cuidadoras, según la Evaluación Anual del POI 2014, se brinda mediante los acompañantes técnicos a través de los siguientes tipos de capacitaciones:

- Capacitación Inicial: está dirigida a las nuevas madres cuidadoras que se incorporan al programa; los temas tratados son: organización y alimentación interactiva, medidas de prevención y seguridad, primeros auxilios y red de emergencia.
- Capacitación Continua: se refiere a las capacitaciones que se realizan durante el año con el fin de brindar información, asegurando el normal funcionamiento del programa. Se considera a la capacitación continua como un instrumento para evitar la deserción, así como el otorgamiento de indumentaria y la certificación de salud y psicológica. Los temas tratados son: desarrollo de experiencias de aprendizaje acorde a la propuesta pedagógica del SCD, estrategias de juego y primeros auxilios.

El incentivo monetario recibido por las madres cuidadoras es de carácter no remunerativo y tiene una periodicidad mensual; para la asignación del monto correspondiente, para cada madre cuidadora se tiene en cuenta la antigüedad que posee en el SCD del programa³⁰. Por otro lado, las madres cuidadoras entran al padrón de voluntarios del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), adquiriendo los siguientes beneficios: i) certificación de trabajo con niños por el MIMP, ii) afiliación al seguro integral de salud, iii) contar con la seguridad adecuada para realizar sus labores de voluntarias.

El monitoreo interno se realiza dando seguimiento a las madres cuidadoras mediante los especialistas y miembros de las Unidades Territoriales, especialmente por el acompañante técnico, quien permanece constantemente realizando trabajo de campo. La información recabada por el monitoreo se registra en Cuna Net, sistema informático interno de Cuna Más, el cual permite hacer un seguimiento desde la Sede Central. El recojo de información, para su posterior registro, se realiza mediante fichas especiales de evaluación de rendimiento, las cuales son llenadas y registradas por los acompañantes técnicos.

3. Contexto de los comités de gestión del distrito de San Juan de Miraflores

Para la presente investigación es importante conocer el contexto de los tres (3) comités de gestión del distrito de SJM; ya que, esto puede ayudar a entender mejor los factores que

³⁰ Existen 3 categorías de madres cuidadoras: Cuando una madre ingresa está en la categoría C (S/. 300), después de 6 meses adquiere la categoría B (S/.330), posteriormente las madres con más tiempo en el programa logran la categoría A (S/.360).

influyen en la permanencia de las madres cuidadoras del PNCM en el distrito de SJM; para llegar a conocer el contexto es pertinente describir lo siguiente: un contexto general del distrito de San Juan de Miraflores (SJM) enfocado en su población femenina y el contexto específico de los tres (3) comités de gestión del distrito. Para esto, se debe tomar en cuenta el nivel socioeconómico, la edad, el nivel educativo y la situación laboral.

3.1 Distrito de San Juan de Miraflores (SJM)

El distrito de San Juan de Miraflores tiene características poblacionales relevantes para la investigación. Según el Censo Nacional del año 2007, es el séptimo distrito con mayor población, con 362,643 habitantes, representaba el 4.8% de la provincia de Lima. En este distrito, la población femenina representaba un 50.8% del total, esto se puede apreciar con la ayuda de la Tabla 13.

Tabla 13: Distribución porcentual de la población censada, por sexo (2007)

Total	Hombre	Mujer
100	49.2	50.8

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007)

Por otro lado, respecto a la situación socioeconómica de la población, en general, del distrito de San Juan de Miraflores, la Tabla 14 muestra que el 63.4% de la población del distrito pertenecía a los niveles socioeconómicos C y D, representando la mayor parte del distrito.

Tabla 14: Niveles Socioeconómicos

Total	NSE C	NSE D	NSE E
100	43.3	20.1	4.6

Fuente: Asociación Peruana de Empresas y de Investigación de Mercado (APEIM, 2016)

Para la presente investigación, cuyo sujeto de estudio son las madres cuidadoras, se tomará en cuenta la descripción de la situación laboral y del nivel educativo de la población femenina del distrito de SJM. Sobre situación laboral de las mujeres en el distrito de SJM, la población económicamente activa ocupada³¹ representa al 46% del total de mujeres del distrito, mientras que un 2% viene a ser la población económicamente activa desocupada³². Por otro lado, las mujeres que no forman parte de la población económicamente activa representan al

³¹ Población económicamente activa ocupada: Personas que se encuentran trabajando.

³² Población económicamente activa desocupada: Personas en la edad de trabajar que desean laborar, pero que no cuentan con un empleo dependiente o independiente.

52% del total de mujeres que habitan en el distrito de SJM, ya sea por ser amas de casa, estudiantes, jubiladas o pensionistas, entre otras razones.

Además, se realizó una separación por grupos de edades, en donde vemos que un 19% de mujeres que está en el grupo de edad de 15 a 29 años, un 18% está en el grupo de 30 a 44 años, un 10% se ubica en el grupo de 45 a 64 años y, por último, a un 8% que está en el grupo de 65 años a más. Con la ayuda de la tabla 15 se puede observar estos porcentajes por grupos de edad para las mujeres que no pertenecen a la población económicamente activa.

Para el SCD la edad mínima requerida para ingresar como madre cuidadora es de veintiún (21) años hasta los cincuenta (50) años; por lo tanto, es importante visualizar las mujeres pertenecientes a la población económicamente activa desocupada y que, además se encuentren en este rango de edad; ya que, serán ellas las mujeres que posiblemente se incorporen al SCD.

Tabla 15: Porcentaje de la población económicamente activa (PEA) y no PEA por grupos de edades- mujeres de SJM (2007)

Clasificaciones de las mujeres pertenecientes a la PEA	Total	15-29	30-44	45-64	65 y más
Mujeres	100 %	40%	30%	22%	8%
PEA (Mujeres)	48%	19%	18%	10%	1%
Ocupada	46%	17.88%	17.42%	9.71%	0.99%
Desocupada	2%	1.12%	0.58%	0.29%	0.01%
NO PEA(Mujeres)	52%	21%	12%	12%	7%

Adaptado de: (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007)

Respecto al nivel educativo de la población femenina, según el Censo Nacional del año 2007, se identificó que el grupo de edad entre 15 a 64 años tenía la siguiente distribución según su nivel educativo: el 10.3% con educación primaria, el 32.5% con educación secundaria, el 15.7% de con educación superior no completa y, por último, el 19.7% con educación superior completa. Los datos mencionados se pueden visualizar en la Tabla 16.

Tabla 16: Nivel educativo por grupos de edad - mujeres en el distrito de SJM (2007)

Distrito, área urbana y rural, sexo y nivel educativo alcanzado	Total	Total (%)	15 a 19 Años	20 a 29 Años	30 a 39 Años	40 a 64 Años	65 a más Años
Mujeres (020)	138573	100%	18278	36585	29597	42987	11126
Sin nivel (021)	7450	5%	158	203	951	3393	2745
Educación inicial (022)	165	0%	46	65	54	-	-
Primaria (023)	20515	15%	926	1774	3331	10153	4331
Secundaria (024)	52678	38%	13026	14550	10500	12840	1762
Superior no Univ. incompleto (025)	15854	11%	2598	6464	3377	3025	390
Superior no Univ. completo (026)	18118	13%	-	5998	5224	6069	827
Superior Univ. incompleto (027)	9329	7%	1524	4028	1693	1845	239
Superior Univ. completo (028)	14464	10%	-	3503	4467	5662	832

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007)

Para el SCD es un el requisito preferente es que la madre cuidadora cuente con un nivel educativo de secundaria completa; por lo tanto, es importante tener una visión de la situación de las mujeres que cumplen con este requisito en el distrito de SJM.

A continuación, se pasará a describir la situación de los tres (3) comités del distrito de San Juan de Miraflores; por lo cual se tomó en cuenta el nivel socioeconómico, la edad, el nivel educativo y la situación laboral de las madres cuidadoras encontrados durante la investigación realizada.

3.2 Comités de Gestión del SCD del PNCM en el distrito de SJM

Los tres (3) comités están dentro de la Unidad Territorial de Lima Metropolitana³³ y a su vez esta Unidad Territorial, para la fecha de enero 2017, posee un número de cincuenta y cuatro (54) comités de gestión con un total de seiscientos veintitrés (623) madres cuidadoras y aproximadamente de tres mil setecientos (3,700) niños recibiendo el servicio de cuidado diurno.

El distrito de SJM se divide en seis (6) zonas, las cuales son: Pamplona Alta; Pamplona Baja, Ciudad de Dios y San Juanito; Urbana Cercado; María Auxiliadora; Pampas de San Juan;

³³ La Unidad Territorial de Lima está conformada por todos los distritos de Lima Metropolitana, a excepción de los distritos de Ventanilla, Comas, Los Olivos, Puente Piedra; por otro lado, la Unidad Territorial del Callao, sí integra los distritos ya mencionados.

y Panamericana Sur. Cabe mencionar que, según la (Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores, 2016) se toma en cuenta una séptima zona correspondiente a las urbanizaciones residenciales de Monterrico sur y otras limítrofes con Surco. En el caso de los tres (3) comités de gestión del distrito de SJM, estos están ubicados en la zona de Pamplona Alta, la cual se caracteriza por encontrarse en terrenos accidentados de los cerros del mismo nombre. Esta zona limita con los distritos de Surco, La Molina y Villa María del Triunfo; además, cuenta con 5 Asentamientos Humanos, 3 Asociaciones de Vivienda, 26 Sectores Poblacionales y 45 Ampliaciones. En esta zona se tiene un total de 79 pueblos y unos 95,000 habitantes (Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores, 2016).

Respecto a los tres (3) comités de gestión del distrito de SJM, estos poseen niveles de rotación de madres cuidadoras diferentes, por un lado, se puede diferenciar un comité como el mejor de lima metropolitana y premiado por la Sede Central en el año 2016; por otro lado, un comité con alta rotación de madres ³⁴ y con más dificultades para la captación de nuevas madres cuidadoras y, finalmente, un comité con una rotación cerca del promedio total de la Unidad Territorial de Lima Metropolitana. Los comités de gestión son “Santa Rosa de Villa San Luis”, “La Inmaculada” y “Las Américas”, respectivamente. A continuación, se describirá la situación de las madres cuidadoras que conforman cada comité de gestión del distrito de SJM. Posteriormente, se realizará una breve descripción sobre la situación actual de los comités de gestión seleccionados.

En los tres (3) comités se tuvo en cuenta datos de las madres cuidadoras como la edad, el número de hijos, el estado civil y el nivel educativo; esto con el objetivo de conocer cuáles eran sus características grupales, la diferenciación entre comités con menor y mayor grado de permanencia, contrastar el perfil requerido por el PNCM con el perfil encontrado de las madres cuidadoras en los tres (3) comités y describir la realidad del recurso humano en cada comité. Para recordar, el perfil buscado de la madre cuidadora por el PNCM tiene tres requerimientos:

- Edad: Entre veintiuno (21) y cincuenta (50) años.
- Nivel de instrucción: Secundaria Completa (Preferentemente).
- Idioma: Del lugar donde se encuentra el centro de cuidado.

En primer lugar, la edad de las madres cuidadoras de los tres (3) comités de gestión del distrito de SJM es una característica importante para describir las características de las madres

³⁴ Según el cálculo del promedio de meses trabajados por madre en los últimos tres años (2014,2015 y 2016).

cuidadoras estudiadas. Gracias a la Figura 10 y la Tabla 17, se puede identificar que algunas madres cuidadoras incumplen con el límite de edad establecida por el programa.

En el caso del comité de “Santa Rosa de Villa San Luis”, hay tres (3) de los cinco (5) casos con excepción para que las madres puedan seguir brindando el servicio de cuidado. En el caso del comité “La Inmaculada” y el comité de “Las Américas” solo hay solo un (1) caso con excepción por edad en cada uno. Los tres (3) casos del comité de “Santa Rosa de Villa San Luis” representan casi el 19% de madres cuidadoras de dicho comité.

Por otro lado, se puede reconocer que existe una buena cantidad de madres cuidadoras, veinte (20) madres cuidadoras, de los tres (3) comités de gestión que tienen entre 29 años y 37 años, mientras que un total de doce (12) madres cuidadoras tienen entre 21 y 29 años. Con eso se reconoció que en los comités estudiados se tiene un total de treinta y dos (32) madres cuidadoras que poseen una edad menor de cuarenta (40) años, este grupo aún está lejos de cumplir la edad máxima para cumplir con el requisito de la edad para ser madre cuidadora del SCD. Esta información puede verse de una manera más clara con la ayuda de la Figura 10 y la Tabla 17.

Figura 10: Distribución de edades por comités

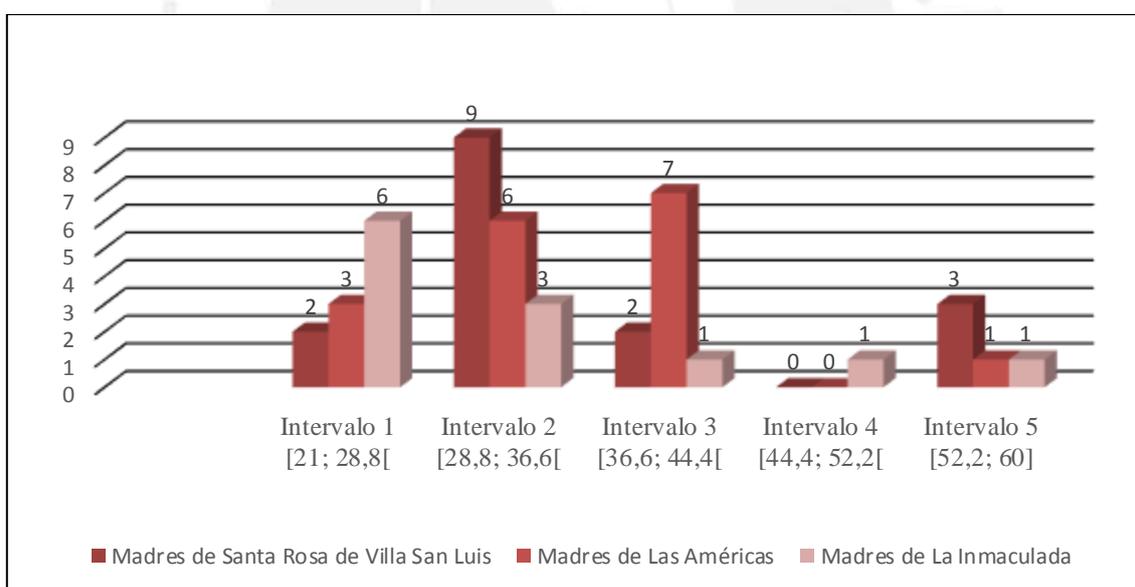


Tabla 17: Rango de edades de las madres cuidadoras de los comités de gestión de SJM

Intervalos	La Inmaculada		Las Américas		Santa Rosa de Villa San Luis		TOTAL	
	Nº	Nº	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Intervalo 1 [21; 28,8[6	50%	3	18%	2	13%	11	24%
Intervalo 2 [28,8; 36,6[3	25%	6	35%	9	56%	18	40%
Intervalo 3 [36,6; 44,4[1	8%	7	41%	2	13%	10	22%
Intervalo 4 [44,4; 52,2[1	8%	0	0%	0	0%	1	2%
Intervalo 5 [52,2; 60]	1	8%	1	6%	3	19%	5	11%
Total	12	100%	17	100%	16	13%	45	100%

Para continuar analizando el perfil de las madres cuidadoras de los comités elegidos, es importante hacer referencia al nivel educativo de estas personas. La razón por la cual se realiza un breve análisis del nivel educativo de las madres cuidadoras es debido a que es importante para la dinámica de este personal voluntario en sus capacitaciones constantes; además de extender el periodo de aprendizaje inicial de la madre cuidadora.

Es importante diferenciar a la cantidad de madres cuidadoras que cumplen con la ‘situación ideal’ del nivel educativo esperado para brindar el servicio de las madres que no tienen el nivel educativo esperado; cabe mencionar que el nivel educativo es un requisito preferencial para el PNCM. Analizamos los comités de “La Inmaculada”, “Las Américas” y el de “Santa Rosa de Villa San Luis” de manera separada para conocer la situación de las madres cuidadoras respecto al nivel educativo para luego concluir la situación de este grupo de madres de manera conjunta.

El nivel educativo deseado o preferente es la secundaria completa; es decir, que la madre cuidadora haya culminado sus estudios escolares de manera satisfactoria. Por otro lado, el nivel educativo no deseado o no preferente es el caso de no haber culminado estos estudios escolares, ya sea secundaria incompleta, solo primaria o algún nivel educativo inferior a este.

Para identificar mejor las diferencias entre los comités se dividió las respuestas de las madres cuidadoras en dos clasificaciones únicas: Nivel educativo Preferente y Nivel Educativo No Preferente. De esta manera las opciones “Inicial Incompleta”, “Inicial Completa”, “Primaria Incompleta”, “Primaria Completa” y “Secundaria Incompleta” son el Nivel de educativo No Preferente para cumplir con los requisitos de inserción al programa; por otro lado, las respuestas “Secundaria Completa”, “Técnico Incompleto”, “Técnico Completo”, “Superior Incompleto” y

“Superior Completo” son el Nivel educativo Preferente. En la Tabla 18 se muestra la distribución del nivel educativo de las madres encuestadas de los comités de San Juan de Miraflores.

Tabla 18: Distribución nivel educativo de los comités de San Juan de Miraflores

Comités	La Inmaculada		Las Américas		Santa Rosa de Villa San Luis		Total general	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No Preferente	7	58%	9	53%	1	6%	17	38%
Preferente	5	42%	8	47%	15	94%	28	62%
Total	12	100%	17	100%	16	100%	45	100%

Como se puede observar la distribución del nivel educativo para el comité con mayor grado de permanencia de madres, “Santa Rosa de Villa San Luis”, es casi en su totalidad preferente, dado que las madres tienen como mínimo secundaria completa. Por otro lado, tenemos al comité de gestión “Las Américas”, el cual presenta el 50% de madres con educación preferente y el otro 50% con educación no preferente para su integración al programa; y finalmente, el comité “La Inmaculada” que tiene el 57% de madres con un grado de instrucción No Preferente y el 43% de Preferente.

Este análisis del nivel educativo con el cual la madre cuidadora ingresa al programa puede ser clave para la comprensión de todos los componentes de su capacitación, así como las herramientas de monitoreo y la capacidad de estas madres cuidadoras de comunicar adecuadamente un problema o una necesidad al acompañante técnico o a los mismos padres usuarios del SCD.

Si bien tener secundaria completa no es un requisito que limite a la madre respecto al ingreso al programa, esta característica puede ayudar a entender, posteriormente los factores que influyen en la permanencia de estas madres cuidadoras; dado que, existen herramientas de seguimiento y monitoreo del desarrollo del niño en donde la madre cuidadora debe escribir y llenar un formato correctamente según las indicaciones que se le brinden, además su comprensión a cabalidad de los temas para el cuidado del niño en las capacitaciones también tienen un significado importante en el rendimiento de estas madres cuidadoras.

Por último, el requisito del idioma no es tomado en cuenta en el presente trabajo de investigación; esto debido a que no es relevante por estudiar tres (3) comités ubicados en un departamento, cuyo idioma oficial es el castellano, al igual que el distrito en el cual se

encuentran los mismos comités. Además, no se encontró a una madre que incumpliera con este requisito.

A continuación, se conocerán los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras de los tres (3) comités de gestión del distrito de SJM por separado, esto con el fin de identificar los factores que influyen en la permanencia más resaltantes de manera transversal para los tres (3) comités de gestión del distrito. Por último, se describirá cómo la gestión de los procesos de recursos humanos toma en cuenta los factores que influyen en la permanencia identificados en el punto anterior.



CAPITULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta la información recolectada de los tres (3) comités de gestión del distrito de San Juan de Miraflores, también los resultados de las herramientas aplicadas a especialistas de la Sede Central del PNCM, los tres (3) acompañantes técnicos de la Unidad Territorial de Lima Metropolitana y los actores comunales de los tres (3) comités de gestión estudiados.

A continuación se analizan las cuatro (4) variables de corto plazo del Modelo de las Tres Etapas (Chacón et al., 2007). En el análisis de las tres primeras se presenta primero los factores que motivan la deserción seguido de los factores que motivan la permanencia de las madres cuidadoras en el PNCM en los comités de gestión del distrito de SJM. Por otro lado la cuarta variable se presenta acorde al Modelo de Francisco Longo.

Para identificar los factores que influyen en la decisión de las madres cuidadoras (MC) en permanecer en el SCD se utilizaron las herramientas como el modelo IFV, la pregunta abierta y las entrevistas a profundidad. Los factores que influyen en la permanencia de las madres se puede dividir en las siguientes categorías: i) Las motivaciones, ii) Las expectativas iniciales, iii) La satisfacción con las tareas realizadas y, iv) La satisfacción con la gestión del PNCM para el SCD. A continuación, se pasa a explicar estos factores.

1. La satisfacción de las motivaciones

Para la aplicación de la herramienta se adaptaron las treinta (30) afirmaciones para el caso de estudio³⁵. De esta forma la madre cuidadora encuestada tenía cinco (5) opciones para elegir acorde al nivel de importancia e identificación con cada frase. Entonces, los niveles eran de forma descendente siendo el número uno (1) muy importante, el número dos (2) importante, el número tres (3) indiferente, el número cuatro (4) poco importante y el número cinco (5) nada importante para la voluntaria. Cabe mencionar que las seis (6) funciones están reflejadas en cinco (5) afirmaciones cada una; es decir, de la primera afirmación a la quinta viene a ser la primera función; de la sexta a la décima, la siguiente; y así sucesivamente.

Para identificar las motivaciones más importantes por comité, la estructura del cuestionario del IFV establece que las funciones de motivaciones con menos puntuación son las funciones de motivaciones más importantes; por ende, las funciones de motivaciones que resultaron con mayor puntuación fueron las funciones de motivaciones con menos importancia.

³⁵ Las afirmaciones originales de la encuesta fueron adaptadas para que las madres cuidadoras las pudieran comprender con facilidad. Debido a que se observó que muchas frases eran compuestas y, dado al nivel educativo de las madres cuidadoras, se hacía complicado la comprensión.

Además, se tiene en cuenta que los comités estudiados no presentan la misma cantidad de MC. Siguiendo estos criterios de clasificación, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 19: Funciones de la herramienta IFV más importantes según cada comité de gestión y en total

Funciones	Comité La Inmaculada*	Comité Las Américas***	Comité Villa San Luis**	Total
Comprensión	1.43	1.21	1.79	1.48
Valores	1.77	1.35	2.04	1.71
Mejora	1.68	1.79	2.66	2.07
Carrera	2.20	2.06	3.13	2.48
Social	2.10	2.65	3.76	2.90
Protección	2.63	2.95	3.61	3.10

Nota: (*) Comité “La Inmaculada”: doce (12) MC encuestadas.

Nota: (**) Comité “Santa Rosa de Villa San Luis”: dieciséis (16) MC encuestadas.

Nota: (***) Comité “Las Américas”: diecisiete (17) MC encuestadas.

Los resultados de la herramienta serán presentados, primero por cada comité de gestión de SJM, luego en conjunto siendo el promedio de los puntajes obtenidos el criterio para el orden de presentación de las funciones en la Tabla 19.

En el Comité “La Inmaculada” la función más importante para las madres es la de Comprensión, seguido de Mejora y Valores; así mismo, en el comité “Villa San Luis” también es considerada la función Comprensión como la más importante, seguido de Valores y Mejora; por último, en el Comité “Las Américas” se considera la función Comprensión como muy importante, seguido de las funciones Valores y Mejora. Las tres (3) últimas funciones; Carrera, Social, Protección; son consideradas por todos los Comités como indiferentes, poco importantes o nada importantes para las madres de cada Comité Gestión.

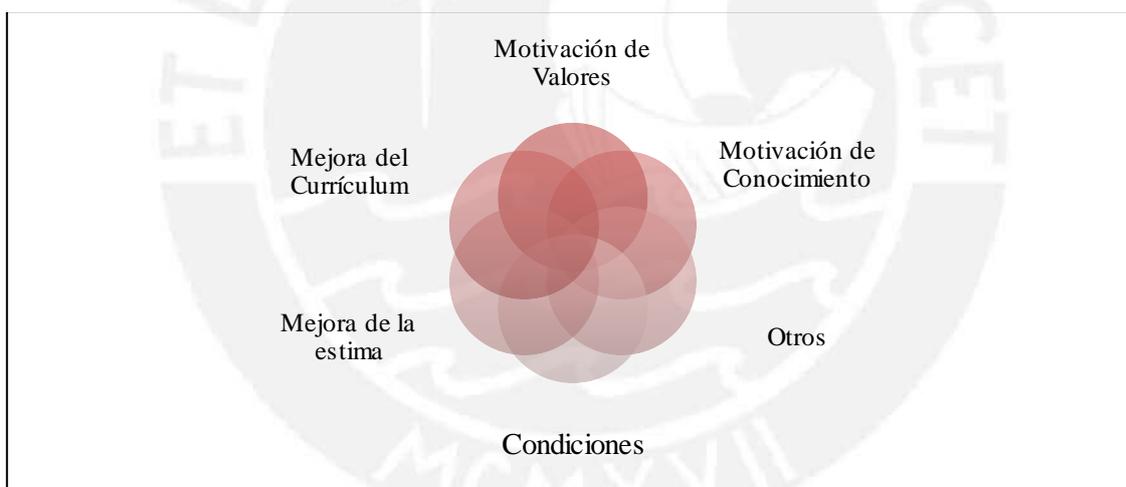
Los resultados obtenidos en el distrito de SJM por cada función serán presentados a continuación: i) En primer lugar se encuentra la función de Comprensión (1.48); lo cual significa que los tres (3) comités de SJM valoran más el aprender, entender y aplicar habilidades y nuevos conocimientos que se van adquiriendo gracias a las actividades que se ejecutan en el SCD. ii) En segundo lugar, se tiene a la función de Valores (1.71); es decir, para las MC es importante el bienestar de los demás y el contribuir con la comunidad en general; además, se tiene presente un sentimiento de altruismo entre las personas que valoran esta función al preocuparse por las personas menos favorecidas. iii) En tercer lugar, se encuentra la función de

Mejora (2.07); por lo tanto, las MC buscan mejorar su propia autoestima y les gusta sentirse necesarias e importantes por lo que hacen, esto para sentirse mejor consigo mismas.

Por último, las funciones restantes (Carrera, Social y Protección) son calificadas como “Indiferentes”, “Poco importantes” o “Nada Importantes” con promedios cercanos a un puntaje de tres (3). Esto quiere decir que las MC no poseen mucho interés en que su labor en el PNCM aumente sus prospectos de trabajo en el futuro, no tienen una presión de grupo para pertenecer al SCD, ni buscan reducir sus sentimientos de culpa por sentirse más afortunados que las personas desfavorecidas, esto lo último; debido a que, las MC pertenecen a una situación socioeconómica similar a la de los beneficiarios del SCD.

Por otro lado, la segunda herramienta, aplicada al mismo tiempo que el IFV, fue la Pregunta Abierta. Se utilizó la categorización de las motivaciones mediante esta herramienta realizada por Chacón et al. (2010), la cual fue tomada en cuenta para complementar los resultados del IFV y evitar que algunos de estos pudieran estar perdiéndose. Así mismo, las respuestas obtenidas se clasificaron en la Figura 11 de la siguiente manera:

Figura 11: Categorías identificadas de la Categorización de las Motivaciones recogidas por la herramienta de la Pregunta Abierta



Adaptado de: Chacón et al. (2010)

Es importante mencionar que algunas de estas categorías pueden vincularse con las dimensiones de la herramienta IFV; sin embargo, las respuestas recogidas (Ver Anexo F), gracias a la herramienta de Pregunta Abierta, brindan mayor precisión para analizar el presente factor que influye en la permanencia de las MC. A continuación, presentaremos los resultados obtenidos por esta herramienta, comenzando por lo que puede motivar a la deserción para cada uno de los comités estudiados; seguido de, lo que puede motivar la permanencia de este personal voluntario.

Para iniciar con lo que puede motivar a la deserción, en el caso del comité “La Inmaculada” las respuestas de las MC estuvieron relacionadas a la categoría de condiciones por el descontento originado a raíz de diversas características del SCD como el bajo monto del estipendio y la falta de aumento del mismo, lo que significa el no tener un ingreso que pueda cubrir sus necesidades; la categoría de mejora de la estima, subcategoría de crecimiento personal, por la necesidad de superarse como persona, lo que significa querer crecer personalmente y aprovechar oportunidades diferentes; y la categoría de mejora curriculum por el hecho de crecer laboralmente y hacer una carrera profesional fuera del SCD.

Sobre el comité “Las Américas”, las repuestas estuvieron relacionadas a la categoría de condiciones por un posible cambio de local y hacer esfuerzos en traslado y adaptación al nuevo local y los nuevos beneficiarios, el no tener beneficios en su vejez como un seguro de salud y que los padres usuarios no cumplan con diversas condiciones del SCD; la categoría de mejora del curriculum por el hecho de que se presente una posible oferta de trabajo más atractiva y desarrollarse profesionalmente.

Por último, en el comité “Santa Rosa de Villa San Luis” las respuestas de las MC estuvieron vinculadas a las categorías de condiciones por la falta de beneficios y el bajo incentivo monetario; la categoría de mejora de la estima, subcategoría estima, al mencionar que no tienen ninguna clase de valoración y/o apoyo por parte del estado, del programa y ,algunas veces, los padres de familia; la categoría condiciones por las respuestas que manifiestan que las MC se retirarían en el caso de sufrir hostigamiento y malos tratos por parte de los jefes o de otro personal del PNCM; y la categoría otros cuando se refieren al posible retiro a causa de un problema familiar de consideración y/o alguna enfermedad.

Respecto a lo que puede motivar a la permanencia de este personal voluntario (MC) los resultados de los tres (3) comités del distrito de SJM arrojaron los mismos resultados, por lo que en este caso se hará una descripción de la categorización de las respuestas obtenidas para el caso de estos comités en conjunto.

Estas respuestas, de los tres (3) comités del distrito de SJM, fueron clasificadas en la categoría de motivación de valores, subcategoría de valores de interés por la comunidad, específicamente hacia un colectivo específico, lo que significa que las respuestas recogidas en esta categoría describen el sentir de apoyar a su comunidad, específicamente al desarrollo de los niños y niñas; la categoría mejora de la estima, subcategorías disfrutar y crecimiento personal, lo que significa que las madres cuidadoras se sienten bien realizando sus labores en el voluntariado y sienten que están mejorando como personas día a día; la categoría motivación de conocimiento, lo que significa que existe el interés y las ganas de aprender y aplicar lo aprendido en todo momento durante el servicio; la categoría condiciones, en donde se

categorizaron respuestas que hacían referencia al estipendio recibido, por significar un ingreso para cubrir con sus necesidades personales y familiares y la cercanía de la cuna a sus casas, lo que evita que gasten recursos y esfuerzo en el traslado y el horario de servicio, lo que les permite pasar más tiempo con sus familias; y por último, la categoría otros por las respuestas que mencionaron el permanecer en el SCD por el hecho de que sus hijos son o fueron beneficiarios del programa.

En conclusión, las motivaciones de las MC encontradas con las herramientas IFV y Pregunta Abierta estuvieron relacionadas a elementos que motivan su deserción o su permanencia. En resumen, lo que puede hacer que las MC desistan de seguir en el PNCM se refleja en características específicas del SCD como el estipendio, la falta de beneficios, la falta de valoración por parte del programa, y su necesidad de superarse a nivel personal y profesional ocasiona que muchas de estas MC consideren dejar el servicio por alguna oferta laboral.

De otro lado, los resultados reflejaron las ganas de aprender, desarrollar y aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de su permanencia en el SCD, también destaca su vocación por ayudar a su comunidad, el cariño y el gusto por estar involucradas en una actividad relacionada con el cuidado infantil.

Para continuar con los factores que influyen en la permanencia de las MC, a continuación, se presentaran las expectativas iniciales encontradas en las MC respecto al SCD.

2. Satisfacción de las expectativas iniciales

Con las expectativas iniciales se hace referencia a los pensamientos e ideas que las MC entrevistadas tuvieron antes de ingresar y cómo estas han cambiado. Las entrevistas se realizaron a MC con un tiempo prolongado en el SCD; ya que, manifestaron ser testigos de los sentimientos y pensamientos de diferentes MC que pasaron por los centros de cuidado donde han realizado sus actividades, además de los suyos. Es decir, las expectativas iniciales se basan en la percepción que tiene la MC del SCD antes de ingresar; por ejemplo, si consideran al SCD como un trabajo o un servicio voluntario y cuáles son las expectativas del cuidado infantil para las mismas.

Las MC ingresan al SCD de diferentes maneras, seis de ocho MC entrevistadas afirmaron que ingresaron por recomendación de una amiga, por una persona cercana que conocía el programa, por una MC que ya era parte del servicio o fueron recomendadas por ser madres de familia usuarias del SCD. El denominador común en las mujeres que fueron o son MC es el interés debido a una necesidad de trabajo y tener ingresos por la necesidad de realizar alguna actividad y/o no quedarse en casa, tener el tiempo disponible, no tener hijos menores, no

tener grandes obligaciones en el hogar o ,simplemente, se sienten identificadas con el cuidado infantil.

La exposición de los resultados sobre las expectativas iniciales de las MC se divide en la satisfacción o no de las mismas; por lo cual esto puede causar su deserción o su permanencia. De esta manera, lo explicado se refiere únicamente a los resultados del caso de estudio; es decir, las expectativas iniciales pueden ser compartidas por otros comités de gestión en Lima Metropolitana, pero su satisfacción o no dependerá del trabajo del AT y UT.

La insatisfacción de las siguientes expectativas de las MC de SJM causó y puede causar en el corto y mediano plazo la deserción de las MC. En primer lugar, las mujeres que postulan y/o ingresan al SCD tienen la expectativa que es un trabajo; debido al horario de ocho (8) horas diarias y cinco (5) días a la semana y el estipendio que reciben. Pero, en la inducción se explica que es un voluntariado, por el cual se brinda un estipendio a cuenta de los gastos de transporte y alimentación que puedan incurrir en su labor. En resumen, las mujeres que estén buscando una actividad remunerativa serán las primeras en decepcionarse y decidir no continuar con el proceso; sin embargo, en caso estas mujeres continúen serán las primeras en retirarse al encontrar una oferta laboral. Cabe mencionar que, las ocho mujeres entrevistadas manifestaron sentir insatisfacción con lo recibido por parte del programa.

Otro aspecto que se deslinda de la aclaración a las mujeres ingresantes sobre que se trata de una labor voluntaria y no un trabajo es el hecho de que ellas infieren que es una labor sin mucha carga laboral ni con exigencias altas; a pesar de las horas de trabajo, ellas reconocen que sus expectativas era que sea una labor sin mucha carga ni responsabilidades

Finalmente otra expectativa inicial insatisfecha fue la del reconocimiento por parte del programa, las MC entrevistadas sintieron que las ya sea por sus expectativas iniciales o porque sienten que la exigencia de su labor “debería ser reconocida” con un mayor estipendio, esta falta de reconocimiento puede convertirse en sentimientos negativos; ya que, este estipendio no les permite cubrir con sus gastos personales y/o familiares y, como mencionamos anteriormente, porque ellas pertenecen a un sector socioeconómico bajo. Este reconocimiento monetario es otro factor que influye en la permanencia de estas MC y será explicado más adelante.

Dentro de las expectativas satisfechas por el SCD en el distrito de SJM se puede encontrar que ante el interés de aprender acerca del cuidado infantil, el cual es compartido por las ocho (8) MC entrevistadas, el SCD logra responde a esta necesidad mediante la capacitación inicial, el acompañamiento técnico en los centros de cuidado y las capacitaciones mensuales. Por otro lado, el deseo de salir de la rutina domestica de las mujeres realizando sus actividades fuera de casa y adquiriendo un reconocimiento por este, también es satisfecho por el SCD, dando el espacio para que estas mujeres puedan brindar un servicio fuera del hogar, haciéndolas

que logran un reconocimiento por parte de su familia, además de obtener un ingreso que ayude a cubrir las necesidades básicas propias y las de su familia.

Respecto a las edades de las MC, se tiene en cuenta que las expectativas iniciales pueden variar según la misma; por lo tanto, se hace un análisis de las expectativas iniciales por edades de las MC entrevistadas. Así el 13% de las MC pertenecientes a la muestra son madres mayores de cuarenta y cuatro (44) años, quienes ya no tienen hijos pequeños que necesiten de su cuidado constante y sus expectativas iniciales están relacionadas al desarrollo, ganas de aprender, contribuir, preferencia y el cariño que sienten por los infantes en general.

También hay madres entre 21 y 28 años que representan el 24% de las MC en total y quienes tienen hijos pequeños, las cuales se interesan por aprender más acerca del cuidado infantil y empiezan a interesarse por este servicio al ver que muchos infantes se ven beneficiados por el mismo, incluso sus propios hijos pueden ser beneficiarios del SCD. Para este grupo de madres el beneficio de realizar el voluntariado es la cercanía a sus hogares y la oportunidad de tener ingresos para su hogar.

Además, todas las madres, valoran la alimentación que se les proporciona durante su jornada y el de sus hijos, en caso sean beneficiarios, significando esto un reconocimiento a su labor y les sirve para cubrir estas necesidades de alimentación. Por último, el bajo estipendio recibido es un factor que influye en su deserción en el corto plazo, debido a la carga laboral y las exigencias del programa; se destaca este último resultado; ya que, evidencia que el mensaje transmitido en la inducción sobre el servicio voluntario, su finalidad y los beneficios ofrecidos no están consiguiendo el resultado esperado.

A continuación se expondrá los resultados de la satisfacción con las tareas realizadas por las MC y como estas influyen en la permanencia o deserción de las mismas.

3. Satisfacción con las tareas realizadas

Acorde a siete de las ocho MC entrevistadas del SCD las MC de sus respectivos comités se sienten cómodas con las tareas realizadas debido al impacto positivo que pueden generar en los niños beneficiarios del programa. Sin embargo, el no lograr un resultado esperado puede hacerlas sentir insatisfechas con lo que realizan y generar incertidumbre; sobre todo si fallan al momento de realizar la labor del SCD o reciben algún tipo de queja o reclamo. Por otro lado, una madre no manifestó sentirse incomoda, sino que le resultaba mucho más trabajoso, el seguir un horario de actividades planificadas y realizar las experiencias de aprendizaje comparado con las actividades que realizaba en el PNWW. Se va explicar esta sección con tres situaciones específicas que se han identificado para mostrar sus efectos en la motivación para la deserción o permanencia de las MC.

3.1. Desarrollo de los niños bajo su cuidado

Para la MC es importante que su labor logre cambios en los niños; todas las MC entrevistadas se sienten identificadas con este objetivo, el cual es impartido durante las capacitaciones. Las MC con más años de servicio sentían un compromiso mayor con el desarrollo y mejoría de los niños; además, al explicar los objetivos del programa y los propios de una MC con el SCD, ellas brindaban ejemplos y casos específicos de cómo progresaba un niño y la satisfacción que sentían en cada etapa, así como también los pasos siguientes durante su cuidado, evidenciando la constante capacitación que recibieron.

En la teoría motivacional de McClellan (1989), se explica que una persona tiene la necesidad de logro; es decir, cuando una persona cree que alcanzar el objetivo está dentro de sus capacidades, realizando los esfuerzos necesarios, las personas se vuelven más eficientes y se sienten más motivadas para realizar mejor su trabajo, dado que la meta es alcanzable.

Siguiendo esta idea, cuando las MC reciben un niño en condición desfavorable de salud, realizan los esfuerzos necesarios para contribuir con la mejora de la situación del niño y sienten compromiso para alcanzarla. Además, siete de las ocho MC entrevistadas manifestaron sentir que parte de su labor era brindar un buen desempeño en respuesta a la confianza de los padres usuarios; por su lado, los padres usuarios sienten que las MC tienen todo lo necesario para hacer una buena labor y que su hijo(a) estará bien cuidado por alguien de su misma comunidad.

Por otro lado, las MC son las encargadas de transmitir los “mensajes claves”³⁶ para fortalecer la relación de confianza con los padres de familia usuarios con el fin de que los hábitos de cuidado en el hogar sean adecuados para contribuir al desarrollo integral del infante. Para continuar con esta idea, una de las MC entrevistadas brindo información acerca de todo lo que se hace para brindar un cuidado de calidad. La atención, el cariño y el compromiso de las MC se reflejan en el siguiente testimonio:

MC -20:

Yo me dedico a darles todo el cuidado, a darles toda su comida, que no nos sobren sus chispitas, su leche de media mañana, que termine todo su almuerzo y cuando no lo terminan me siento insatisfecha porque estos niños que tienen anemia no mejoran si no comen, y cuando mejoran me siento muy bien. Y las mamás de estos niños que he cuidado hasta ahora me llaman, me llevan mi pollo a la brasa, me llaman para mi cumpleaños y esos niños ya están grandes, los niños que comencé a cuidar al inicio ya tienen 11 o 12 años, las niñas me saludan. Las mamás les contarán a estos niños lo que

³⁶ Los mensajes claves del PNCM: son las buenas prácticas de alimentación al infante menos de 3 años, la estimulación en casa, lavado de manos para ingerir y preparar alimentos.

yo hacía con ellos cuando eran bebés, cuando los cuidaba y a veces los cuidaba hasta las 5 de la tarde o hasta las 5 y 30 (Comunicación personal, 3 de julio de 2017).

Por esta razón, las MC sienten mucha satisfacción por su trabajo y las tareas que realizan, sobre todo cuando logran sacar a un niño de una situación desfavorable como la anemia. Este es un factor influyente en su permanencia; ya que, el saber que sus acciones tienen resultados positivos o negativos en los niños y en sus familias puede reforzar su sentido de vocación de servicio al PNCM o de lo contrario, desanimarla hasta tomar la decisión de retirarse del programa al pensar que no está apta para brindar el SCD. Por ende, de no lograr el resultado esperado, por ejemplo el hacer que el niño logre salir de un cuadro crónico de anemia, a pesar de todos los esfuerzos, la dedicación y la buena labor de la MC con el niño y su familia, la madre se desmotiva.

3.2. Las MC ahora tienen más responsabilidades

Este factor puede influir en las MC para que abandonen el SCD, debido a la sobre carga laboral y la exigencia del PNCM en cumplir todas las actividades programadas como personal voluntario.

Es esta exigencia la que también influye en la insatisfacción de las MC al sobre cargarlas de responsabilidades dentro del SCD. Además, Por ejemplo, la relación entre las responsabilidades adquiridas como MC no es compensada por el bajo estipendio, el cual se califica como insuficiente.

Por otro lado, este mismo factor también puede hacer que las MC permanezcan en el SCD; ya que, en el caso del programa antecesor al PNCM, el PNWW, las MC tenían pocas actividades definidas para realizar con los niños bajo su cuidado en contraste con las tareas que realizan a diario con los niños en el PNCM actualmente. Según la teoría motivacional de Herzberg (1968), para motivar a una persona se debe volver menos rutinario su trabajo. Las MC con larga permanencia en el distrito de SJM mencionaron que las actividades que realizan en el SCD crean una experiencia nueva cada día con los niños, en donde todas estas giran en torno al aprendizaje.

Para el caso de una de las MC entrevistadas, la cual estuvo presente en ambos programas gracias a su larga duración; existe un contraste ente la realidad de la MC en el PNWW y el PNCM, el cual lo explica de la siguiente manera:

MG- 1:

Antes prácticamente la madre cuidadora se sentaba muchas veces y muchas veces no lo hacía. Las madres usuarias traían a sus hijos a la cuna y no había muchas actividades a

realizarse. Ahora se hacen muchas cosas en Cuna Más, todo está programado, las actividades ya están programadas por día y todo el día tiene un momento específico. No es como antes, ahí no había esa dedicación que hay ahora, en donde hay momentos para cada cosa. Ahora hay 16 momentos prácticamente y se tiene que seguir una programación todo el día, no se ve como una rutina sino como algo que va cambiando en el día a día (Comunicación personal 2 de julio de 2017).

Por lo tanto, las MC con más de un año de permanencia se capacitan acerca de las actividades que tienen que realizar con los niños y las dinámicas a aprender; luego de esto, ellas mismas pasan a realizar estas actividades, las cuales no son rutinarias, generando una satisfacción con estas tareas realizadas, motivándolas a permanecer en el SCD.

3.3. Accidentes o incidentes en las horas de cuidado

Este factor solo influye negativamente en las MC al motivarlas a retirarse del SCD. Es así que la mayoría de las MC entrevistadas mencionaron sentirse desprotegidas por parte de programa y no tener apoyo en caso se presente un accidente con un niño, además de los problemas que pueden venir posteriormente con los padres, genera un descontento en las MC. Incluso mencionaron estar seguras de que el PNCM no las apoyaría en situaciones donde hay un accidente con un niño a su cargo. En la teoría motivacional de experiencia-valor de Wiegfield et al. (2004), las personas que sienten las probabilidades de fracasar en sus funciones o que implica mucho riesgo el permanecer en una organización, serán las personas que se retiraran más pronto. Esto se puede explicar con la ayuda de un testimonio obtenido en las entrevistas a profundidad, en el cual se resalta la falta de apoyo y/o respaldo del PNCM hacia las MC del SCD del distrito de SJM.

MG - 1:

Las cuidadoras muchas veces no sienten el apoyo del programa Cuna Más, porque más se cree a la familia usuaria que a la madre cuidadora. Una familia usuaria solo tiene un hijo, una madre cuidadora tiene 8 niños bajo su cuidado, prácticamente ella se siente defraudada cuando va una persona y se queje por medio de internet ante la sede central, sin preguntar, y cuando viene la otra persona, por ejemplo, lloran y todo lo demás. Una mamá cuidadora no puede estar triste porque esto las desanima. Lo único que aconsejaría es que la sede central de bastante apoyo emocional a las MC, que ellas se sientan apoyadas porque ellas cumplen los lineamientos, no hacen otra cosa, siempre cumplen. Esto es lo que falta, el apoyo hacia ellas ya que ellas cumplen lo que se pide, nada más que esto, el apoyo de la sede central ya que las MC también merecemos respeto, sea quien sea (Comunicación personal, 29 de mayo de 2017).

Esta idea se refuerza con el primer factor mencionado, sobre el desarrollo de los niños y su mejora; ya que, estos son accidentes; es decir, acciones que no se realizan con una intención por parte de la MC.

Ya sea el golpe de un niño en la cuna, las caídas, enfermedades en la cuna o algún acontecimiento que pueda poner en riesgo la salud del infante, genera un sentimiento de culpa en las MC; ya que, sienten que descuidaron sus labores y en consecuencia se originó el accidente que afectó a un niño bajo su cuidado.

Además, la idea de la falta de apoyo y/o respaldo del PNCM se refuerza con la inexistencia de medidas de acción adecuadas, la “línea de emergencia” del PNCM es un ejemplo que se pasará a explicar en la siguiente sección, y genera un descontento de parte de las MC al sentir que el PNCM no está realizando bien su labor con ellas. Por ende, son las mismas MC las que deben responder ante los padres en caso de accidentes, recibiendo malos tratos en muchos casos.

4. Satisfacción con la gestión de los procesos de RRHH

En el caso de la gestión del SCD, existen algunos aspectos generales que llegan a influir en la permanencia de las madres cuidadoras de manera positiva o negativa. Desde las instalaciones del local hasta las actividades internas que se pueden llevar a cabo en el SCD. A continuación, se explicarán los aspectos más resaltantes, los cuales fueron encontrados gracias a las entrevistas a profundidad realizadas a diferentes actores comunales. Se realiza un análisis por cada uno de los procesos de gestión de Recursos Humanos identificados en el SCD con la ayuda del modelo de F. Longo.

4.1. Planificación

Como se ha explicado anteriormente, la planificación es el proceso que abarca desde la identificación las necesidades de capital humano para la organización, en este caso las necesidades del PNCM para los comités de gestión de San Juan de Miraflores. Consecuentemente para la programación presupuestaria se estima el número de actores comunales necesarios y el costo respectivo para la implementación; de esta manera, el programa puede armar el requerimiento presupuestal del SCD.

Este proceso tiene cuatro partes, las cuales son: El análisis de las necesidades brutas de RRHH, el análisis de las disposiciones, actuales y futuras, el análisis de las necesidades netas de RRHH y la programación de medidas de cobertura (Ferrer, et al., 2009).

4.4.1. *El análisis de necesidades brutas de RRHH:*

Consiste en la previsión de las necesidades cuantitativas y cualitativas de capital humano. En el caso del PNCM, el proceso de planeación de capital humano es elaborado por la Unidad Técnica de Atención Integral (UTAI) ubicado en la Sede Central; además mediante el POI se determina las metas físicas y presupuestales del SCD por actividad para el año 2017 como se muestra en la siguiente Tabla 20.

Tabla 20: Meta física y presupuesto de SCD por actividad- PNCM (POI modificado 2017)

Producto	Actividad	Meta Anual	PIM
3000584: Niñas y niños de 6 a 36 meses de edad que viven en situación de pobreza y extrema pobreza en zonas urbanas reciben atención integral en SCD	5004343: Asistencia técnica para la gestión y vigilancia comunitaria	734 organizaciones	S/. 3,428,711
	5004344: Capacitación de equipos técnicos y actores comunales	19,301 personas capacitadas	S/. 9,673,468
	5004345: Atención integral durante el cuidado diurno	65,288 niños	S/. 179,169,846
	5004501: Acondicionamiento y equipamiento de locales para el cuidado diurno	4,664 locales	S/. 45,035,850

Fuente: (Resolución Ministerial N° 107-2017-MIDIS/PNCM: Planeamiento y Operativo Institucional Reformulado, 2017)

Además la UTAI diseña los lineamientos y manuales para las capacitaciones, la Unidad Territorial es la encargada de ejecutarla y coordinar los temas a tratar en las capacitaciones mensuales a través de sus especialistas y acompañantes técnicos. Por otro lado, el componente de Gestión Comunitaria y el componente de Capacitaciones, trabajan conjuntamente, dado que sus acciones y/o actividades tienen mayor interdependencia que entre otros componentes. Los especialistas de ambos componentes mencionaron que están en constante coordinación para poder establecer los plazos respecto a las capacitaciones iniciales, talleres, transferencias necesarias y acompañamiento oportuno según como surja la necesidad.

4.4.2. *El análisis de las disponibilidades, actuales y futuras:*

Donde se busca las personas disponibles para las necesidades de la organización. Para este punto un especialista en trabajo con familias menciona:

ESC-1:

Si tenemos planificación, nosotros desde un año antes estamos proyectando el número de madres, desde el comité de gestión, donde primero proyectamos el número de

comités de gestión y también proyectamos la necesidad de actores comunales, por un tema de requerimiento también presupuestal (Comunicación personal, 12 de mayo de 2017).

Debido a que los actores comunales tienen una deserción constante del programa algunos acompañantes técnicos han visto la necesidad de manejar una lista actualizada de posibles madres cuidadoras por comité de gestión, la cual funciona como un banco de contactos, en caso se necesite un reemplazo con urgencia o los centros de cuidado necesiten aumentar su cobertura. Esto se puede evidenciar con la ayuda del testimonio de una acompañante técnica entrevistada:

AT-1:

Yo en teoría tengo un listado de madres cuidadoras y de este listado yo sé quiénes cumplen el perfil. Este es el ideal, lo real es que no tenemos este listado siempre con madres cuidadoras esperando, y sería muy difícil este cambio” (Comunicación personal, 19 de mayo del 2017)

4.4.3. *El análisis de las necesidades netas de RRHH:*

En las necesidades brutas el capital humano disponible habrá una diferencia por exceso de personas adecuadas para ingresar a la organización o por defecto. En SJM hay una escasez de mujeres interesadas en pertenecer al PNCM, debido al bajo incentivo monetario y otros factores; además el POI (2017) muestra las metas de la cantidad de actores comunales, los cuales se cumplen, pero tiene el sesgo en su medición cuantitativa y es que los actores comunales capacitados iniciales no son los mismos al fin de año, dado que la rotación de los mismos es constante.

Sin embargo, existen pocas mujeres interesadas en ingresar al SCD en SJM que desean ingresar a este servicio, pero no logran hacerlo debido a que no se cuenta con locales más grandes; por ende, no se puede incrementar el número de niños atendidos y; por lo tanto, tampoco el número de madres. Además, mientras la meta de cobertura no sea mayor para el comité, los componentes en la Unidad Territorial de infraestructura, capacitación y gestión comunal no ven la necesidad de contar con nuevas madres cuidadoras y mucho menos con gestionar solicitudes de nuevos locales con el comité de gestión; así mismo, una decisión de incrementar la meta para algún comité de gestión no iría de acuerdo con el gasto estimado que ya se viene manejando, el cual también está sujeto a la estimación de la meta.

4.4.4. La programación de medidas de cobertura:

Se identifican las acciones necesarias para satisfacer a la organización en su planeación de capital humano. Como ya se mencionó la planificación de personal voluntario se basa en la meta de cobertura, la cual es la cantidad de niños beneficiarios anualmente. Se puede percibir que esta planificación realizada es una herramienta un poco inadecuada para la gestión del programa, dado que la necesidad es perenne en las zonas de atención y existe una demanda desatendida, que no necesariamente es el mismo número de niños atendidos en cada zona. Además, una acompañante técnica menciona lo siguiente:

AT – 3:

Hay una planeación clara, yo tengo las bases donde dicen cuántas madres voy necesitar y las tengo que buscar si faltaran. No siempre se cumplen, además yo ya sé cuántas madres cuidadoras van a entrar, yo ya tengo los recursos financieros listos para capacitarlas, para su indumentaria, para el kit de materiales que necesitan, para su alimentación, todo ya está previsto (Comunicación personal, 10 de mayo de 2017).

En las entrevistas realizadas a las acompañantes técnicas de SJM, se mencionaron las asambleas comunales como una “práctica que debería realizarse”, pero que no eran comunes en el distrito para que se realice la planeación.

Para cerrar con este proceso, es importante mencionar que casi todas las actividades realizadas están sujetas a temas presupuestales del PNCM, por lo que un cambio en alguna de estas actividades resulta difícil y complicada para su implementación en un corto o mediano plazo. Lo principal, relacionado con las madres cuidadoras, es que estas actividades ya definidas pueden generar un impacto negativo indirectamente en la satisfacción de las madres cuidadoras; ya que dos de las ocho MC manifiestan que se sienten tristes y desmotivadas al ver que hay muchos niños en lista de espera, niños que necesitan de su cuidado y de su protección para que se puedan desarrollar de la mejor manera, esto según testimonio de este grupo.

4.2. Organización del Trabajo

El proceso consiste en obtener los recursos humanos necesario, para lo cual se definen los puestos de trabajo y los perfiles adecuados que deberían tener las personas que ocupen estos puestos. Por otro lado, se identifican las competencias básicas que son requeridas para que una persona pueda tener un desempeño favorable en la organización.

En el caso del PNCM, la unidad técnica de atención integral (UTAI) es la encargada del proceso: Define el perfil necesario en base a tres (3) requisitos principales que debe cumplir una mujer para ser madre cuidadora; estos requisitos son: i) Estar en el rango de edad estipulado por el programa para brindar el servicio (mayor de 21 años y menor a los 50 años), ii) Pasar la

certificación de la evaluación médica y psicológica, iii) Hablar el idioma de la comunidad y residir en la misma.

Las acompañantes técnicas tienen claro que existen habilidades blandas que debe tener una madre cuidadora para poder trabajar con los niños diariamente, pero no son restricciones para entrar al servicio. En el caso de que una madre cuidadora nueva no cuente con las habilidades blandas necesarias las AT las acompañan para que las logren desarrollar y de esta forma logren alcanzar el perfil deseado para cumplir sus funciones en el centro de cuidado. Con la ayuda del acompañamiento pueda lograr que estas madres cuidadoras nuevas tengan el desenvolvimiento adecuado en beneficio de los niños inscritos en el programa. Por ejemplo, durante las horas de servicio las madres cuidadoras pueden verse bajo presión o estrés y el tono de voz que emplean en la cuna o la forma de expresarse con los niños es fundamental dado que desarrollan autocontrol de sus emociones.

Los especialistas del Servicio de Cuidado Diurno mencionan que una madre cuidadora nueva con las características y las competencias adecuadas para ofrecer al servicio, llegará a adaptarse al servicio en un corto tiempo, caso contrario es probable que la madre cuidadora se desvincule del servicio. Así mismo, rescatan la importancia de que una madre cuidadora cuente con las características necesarias para que se brinde el servicio de la mejor manera posible. Entre las habilidades blandas mencionadas están: la paciencia, el compromiso y a la identificación con el servicio de cuidado infantil.

ESC – 4:

Hay algunos requisitos que ya están establecidos, pero más allá de estos creo que la persona tiene que ser comprometida, una persona que se conmueva y tenga la capacidad de querer aprender. Finalmente pueden entrar personas que sin saber muchas cosas con la única intención de aprender y esto es bueno, una persona que se identifique con la primera infancia y tenga muchas ganas de aprender”. (Comunicación personal, 12 de abril del 2017)

Por otro lado, según uno de los especialistas entrevistados afirma que la experiencia en el cuidado infantil y el nivel educativo de la madre cuidadora son características que la ayudan a desenvolverse de una mejor manera en el servicio de cuidado diurno.

ESC – 5:

(...) si son nuevas van a tener un pico entre tres meses cuatro meses mientras aprende y depende también puedes encontrar una joven de un reciente ingreso, pero que tal vez ha tenido una educación o ya haya venido cuidando niños en una parroquia o una ONG, esto hace que haya tenido otras experiencias (Comunicación personal, 27 de abril del 2017).

Los especialistas tienen claro que estas características no son obligatorias como la experiencia previa o la preparación educativa respecto al cuidado infantil, pero concluyen que la aptitud como las ganas de aprender y la identificación con el servicio de cuidado diurno, además de las habilidades blandas como la paciencia, el compromiso, la predisposición son factores que potencian a la madre cuidadora en el servicio de cuidado diurno.

La labor de cuidado en las cunas las madres cuidadoras no lo realizan solas, sino que cuentan con la presencia de la madre guía³⁷ y del acompañante técnico³⁸. Por ende, el trabajo y el servicio que se puede dar en la cuna se brinda en equipo, donde las madres cuidadora que no puedan adaptarse luego de un periodo corto sienten incomodidades o sentimientos indeseados como lo menciona la especialista en capacitación:

ESC – 6:

También, lo que he visto algunas cunas, y te hablo a nivel nacional al no saber cómo es específicamente en Lima, a nivel general en las cunas se tiene a 3, 4 o 5 madres cuidadoras dependiendo el local que se tenga. A veces hay un tema de competitividad y de envidia entre ellas. Esto es lo que genera cierto malestar a nivel del desarrollo de sus funciones (Comunicación personal, 19 de mayo del 2017).

En conclusión, para este proceso de organización del trabajo se siguen los lineamientos del PNCM; además se trabaja bajo el esquema de cogestión con la comunidad y el perfil de la madre cuidadora cuenta tres (3) requisitos principales definidos también por el PNCM (edad, idioma, estudios); sin embargo las habilidades blandas y la experiencia son tomados en cuenta por los técnicos pedagógicos y especialistas, como elementos que también se toman en consideración dentro del perfil buscado o deseado para que una mujer de la comunidad pueda ser madre cuidadora.

4.3. Gestión del Empleo

En el proceso de la gestión del empleo del PNCM del servicio de cuidado diurno, se encuentran los procesos encargados de controlar y gestionar los flujos de entrada y salida de las personas en una organización, aquí se encuentra el reclutamiento, la selección, la inducción, la movilidad y la desvinculación. Los responsables de que se lleve a cabo estas actividades de

³⁷ Las madres cuidadoras de los centros de SJM afirmaron que las madres guías, son las primeras en presentarse si tuvieran una duda, dado que ellas apoyan al técnico pedagógico en el acompañamiento y dado que son personas de la zona tienen mayor cercanía a los centros.

³⁸ El acompañante técnico no está presente durante las 8 horas del servicio, dado que tienen otras obligaciones administrativas, pero puede asistir a las madres cuidadoras telefónicamente y en caso necesitaran su presencia en la cuna se acercará a resolver dudas en el mismo centro de cuidado donde este la madre cuidadora.

gestión del empleo son principalmente los acompañantes técnicos, el comité de gestión³⁹ y la madre guía⁴⁰. Al igual que los demás procesos de gestión de recursos humanos, gracias a la experiencia de los especialistas de cuidado diurno logramos conocer a fondo estos procedimientos.

4.3.1. Reclutamiento

Para el proceso de reclutamiento los lineamientos del PNCM mencionan que el Comité de Gestión es el que propone a estas madres cuidadoras potenciales para el servicio de cuidado diurno en una asamblea comunal, la madre guía apoya este proceso y el acompañante técnico debe proceder a brindar la capacitación a las madres interesadas para que finalmente todas rindan su examen médico y psicológico, de ser positivo el resultado de ambas pruebas pueden iniciar a brindar el servicio. Se pudo observar que no todos los comités tenían claro que una de sus funciones también era la de proponer o reclutar madres cuidadoras; sin embargo, los acompañantes técnicos son los que toman ambos procesos dentro de sus funciones y encuentran formas de cumplir con la necesidad de sus centros de cuidado; ya sea por la convocatoria masiva o el contacto directo con una madre en la comunidad y la propuesta de ser ella una madre cuidadora.

En las entrevistas realizadas a las acompañantes técnicas de SJM mencionaron las asambleas comunales como una “práctica que debería realizarse”, pero que no eran comunes en el distrito; sin embargo, una acompañante técnica indica una iniciativa propia:

MG-2:

Yo tengo la costumbre de subirme al micro y se veo a una señora con una niña, esto ya es algo que no me lo han enseñado en el programa, es mi forma de ser, entonces veo a una señora con un bebito y le hablo y le explico en el carro que yo trabajo en PNCM y hay otras personas que se incorpora en el carro y me preguntan -Como hago para ingresar?- y yo les doy las pautas, los requisitos, si se paga o no se paga y así un poco se motivan. No está en el lineamiento, pero ahí yo trato de atraer a las madres de informar a la comunidad, porque mucha gente no conoce, y entonces si te acercas a ellos, es mejor (Comunicación personal, 22 de mayo del 2017).

³⁹ El comité de gestión está presente en el proceso de incorporación al centro de cuidado diurno, dado que ellos tienen a cargo, según lineamientos, el proponer a las madres para el servicio.

⁴⁰ La madre guía no es responsable directa por los procesos, pero es un acompañante a la nueva madre cuidadora y un apoyo en la labor del acompañante técnico.

4.3.2. Selección

Como se habló en el proceso anterior, los requisitos y todo lo que necesita una madre cuidadora para brindar el servicio están definidos y son tomados en cuenta por los responsables del proceso de reclutamiento y selección. Sin embargo, es importante resaltar uno de estos requisitos estipulados en los lineamientos del programa para el servicio, el cual es la certificación médica y psicológica, ya que si se habla del cuidado infantil no cualquier persona puede cumplir con estas responsabilidades. Como lo menciona un especialista en capacitación.

ESC – 6:

La madre cuidadora no debe iniciar labores si es que no tiene una certificación física y psicológica [...] Podría a ver pasado que no se cumpla el debido proceso, pero esto implica una falta y no te podría dar una cifra de esto, pero podría haber pasado tal vez por circunstancias como el centro de salud, pero no es por dinero que esto se incumpla porque ellos tienen el presupuesto, yo he visto incluso que en algunos lugares, no sé si exactamente en lima, se hacen los exámenes particularmente, porque se tiene dinero para ello, y ellos tienen que ejecutarlo (Comunicación personal, 30 de mayo del 2017).

Adicionalmente, las mujeres que desean ser madres cuidadoras en el SCD son entrevistadas por el Acompañante Técnico; además, es importante mencionar que en los tres (3) comités de gestión de SJM las Acompañantes Técnicas mencionaron ser ellas quienes tomaban la decisión final de incorporar a una madre nueva o no.

4.3.3. Inducción

Las acompañantes técnicas mencionaron, las “pasantías” como medios donde las madres interesadas a ingresar podían ver las tareas y funciones que tenía que cumplir en caso de ingresar y que era una herramienta para que algunas madres interesadas, puedan auto reconocer si podían o no cuidar niños cinco días a la semana por ocho horas diarias. De esta manera los acompañantes técnicos pasaban al siguiente paso para la incorporación de nuevas madres cuidadoras mediante la capacitación inicial.

4.3.4. Movilidad

La gestión de la movilidad puede ser funcional⁴¹ o movilidad geográfica⁴² (Ferrer, et al., 2009) en el caso del SCD las madres cuidadoras solo tienen movilidad funcional, cuando el AT las propone como madre guía y ellas aceptan.

⁴¹ Movilidad Funcional: Cambio de Tareas.

⁴² Movilidad Geográfica: Implica el traslado o cambio de residencia.

Las madres cuidadoras del grupo de edad más numeroso, de 28 a 40 años, expresaron su deseo a rotar de funciones, como por ejemplo a ser madre guía. Para este elemento la teoría motivacional de McClelland (1989) explica que la necesidad de poder de los individuos suele estar presente en las personas más eficientes de la organización; sin embargo, para asumir nuevas responsabilidades y funciones se debe tener experiencia; por otro lado, la teoría motivacional de (Herzberg, 1968), expone que los ascensos en una organización son causales de motivación en los individuos.

La madre guía recibe un estipendio mayor que las tres clasificaciones ya mencionadas; sin embargo, para poder tener este puesto lo ideal es ser una madre cuidadora experimentada y con un largo periodo de tiempo en el programa. Algunas madres cuidadoras con años de labor mencionaron que se les ofreció en algún momento ser madre guía, pero rechazaron el puesto, porque no les interesaba realizar más funciones por un mejor estipendio y dejar de trabajar directamente con niños todos los días.

En contraste, la mayoría de madres cuidadoras antiguas, no ven atractiva la idea de pasar de ser madre cuidadora a ser madre guía. Ellas mencionan que es por el hecho de que el ser madre guía implica más responsabilidades y costos adicionales, como el traslado a los hogares de los niños y la coordinación con el acompañante técnico, comité de gestión y madres cuidadoras. Esta idea se refuerza con el testimonio de una de las entrevistadas, la cual menciona que rechazó la propuesta de ser madre guía por estar con los niños más de cerca: MC -5: “Me dijeron para ser madre guía, pero no. No porque más que nada yo quise estar con los niños” (Comunicación personal, 29 de mayo de 2017).

Otro puesto disponible para las madres cuidadoras con tiempo y experiencia en el programa es el puesto de madre guía de familia que al igual que la madre guía tiene otras funciones como las visitas a las casas de los niños que están en riesgo nutricional para sensibilizar a las familias y promover las buenas prácticas de alimentación y salud del niño. Este puesto incluye trabajo de campo y movilizarse, por lo cual las madres con más experiencia prefieren no tomarlo como una opción; ya que, no consideran que el estipendio sea equivalente en este caso con el trabajo adicional que implica las visitas a domicilio y la dinámica con los padres de familia.

Como se puede observar, las madres cuidadoras experimentadas en el distrito de SJM prefieren, luego de brindar durante años el servicio de cuidado, no cambiar sus funciones ni por un mejor incentivo a cambio, y como consecuencia estos puestos deben ser tomados por madres cuidadoras jóvenes que en algunos casos no cuentan con la experiencia previa deseable, pero si con la motivación y el deseo de desempeñar otras funciones fuera de las salas de cuidado del programa.

Por otro lado, las madres jóvenes con más de un año en el servicio se mostraron entusiastas de la posibilidad de un cambio en sus funciones, pero como son madres cuidadoras con dos (2) o hasta tres (3) años de servicio a comparación de las madres cuidadoras con diez (10) o catorce (14) años en el servicio; por lo cual, las madres guías suelen ser mujeres con poca experiencia en el servicio en el distrito de SJM, en donde la experiencia en el SCD como madre cuidadora solo es un requisito preferente para ocupar la función..

4.3.5. Desvinculación

Las actividades de este proceso se realizan de una manera constante⁴³ dado el alto nivel de deserción o rotación de madres cuidadoras del servicio. En promedio, una madre cuidadora puede estar dentro del servicio de cuidado diurno entre 1 a 6 meses⁴⁴.

Las mismas madres cuidadoras, quienes buscan su reemplazo antes del retirarse, esta práctica no es oficial en los lineamientos, pero una tesorera de SJM comento que en caso quisieran retirarse se les pedía que lo comuniquen con un mes de anticipación y que busquen a su reemplazo entre sus familiares, amigos y vecinos.

Finalmente, mediante las entrevistas a los especialistas y Acompañantes Técnicos las entrevistas de salidas no eran una práctica considerada a realizar, pero conocen las razones principales por las que una madre cuidadora puede retirarse; sin embargo, no está mapeado.

4.4. Gestión del Rendimiento

El proceso de la gestión de rendimiento ve las actividades que se encargan de mantener el rendimiento de las personas en el nivel más alto posible para el bienestar de la organización o institución. En este proceso se planifica el rendimiento esperado, se realizan las actividades de seguimiento, evaluación y se retroalimenta al personal en busca de una mejora individual y grupal.

Se debe tomar en cuenta la satisfacción que tienen las madres cuidadoras respecto a las tareas realizadas; esto debido a que, cuando las madres cuidadoras logran obtener los resultados esperados al cumplir con sus responsabilidades, se sienten satisfechas con su labor y ayuda a brindar una mejor retroalimentación entre las mismas madres cuidadoras y de parte del AT hacia ellas.

Para este proceso también se recuerda la teoría motivacional de (Herzberg, 1968), la cual menciona que, si bien se debe aumentar las responsabilidades y funciones de una persona

⁴³ Según la necesidad de madres cuidadoras que existe en cada unidad territorial y/o comité

⁴⁴ El tiempo promedio de rotación de las madres que se desvinculan con el programa en el corto plazo: 6 meses.

para aumentar su motivación, esto debe ir acompañado de una supresión de controles y brindar más libertad al individuo.

En el caso de la gestión del rendimiento, existe un equipo conformado por dos personas del SCD que trabajan en la coordinación y seguimiento del rendimiento del programa y a su vez con los especialistas de la Unidad Técnica de Atención Integral (UTAI).

4.4.1. Planificación del rendimiento

En la planificación de rendimiento de las madres cuidadoras el SCD no tiene definido las pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y los objetivos del PNCM. No existe lineamientos sobre el rendimiento esperado de las madres cuidadoras nuevas ni de las madres que tienen años en el SCD.

4.4.2. Seguimiento activo del rendimiento

Uno de los cambios de PNWW a PNCM fue establecer cuadernos de control o de experiencias en cada cuna, en donde las madres cuidadoras deben registrar las actividades que van realizando con los niños y las situaciones, comportamientos y/o reacciones de los mismos a ciertas actividades. El objetivo de esta actividad es el de monitorear el desarrollo del niño, adicionalmente esta herramienta estuvo pensada para que el AT pudiera realizar un seguimiento y evaluación a las madres cuidadoras de una manera objetiva y en base a la atención que pueden brindar a los niños bajo su cuidado y en base a las mejoras de cada uno de estos niños beneficiarios respecto a su desarrollo integral.

Sin embargo, esta herramienta genera desmotivación para muchas madres cuidadoras nuevas y antiguas por tres razones: i) Toma tiempo durante las horas de cuidado, ii) A algunas madres cuidadoras se les hace difícil escribir en el cuaderno a diario por su nivel educativo, ya que no saben escribir o leer con fluidez, o la carga de otras actividades a realizar, iii) Solo hay un cuaderno por sala, esto hace que las madres cuidadoras tengan que turnarse. Teniendo en cuenta estos puntos, la AT del comité “La Inmaculada” y dos madres cuidadoras de dos centros entrevistadas mencionaron que en alguna ocasión las MC olvidan de realizar esta actividad o prefieren no hacerlo por la gran dificultad que representa para ellas.

Una especialista de esta unidad menciona que el desempeño de las Madres Cuidadoras se refleja en las tres categorías establecidas: al ingresar, la madre cuidadora nueva recibe la categoría “C” y conforme pasa el tiempo y se desenvuelve correctamente puede pasar a la categoría “B” y posteriormente podría pasar a la categoría “A”. El AT también expuso que el tiempo de ascenso es variable y depende mucho del desempeño de la Madre.

4.4.3. Evaluación del rendimiento

Otros especialistas entrevistados mencionaron que normalmente la evaluación se hace cada 6 meses y las madres ascienden independientemente de la evaluación de la ficha; en otras palabras, el factor de tiempo o permanencia es clave para esta categorización (mientras más tiempo permanezca en el SCD, su categoría será la más alta). En la entrevista, un especialista en capacitación menciona que hasta el año 2016 se han venido realizando evaluaciones de desempeño (a modo de cuestionarios) pero estos contenían ítems que estaban relacionados al PNWW. El especialista considera que la evaluación de desempeño se debe realizar a través de la observación en el día a día. Por otro lado, la especialista de la UTAI también expresó que sería pertinente mejorar el Sistema de Información de Evaluación de Rendimiento de las Madres Cuidadoras, siendo este modo el que ayudaría a planificar, organizar y analizar mejor la información relevante, optimizando el desempeño de las madres.

Por último, las madres cuidadoras de SJM, en su mayoría, reafirmaron que se les evaluaba mediante su desempeño, mediante el desarrollo de los niños; es decir, según el desenvolvimiento y mejoras del niño, se les evaluaba de una manera satisfactoria que una a una madre que tuviera niños que luego de un tiempo no desarrollara las habilidades para su desarrollo cognitivo, emocional y motor.

Por ende, es importante recordar que una de las debilidades del PNCM es no tener un monitoreo articulado y moderno en cada centro de cuidado, sino que este es precario y es evitado por las madres cuidadoras fácilmente. Por otro lado, el nivel educativo no preferente⁴⁵ de las madres cuidadoras ocasiona que registren información de manera inadecuada o simplemente no lo hagan. Así mismo, las madres cuidadoras consideran que cumplir con estos lineamientos hace que muchas madres cuidadoras nuevas opten por retirarse del servicio; ya que, al comparar los controles, las horas de labor, el incentivo monetario y las condiciones laborales, prefieren retirarse y buscar otra opción laboral.

4.4.4. Retroalimentación

La retroalimentación a las madres cuidadoras se realiza constantemente por el AT en cada centro de cuidado. Se refuerza los temas tratados en la capacitación inicial y las capacitaciones mensuales. En caso haya un comportamiento inadecuado de parte de una madre cuidadora, el AT es el responsable de hablar con ella y reportarlo de inmediato.

4.5 Gestión de Compensación

En el proceso de compensación se define la estructura salarial para un puesto específico, también la evolución y la administración de la estructura salarial, los beneficios adicionales y

⁴⁵En los comités “La Inmaculada” y “Las Américas”: Presentaron un nivel educativo menor al preferente, siendo en su mayoría mujeres con secundaria incompleta o primaria incompleta.

los reconocimientos al personal (Longo, 2002). Para introducir el caso del PNCM respecto a este proceso, se debe tomar en cuenta que el servicio de cuidado diurno es brindado por las madres cuidadoras de manera voluntaria; es decir, ofrecen su tiempo y dedicación al cuidado infantil sin esperar un beneficio; por lo tanto, el tema de la ‘compensación’ tal cual se define no podría encajar en este esquema del servicio. Sin embargo, es importante destacar el ‘incentivo monetario’ que reciben las madres cuidadoras por parte de PNCM y cuya distribución está a cargo de los comités de gestión⁴⁶ a nivel nacional.

4.5.1. Diseño de estructuras salariales:

Comprende todo diseño de la estructura retributiva fija o básica, del diseño de los puestos de trabajo. El logro de la equidad salarial, interna y externa implica desarrollar varios procesos:

Respecto a la estructura salarial el PNCM del “incentivo monetario” y es importante mencionar que al inicio de la presente investigación ganaban de S/.300 a S/.360 nuevos soles, de acuerdo con la categoría y al periodo de tiempo en el servicio. Sin embargo, durante el primer semestre del año 2017 se aprobó un aumento en el estipendio a las madres cuidadoras. Los cambios en los montos percibidos por cada tipo de madres actuales son los siguientes (Ver Tabla 21):

Tabla 21: Aumento del incentivo pagado a las madres cuidadoras en junio 2017

Tiempo en el Servicio	Clasificación de Madre	Estipendio percibido hasta mayo 2017	Estipendio a partir de junio 2017
Menor a 6 meses	C	S/. 300	S/. 380
Entre 6 a 12 meses	B	S/. 330	S/. 380
Mayor a 12	A	S/. 360	S/. 410

Fuente: Resolución Directiva Ejecutiva N° 499-2017-MIDIS/PCM

Existe aún un descontento por el bajo monto del estipendio que reciben, a comparación del esfuerzo y la dedicación que le dan al SCD, las madres cuidadoras tienen en claro que existe la posibilidad de recibir una ayuda voluntaria de parte de los padres de familia, la cual consiste en brindarle a la madre cuidadora a cargo de su hijo, una “propina voluntaria” de entre S/.1 a S/.3 diarios o inter diarios por su labor. Para las madres cuidadoras nuevas esta ayuda depende

⁴⁶ El pago de los incentivos está a cargo especialmente del tesorero y presidente del comité. Ellos retiran el dinero de la cuenta bancaria que está a nombre del comité de gestión y se encargan de pagarles en efectivo a las madres cuidadoras en cada centro de cuidado, según la clasificación de cada una.

mucho de la cantidad de niños que llegan a cuidar; ya que la diferencia se puede precisar con la ayuda de la Tabla 22.

Tabla 22: Incentivo adicional brindado por los padres de familia a las MC según categoría de niños en los centros de cuidado

Grupos de niños	Cantidad máxima por MC	Incentivo por padres de familia	Incentivo adicional total (20 días de servicio al mes)
Bebés y Gateadores	4	S/. 3	S/.240
Exploradores y Caminantes	8	S/. 3	S/.480

Como se puede observar, la dinámica de esta “propina voluntaria” puede ayudar a que el incentivo monetario llegue a ser el sueldo mínimo vital en algunos casos, incluso este incentivo puede ser mayor que el incentivo monetario recibido por el PNCM, sobre todo cuando una madre cuidadora se encarga de cuidar a ocho (8) niños de diferentes familias, por lo que significaría ocho (8) propinas recibidas. Sin embargo, los lineamientos del programa establecen que el SCD es gratuito en todas las regiones del país en donde el programa esté presente y los padres no deberían realizar pago alguno. Mediante las entrevistas realizadas a diferentes actores comunales, se logró identificar que el comité de gestión de uno de los comités estudiados busca llegar a un acuerdo con los padres de familia para que el pago de esta propina se lleve a cabo para el beneficio de las madres cuidadoras.

Para profundizar en el acuerdo entre el comité de gestión y los padres de familia, el objetivo de este es acortar la brecha del incentivo monetario que brinda el PNCM con el salario mínimo; de esta manera se busca evitar el retiro de las madres cuidadoras a causa del descontento y la insatisfacción con el estipendio recibido por parte del PNCM. Por otro lado, para eliminar esta práctica que, muchas veces, no es bien tratada y puede generar algún tipo de molestia para los padres de familia usuarios, el PNCM ha logrado un aumento para el estipendio que reciben las madres cuidadoras en el mes de mayo del año 2017, reforzando esta idea con un lineamiento que prohíbe que las madres cuidadoras reciban esta propina de parte de los padres usuarios.

La teoría motivacional de (Maslow, 1991) explica que las necesidades básicas de una persona deben estar satisfechas para que se busque satisfacer las necesidades posteriores, tales como: autorrealización, reconocimiento, relaciones personales, entre otras. Tomando en cuenta que las madres cuidadoras son personas de la misma comunidad, en donde se brinda el servicio de cuidado, y que el PNCM está presente en zonas vulnerables y/o de un nivel socioeconómico bajo; según esto, es correcto inferir que son personas de recursos bajos y con carencias económicas, por lo menos en su mayoría. Así mismo, la teoría motivacional de (Herzberg,

1968) plantea que una retribución acorde al trabajo que se realiza es esencial para no ocasionar desmotivaciones en las personas.

A pesar de esto, muchas madres cuidadoras, en especial las que cuentan con más años de permanencia, mencionaron que este aumento no es suficiente aún para cubrir sus necesidades básicas; por lo que, no sería una medida con los resultados esperados ni se podría esperar la eliminación de la práctica de la “propina voluntaria”. Siguiendo con el análisis de esta información y para reforzar la importancia del factor económico, una de las entrevistadas resalta la importancia que tiene el estipendio para las madres cuidadoras en general:

MC- 9:

Sobre la propina, lo que más reclaman son la propina, pagan bien poco, pero yo soy bien consciente como no hemos estudiado, ya bueno... pero debería ser si quiera 500 soles, porque ahí estamos son 8 horas....Yo a veces me voy y me dedico al negocio, más gano en el negocio, pero yo digo a mí me gusta estar con los niños. Y por eso hay veces no me retiro, a veces pienso irme, pero digo lo que me gusta es estar con los niños (Comunicación personal, 29 de mayo de 2017).

Entonces, se debe tener en cuenta también los factores relacionados al tema económico: i) el incentivo monetario que reciben. ii) las propinas voluntarias de los padres; ya que, representan un ingreso para las madres cuidadoras; a pesar de que, no estén satisfechas con el monto que reciben. Además, anteriormente se explicó el factor de la gestión del PNCM, el cual está relacionado con este factor de la expectativa remunerativa de la siguiente manera: se debe tomar en cuenta los gastos que muchas madres cuidadoras tienen que hacer para ofrecer el SCD de la mejor manera. Por ejemplo, muchas madres cuidadoras mencionaron en las entrevistas que algunas veces han tenido que poner de su bolsillo para, desde el comprar un utensilio o un implemento para la limpieza del local hasta el realizar alguna mejora considerable a la misma cuna.

4.5.2. Beneficios extra salariales

Comprende a todas aquellas compensaciones no monetarias (seguros de vida o accidentes, préstamos a funcionarios, pensiones, etc. Es importante mencionar para el análisis que en el grupo de madres cuidadoras con mayor permanencia en el SCD, se pudo encontrar un descontento generalizado en ellas sobre los pocos beneficios que reciben a comparación de lo que hubieran podido recibir si es que hubieran estado haciendo otra actividad; uno de los testimonios de estas madres cuidadoras que ayuda a reforzar esta idea, dice lo siguiente:

MC- 21:

Y la sede central, el estado, ¿qué me ha dado a mí? Entonces esta no es la motivación, ahora me doy cuenta, esto es lo que yo siento; yo creo que mis compañeras que se han

ido, ellas se han ido tristes, igualito me voy a ir yo. A ellas no les han dado nada, igual a mí, me va a tocar lo mismo después de tantos años de servicio. Esto es lo que nos falta (Comunicación personal, 29 de mayo de 2017).

Testimonios como estos ayudan a reflejar la insatisfacción y la decepción de muchas de estas madres cuidadoras que pasarán al retiro luego de brindar tantos años de su vida al SCD, esto por un tema de la edad y de cumplir con este requisito para ser madre cuidadora. No cabe duda de que este es un factor que influye en la permanencia de las madres cuidadoras, generando un impacto negativo y un malestar, el cual se direcciona hacia el PNCM y puede llegar a ser motivo de una desvinculación del PNCM.

Para los beneficios adicionales que tiene en cuenta el PNCM también se encuentra la inscripción al seguro de salud (SIS); a través del registro de las madres cuidadoras a la lista de voluntarios del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP). Sin embargo, las madres cuidadoras solo consideraban los almuerzos diarios y las capacitaciones como únicos beneficios adicionales que les brindaba el programa.

4.5.3. Diseño de mecanismos de evolución:

Implica dos tipos i) Global; es decir, vincular el sueldo al aumento de la inflación ii) Individual; es decir, vincular el sueldo a la antigüedad o al rendimiento de las personas. En el PNCM el aumento del estipendio se realiza cada seis (6) meses independientemente de que si la madre tenga un buen rendimiento o no. Dado que se considera el tiempo de antigüedad en el servicio antes que cualquier otro factor. Si bien se realiza evaluación mediante las encuestas del PNWW, no son consideradas para la evaluación de categoría de madre cuidadora.

4.5.4. Reconocimiento no monetario

Incluye aquellas políticas para reconocer los logros, sin efectos salariales. Cabe mencionar que en las entrevistas con los miembros del comité gestión y los acompañantes técnicos, pueden festejar la navidad junto con el día del voluntario; además del día de la madre, ambos días financiados como gasto de confraternización o reconocimiento (siendo esta una iniciativa de la comunidad). Los lineamientos del presupuesto asignado no contemplan este tipo de gasto, por lo cual los comités de gestión evitan realizar de manera particular alguna actividad que no puedan sustentar como gasto.

Finalmente, un especialista de seguimiento menciona que el reconocimiento a las madres cuidadoras es muy importante para ellas, ya que les hace sentir que su labor prestada a favor del bienestar de la comunidad es valorada y que aportan al desarrollo del país. Algunos especialistas consideran como reconocimiento y/o incentivos las constancias de las capacitaciones y los descansos de una semana en julio y diciembre por fiestas. Mientras que

otros especialistas mencionan, por ejemplo, los agasajos que cada comité organiza para el día de la madre, estas en algunos casos cuentan con el apoyo del municipio o pequeñas reuniones de reconocimiento organizadas por la UT por el día del voluntario, pero no están estipuladas en los lineamientos del programa, son solo iniciativas de la comunidad, por lo que se puede considerar como un incentivo no monetario para las madres. Cabe mencionar que las madres cuidadoras también realizan labores más allá del horario establecido, como la limpieza⁴⁷ del local después de que se van los niños, labor por la cual no reciben ningún beneficio o reconocimiento extra por realizar esta actividad fuera del horario de servicio.

4.6. Gestión del Desarrollo

La gestión del desarrollo consiste en generar progreso en todas las personas de la organización de diferentes maneras como la generación de nuevos conocimientos, la creación de líneas de carrera según los perfiles diseñados, entre otros. Principalmente se establecen las políticas de formación de carrera y las políticas de formación de personas.

En el caso del PNCM, para las madres cuidadoras se puede identificar dos elementos en este proceso: i) Reclasificación de madres cuidadoras y ii) capacitaciones iniciales y formativas (continuas). En el caso del primer elemento, el programa tiene lineamientos claros sobre cómo debe realizarse la recalificación de una madre cuidadora. La Unidad Territorial mediante el cumplimiento de indicadores cualitativos y el cumplimiento de determinado tiempo de permanencia en el servicio pasara a reclasificarla. Es decir, una madre cuidadora nueva, “Tipo C”, luego de seis meses y si cumple con los indicadores estipulados, pasara a ser una madre cuidadora “Tipo B”; así mismo, luego de seis meses más, cumpliendo con los indicadores requeridos se la reclasifica en madre cuidadora “Tipo A”, cabe resaltar que estas recalificaciones viene acompañadas de un aumento en el estipendio⁴⁸, pero mantienen las mismas responsabilidades. Es por ello que no se considera que sea una política de desarrollo de las madres cuidadoras, aunque varios miembros del programa lo mencionen como parte de una línea de carrera.

Es decir, la categorización de madres cuidadoras se realiza tomando en cuenta su tiempo de permanencia, más que su rendimiento; el aumento de estipendio podría funcionar a corto plazo como una manera de retener a las madres cuidadoras, siendo un factor extrínseco evitaría que no se desmotiven según Herzberg (1968), pero no podría ser una estrategia que dé resultados a largo plazo, porque los aumentos solo son hasta que cumplen el primer año y

⁴⁷ Puede ser hasta 30 min o 45 min adicionales, luego de las 4 pm de cada día en el servicio.

⁴⁸ Hasta mayo de 2017, se daba este aumento de estipendio de la clasificación “C” a la “B”, después de esta fecha ambas clasificaciones recibían el mismo monto de incentivo mediante la (Resolución Directiva Ejecutiva N° 499-2017-MIDIS/PCM, 2017).

continúan siendo un bajo monto, muy inferior a alternativas laborales; es decir, si la madre tiene una necesidad económica mayor a la que le ofrece el programa independientemente de su vocación de servicio y sus motivaciones por permanecer se terminaría retirando del programa.

Respecto al segundo elemento de la gestión de desarrollo en el PNCM, las capacitaciones que se brindan están establecidas por los lineamientos de operación del programa. La Unidad Territorial y los especialistas coordinan para que puedan brindar las capacitaciones necesarias. Existen dos tipos de capacitación que una madre cuidadora recibe del programa. La primera es la capacitación inicial, esta capacitación duraba cinco días anteriormente y debía ser dictado por la AT, pero difícilmente se cumplían debido a que era muy complicado por las demás funciones que debe realizar la AT. Por ello, actualmente la capacitación inicial también dura cinco días, pero un día es dictado exclusivamente por el especialista de salud en temas de red de emergencia y primeros auxilios, otro día y medio es dictado por la AT sobre contenidos de la organización y capacitaciones y finalmente dos días las nuevas madres realizan un día de visita a los centros y otro día de acompañamiento guiado. Esta distribución de la capacitación inicial favorece a las madres, ya que pueden ir contrastando sus expectativas iniciales con la realidad de la labor, realizar las consultas pertinentes y evaluar si tienen la vocación y/o las motivaciones necesarias para brindar el servicio. Las madres interesadas a ingresar al programa pueden asistir, pero esto no asegura su ingreso al programa; ya que es un requisito para que ingresen que aprueben las pruebas psicológicas y físicas, las cuales se realizan en los centros de salud.

Una AT entrevistada mencionó que adicionalmente ella realizaba para las interesadas a ser madres cuidadoras una pasantía o visita durante un día a los centros de cuidado, antes de que estas participen en la capacitación inicial, para aclararles dudas del programa, del estipendio, de las actividades que realizarían; de esta manera buscaba evitar que ellas reciban la capacitación inicial y no la terminen y/o al terminarla le informen que no ingresarán al programa, al no cumplir con sus expectativas que tenían del programa.

La segunda es la capacitación formativa, se brinda una vez al mes para todas las madres cuidadoras del programa, donde se toman temas de seguridad ante una emergencia, desarrollo del niño, cuidado de la salud, alimentación del niño, estimulación temprana, entre otros. Esta capacitación es brindada por el acompañamiento técnico en todos los temas, a excepción de los temas de salud, como los primeros auxilios que son brindados exclusivamente por el especialista en salud.

Siete de las ocho MC entrevistadas de los comités de SJM mencionan que se sienten satisfechas y motivadas con las capacitaciones continuas; ya que, son capaces de aprender todos los conceptos necesarios para realizar mejor su labor, mejorar el cuidado infantil de una manera

teórica y práctica, priorizando el aprendizaje a través de la práctica bajo la guía y el asesoramiento de la acompañante técnico, la madre guía y hasta de las mismas madres cuidadoras con mayor experiencia mediante comentarios retro alimentadores y consejos.

Las capacitaciones que reciben las madres cuidadoras satisfacen también sus motivaciones y expectativas, sobre su interés de adquirir conocimientos sobre los temas de cuidado infantil y poder poner en prácticas estos nuevos conocimientos adquiridos, ya sea por motivos familiares, el cuidar mejor a sus hijos y sentimientos de vocación. Esto se vio reflejado especialmente en las madres cuidadoras de larga permanencia en el programa, pero con menos de 40 años. Esto refleja una valorización del aprendizaje y la satisfacción que tienen respecto a lo que aprenden gracias a las actividades del PNCM. Además, acorde a la teoría de la expectativa-valor de Wigfield, et al. (2004), se debe considerar que las personas eligen conductas basadas en sus creencias y actitudes con el objetivo de maximizar sus recompensas y minimizar el fracaso; es decir, las madres cuidadoras con mayores y mejores capacitaciones podrían disminuir su miedo al fracaso como el temor de muchas a ser madre guía y asumir nuevas responsabilidades y aumentar su motivación por conseguir reconocimiento, al obtener resultados positivos mejorando el desarrollo integral de los infantes.

Además estas siete MC entrevistadas que dijeron que les motivaba aprender, también mencionaron sentir motivación por aprender temas como la autoestima, el liderazgo, la comunicación asertiva, entre otros. Para ellas, estos temas son sumamente importantes; ya que este tipo de capacitaciones las ayuda no solo con el trabajo con los niños y su vida diaria, sino al momento de interactuar con los padres de familia. Para ellas las capacitaciones tienen un gran valor e impacto, Una madre cuidadora entrevistada, manifestó su cambio de opinión sobre su renuncia a ser madre cuidadora, luego de recibir una capacitación sobre el tema de la autoestima. El testimonio de esta madre cuidadora fue el siguiente:

MC – 19:

A mí el tema más útil fue uno de los temas de la autoestima, es muy importante que la madre cuidadora reciba este tema, ya que la madre cuidadora va a ser la mamá de todos los niños. Este tema me encantó, me gustó mucho y a mí misma me hizo reflexionar porque yo ya estaba casi a punto de salir del programa y cuando recibí esta capacitación me quedé. Me sirvió bastante, y me puse a pensar y tienen razón. No presenté mi carta de renuncia por esto (Comunicación personal, 24 de mayo del 2017)..

Por otro lado, en los comités de “las Américas” y “La Inmaculada” consideran importante la motivación de carrera, es decir aumentar sus posibilidades de encontrar un trabajo al obtener conocimientos y experiencia en el cuidado de infantes. Por ejemplo, las acompañantes técnicas y especialistas mencionaron que debido al bajo estipendio recibido por

las madres, muchas que contaban con el grado de instrucción necesario salían del programa y comenzaban a trabajar en un PRONOI, guarderías o en algún otro lugar que esté relacionado con el cuidado infantil, donde si bien los requisitos para el ingreso eran más, el estipendio por su labor era igual o mayor. Mencionando lo último, es importante recordar que, con el nuevo aumento del estipendio, la diferencia entre el pago a una madre cuidadora de PNCM y una señora de PRONOI se vuelve más corta e incluso dos especialistas opinaron que ya no sería tan atractivo para las madres salir a un PRONOI, donde se tenían más funciones y responsabilidades, pero con solo cuatro horas laborales (tomando en cuenta que en el PNCM son 8 horas para el SCD de lunes a viernes).

4.7 Gestión de las Relaciones Humanas

La gestión de las relaciones humanas comprende todas las actividades que tengan que ver con las relaciones interpersonales que tienen lugar en la organización o institución. El proceso de gestión de relaciones humanas de las madres cuidadoras está presente en toda la intervención y en todos los aspectos de la labor de la madre cuidadora, además es transversal a todos los procesos ya mencionados, excepto al proceso de planeación, donde esta no participa. Este proceso tiene tres partes: gestión de clima organizativo, gestión de relaciones laborales y gestión de las políticas sociales.

4.7.1. La gestión del clima organizativo

Incluye las políticas y la comunicación tanto ascendente como descendente, con el fin de mantener y mejorar la percepción de la satisfacción colectiva de los empleados (Ferrer, et al., 2009). Acorde a (Chiavenato, 2011), cuando esta es favorable proporciona satisfacción y cuando no se logran cumplir con las necesidades causa insatisfacción; se puede apreciar en los centros de cuidado del distrito de SJM, se dan relaciones armoniosas y colaborativas entre las madres cuidadoras y madres guía, ello es algo que ellas recalcan en todas las entrevistas a las madres cuidadoras con una permanencia mayor de un año, por lo cual no se consideran que tengan problemas en el clima.

4.7.2. Las relaciones laborales

Implica todas las relaciones que se den entre la dirección de la organización y los interlocutores sociales, como sindicatos y gremios (Ferrer, et al., 2009). Debido a que en el caso de las Madres Cuidadoras son personal voluntario y no poseen ningún interlocutor social no se considerara para el análisis de la gestión de las madres cuidadoras.

4.7.3. La gestión de las políticas sociales

Resalta la salud y se extiende a todas las políticas y prácticas que buscan mejorar los beneficios colectivos y ayudas a individuos o grupos necesitados (Ferrer, Huerta, & Irazusta,

2009)). Las madres cuidadoras por ser voluntarias entran al padrón de voluntarios del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), adquiriendo los siguientes beneficios: i) certificación de trabajo con niños por el MIMP, ii) afiliación al seguro integral de salud, iii) contar con la seguridad adecuada para realizar sus labores de voluntarias. Además ellas reciben una porción de comida nutritiva los días que hacen labor voluntario en las cunas.

Por otro lado, acorde a las capacitaciones sobre seguridad del niño (grupo necesitado) y la línea de emergencia de PNCM, este es el medio establecido para comunicar al PNCM en caso hubiera algún incidente o accidente de un niño bajo su cuidado, ellas deben llamar a esta única línea desde cualquier lugar del país. Esta red de emergencia tiene los siguientes pasos: i) Avisar a la madre de apoyo con la ayuda de un silbato, ii) Llamar a la línea de emergencia del PNCM para recibir indicaciones y asesoría, iii) Llevar al niño o niña al centro de salud más cercano, iv) La madre de apoyo se queda en el local con el resto de niños y se comunica con los padres del niño o niña que ha sufrido el accidente.

Durante las entrevistas a las madres con más años de experiencia, se pudo rescatar que la línea de emergencia no significa un apoyo real del programa en estas situaciones, debido a que no se recibió respuesta de la línea de emergencia. En lugar de esto, la respuesta y el asesoramiento inmediato lo tienen de parte del acompañante técnico a cargo y/o el resto de actores comunales.

Además de ello, la línea de emergencia sirve para que se genere un informe sobre el accidente o incidente del infante y así se pueda confirmar que la madre cuidadora siguió con las instrucciones y cumplió con cada uno de los pasos bajo los lineamientos del programa. Por ende, la saturación de la línea de emergencia del PNCM origina incomodidad y desmotivación en las madres, las madres no sienten respaldo del PNCM ante los reclamos de los padres de familia, comunidad y autoridades de salud.

Es importante mencionar esta deficiencia se relaciona con el factor de satisfacción con las tareas realizadas, esto debido a que cuando ocurre un accidente con un infante y las madres cuidadoras no tienen el apoyo del programa y luego muchas veces pueden recibir malos comentarios acerca de su accionar, generando desmotivación en ellas mismas para seguir en el SCD. Así mismo, se relaciona con la teoría de logro-valor de Wigfield et al. (2004), donde esta falta de asesoría o respaldo del programa desfavorece la motivación de las madres cuidadoras, al no obtener la asesoría adecuada, aumenta su miedo de no lograr una atención adecuada, es decir su miedo al fracaso y algunas madres cuidadoras mencionaron que de darse el caso, evaluarían retirarse del programa.

CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

En este capítulo, se exponen las conclusiones de investigación, después de analizar las diferentes teorías, contextos y factores que influyen en la permanencia de las MC en corto plazo dentro de los procesos de gestión de RRHH, por otro lado, se diferencian las conclusiones por capítulo. Asimismo, se presentan recomendaciones a considerar para la gestión de las MC en el SCD del PNCM.

La principal conclusión que se obtuvo fue que la deserción de MC es permanente; debido a que, el PNCM tiene una gestión deficiente de su personal voluntario, al no considerar de una manera adecuada los factores que influyen en la permanencia o deserción en los procesos de RRHH. Gracias a las herramientas utilizadas y el análisis en el capítulo anterior se pudo comprobar esta hipótesis de la investigación.

Por otro lado, toda la teoría seleccionada guarda relación con la realidad del PNCM y el SCD. Además, se concluye que los hallazgos en el caso de estudio coincide con lo expuesto en las teorías motivaciones y el modelo de las Tres Etapas; sin embargo, durante el proceso de elaboración de la investigación se encontró que los modelos de gestión de personal voluntario son incompletos y/o no recogen la gestión de las motivaciones o un proceso dedicado a los estipendios por gastos de la labor a los voluntarios; por lo tanto, para el caso de estudio que utiliza la cogestión con la comunidad, los modelos de gestión de personal voluntario deben adaptarse con modelos de RRHH como por ejemplo el de Francisco Longo.

Siguiendo con el análisis del modelo de cogestión entre Estado-comunidad, se concluye que el análisis previo de los factores de deserción y permanencia es importante, principalmente para el de diseño de perfil, las convocatorias y la selección y establecer las estrategias de los AT en caso haya deserción en su comité asignado. Por otro lado, los lineamientos del PNCM deben establecer que el desarrollo adecuado de la madre cuidadora debe ser continuo; esto porque el desempeño de las mismas tendrá implicancias en el servicio al infante beneficiario, el cual es el fin último de la intervención.

Respecto a los factores que influyen en la deserción de las MC del distrito de SJM, se puede concluir que, principalmente, estos están relacionados a las condiciones del servicio como; por ejemplo, el bajo estipendio, la ausencia de beneficios, la inadecuada infraestructura en donde se brinda el servicio, el horario de 8 horas y la falta de reconocimiento por el programa; además, de los riesgos que implican el ejercer la labor de cuidado infantil. Por otro lado, los factores que influyen en la permanencia de las MC fueron la alegría que sienten al momento de brindar el cuidado infantil, sus ganas de desarrollarse como personas, el seguir aprendiendo constantemente para su superación y las condiciones que el SCD les puede brindar

como la cercanía a sus hogares a los centros de cuidado, un horario que les permite compartir con su familia y el reconocimiento de la comunidad por la labor que cumplen.

Sobre las expectativas iniciales se infiere que las mujeres que poseen un interés en ser MC tienen el denominador común de tener predilección por los niños y ganas de aportar al cuidado y al desarrollo infantil. Además, la necesidad de encontrar una actividad que le permita tener un ingreso adicional, respecto a esta última expectativa inicial, se concluye que las MC ingresantes consideran al SCD como un sustituto de un trabajo remunerado al estar en una situación socioeconómica vulnerable. Por último, es importante mencionar que las MC, según su edad, tienen diferentes expectativas y motivos para ingresar al SCD, ya sea desde el contar con mucho tiempo libre y/o el interés de aprender sobre el cuidado infantil por tener hijos pequeños o por el simple hecho de tener interés sobre este tema. Estas expectativas iniciales son mayoritariamente las que tiene una mujer al entrar al SCD, las cuales deben ser complementadas con una inducción adecuada y el seguimiento constante para que puedan ser satisfechas por el programa.

Sobre la satisfacción en la realización de las tareas iniciales se infiere que las MC sienten esta satisfacción siempre y cuando logren resultados positivos en los niños y niñas que están bajo su cuidado; de lo contrario, el sentimiento de fracaso puede influir en la decisión de no permanecer en el SCD. Además, las MC se sienten satisfechas al poseer mayores responsabilidades, ser instruidas y capacitadas sobre estas estrategias nuevas sobre el cuidado infantil del programa actual, a comparación del programa antecesor; sin embargo, son estas mismas actividades y responsabilidades las que pueden generar una sobre carga laboral y una demanda de un esfuerzo mayor. Por último, las MC se sienten insatisfechas en el caso de que exista un accidente o incidente durante el horario de servicio; ya que muchas manifiestan que no sienten que tienen el respaldo por parte del PNCM y su personal administrativo; mientras que, su gestión en general para estas circunstancias tampoco refleja este respaldo necesario.

Para la satisfacción con la gestión del SCD del PNCM se concluye que en los lineamientos y en las prácticas no reglamentadas por el PNCM no se toman en cuenta los factores que pueden afectar la permanencia de las madres. Principalmente, la deficiencia en la atracción y la selección de MC es el perfil idóneo para brindar el servicio y el definir una estrategia única de reclutar a este personal voluntario. Por otro lado, otro punto para resaltar es la asignación del estipendio, la cual no se da por medio de una evaluación de rendimiento, sino por el criterio de la antigüedad, lo cual pone en riesgo el fin último del PNCM; así mismo, las herramientas utilizadas para realizar esta evaluación de rendimiento están desactualizadas al ser del programa predecesor (PNWW). Por ende, estas herramientas no motivan a las madres

cuidadoras de SJM a realizar mejor su labor, al contrario, las desanima al complicar sus labores con la responsabilidad de tener que rellenar los formatos del programa, sobre todo en los casos de las madres que tienen un nivel educativo menor a secundaria completa.

Además, se tiene conocimiento de las razones por las cuales las MC permanecen o se van del SCD (esto por parte de los especialistas y AT entrevistados); sin embargo, no existe un mapeo de los mismos y no se busca vincularlos con la realidad social o entorno familiar en la que viven las madres, lo cual podría ayudar a hacer un acompañamiento más personalizado y encontrar mejores maneras de motivar a las MC y así se queden más tiempo en el PNCM.

Es importante mencionar que los procesos de gestión de RRHH del PNCM para el personal voluntario (MC) no se ejecutan en su totalidad según los lineamientos del PNCM; incluso, existen algunas prácticas que se realizan sin estar estipuladas en los lineamientos y/o documentos oficiales del programa como en el reclutamiento y selección. Respecto a la gestión de desarrollo no se incluye una capacitación diferenciada para las MC con muchos años en el programa, lo que hace que para ellas sean repetitivas al no agregar nada nuevo a su formación; por otro lado, para el proceso de gestión de compensación el incentivo monetario por parte del PNCM y las propinas voluntarias brindadas voluntariamente por los padres de familia suelen establecer una motivación monetaria de la madre cuidadora; sin embargo, la práctica de las propinas voluntarias desvirtúan el objetivo del programa.

Sobre las recomendaciones, serán divididas en el corto, mediano y largo plazos y serán exclusivas para el personal voluntario estudiado en la presente investigación. Cabe mencionar que las siguientes recomendaciones deberían ser implementadas por el personal responsable de la gestión de las MC; es decir, el comité de gestión, el personal de la Unidad Territorial, la Unidad de Atención Integral.

En el corto plazo, se considera que el programa debe asegurar que todas las madres sepan del reconocimiento que reciben como voluntarias por el PNCM y por el MIMP; por lo cual, el beneficio de registro en el SIS debe ser comunicado durante las capacitaciones iniciales y realizar el debido seguimiento mediante reportes a cada Unidad Territorial, esto por parte de cada acompañante técnico, sobre la situación de afiliación de las MC que tienen a cargo. Con esto se buscará lograr que todas las MC sean debidamente asesoradas y afiliadas a este seguro de salud.

Por otro lado, se recomienda entregar certificados de asistencia de las capacitaciones continuas, las cuales son brindadas a las MC; así mismo, realizar una evaluación al finalizar la capacitación acerca de lo aprendido. Además, evaluar el rendimiento de las MC en base a los temas capacitados, esto con el fin de identificar si ellas suelen llevar estos conocimientos a su

labor diaria como madre cuidadora. Además, es sumamente necesario que se realicen evaluaciones adecuadas y constantes para medir este desempeño, no solo en base a los conocimientos que ellas poseen y la experiencia que tienen en su labor, sino también sobre la evolución del estado de salud de los niños que se encuentran bajo su cuidado.

Para continuar con las recomendaciones a mediano plazo es importante mencionar que el PNCM no podrá implementarlas sin establecer un sistema de evaluación acorde al nivel de instrucción de las MC; debido a que, el nivel educativo fue una característica destacada en el comité “La Inmaculada”, el cual es el comité de gestión con menor grado de permanencia en Lima Metropolitana y donde 7 de 12 madres no tenían el nivel de instrucción adecuado para la comprensión de las herramientas de evaluación.

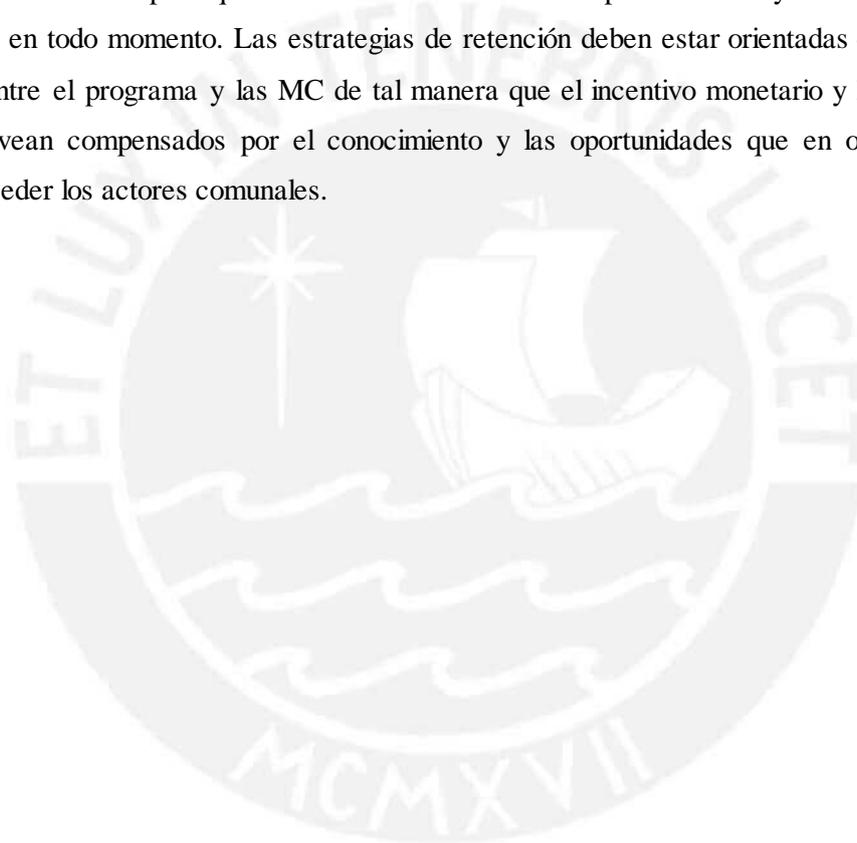
En el mediano plazo se considera que se puede incentivar a las MC a nivelarse educativamente; es decir, a las MC que cuenten con resultados óptimos en las evaluaciones de rendimiento, se les pueda brindar las facilidades para acceder a los programas que ofrece el Ministerio de Educación (MINEDU), los cuales están dirigidos al público joven y adulto para nivelarse y finalizar la educación básica, esto con el fin de que las MC cuenten con un nivel educativo preferente para el SCD, y tengan un buen rendimiento en el programa. Es importante mencionar que con esto se buscará desarrollar a este personal voluntario para que será aún más competitivo, logrando así mejorar su rendimiento, su comprensión en las capacitaciones continuas y su desenvolvimiento al momento de interactuar con otras personas en el PNCM o en su vida cotidiana.

Por otro lado, las MC que cuenten con resultados óptimos en las evaluaciones de rendimiento y cuenten con un mínimo de un año de servicio ininterrumpido, puedan acceder a sesiones de capacitación diferenciada para que sigan mejorando en el SCD. Uno de los temas a reforzar en estas capacitaciones diferenciadas sería el tema del manejo de habilidades blandas, tales como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, entre otras.

En el largo plazo, se recomienda tomar en cuenta la preocupación de las madres por su situación en su vejez; dado que, muchas mencionaron sentirse en una situación de incertidumbre al no saber qué pasará con ellas luego de que cumplan el límite de edad que se establece para brindar el SCD. Teniendo esto como punto de partida, se recomienda capacitar a estas madres de una manera adecuada para que sean ellas mismas las que formen a futuras madres cuidadoras. Para seleccionar a las MC que puedan cumplir con este objetivo, se debe tomar en cuenta el tiempo de servicio en el programa, el rendimiento obtenido en base a sus conocimientos sobre el cuidado infantil y al desarrollo integral de los niños bajo su cuidado y la recomendación de MC que hayan compartido experiencias en las cunas con esta persona. El fin

de esta actividad es mantener involucradas en el SCD a estas mujeres que están por cumplir el límite de edad y, de esta manera, puedan compartir sus conocimientos, experiencias y estrategias de cuidado con otras mujeres de la comunidad que estén ingresando al SCD.

Por último, para el largo plazo, se recomienda que en los procesos de gestión de RRHH que se aplican a las MC del SCD se deba tomar en cuenta diferentes cambios en algunas actividades; como por ejemplo, el definir el perfil de las MC, tomar muy en cuenta su nivel educativo y las habilidades blandas que posee para que esto pueda funcionar como un requisito necesario. Además, se debe brindar un mayor respaldo a las MC desde la Sede Central y la UT mediante reconocimientos por unidad territorial o por comités. El respaldo y el apoyo hacia las MC son fundamentales para que ellas se sientan reconocidas por el PNCM y vean que su labor es valorada en todo momento. Las estrategias de retención deben estar orientadas en un mutuo beneficio entre el programa y las MC de tal manera que el incentivo monetario y las horas de trabajo se vean compensados por el conocimiento y las oportunidades que en otro lugar no podrían acceder los actores comunales.



REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2016). *Voluntariado y acción comunitaria*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Blanco, M. R. (1996). Trabajadores voluntarios-trabajadores remunerados: Reflexión sobre unas relaciones que tienen que ser posibles. *Documentación social*, 104, 129-142.
- Carlton, L. (2012). *Manual de buenas prácticas en la administración de los voluntarios*.
Obtenido de
<http://www.entremundos.org/databases/Volunteer%20Programme%20Docs/Manual%20de%20buenas%20practicass%20en%20la%20administracion%20de%20los%20voluntarios%20de%20EntreMundos.pdf>
- Chacón, F., Pérez, T., & Vecina, M. (2011). Motivaciones del voluntariado: factores para la permanencia y vinculación del voluntariado. *Documentación social*, 160, 131-148.
- Chacón, F., Pérez, T., Flores, J., & Vecina, M.. (2010). Motivos del Voluntariado: Categorización de las Motivaciones de los Voluntarios Mediante Pregunta Abierta. *Psychosocial Intervention*, 19(3), 213-222.
- Chacón, F., Vecina, M., & Dávila, M. (2007). The Three-Stage Model of Volunteers Duration of Service. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(5), 627-642.
Recuperado de
https://www.researchgate.net/profile/Fernando_Chacón_Fuertes/publication/233501082_The_Three-Stage_Model_of_Volunteer%27s_Duration_of_Service/links/546656b90cf25b85d17f605c.pdf
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México DF: McGraw-Hill.
- Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530.
- David, M., & Appell, G. (1986). *La educación del niño de 0 a 3 años: Experiencia del Instituto Lóczy*. Madrid: Narcea.
- Decreto Supremo 003-2012-MIDIS. Crean el Programa Nacional Cuna Más (2012).
Recuperado de <http://www.cunamas.gob.pe/wp-content/uploads/2015/02/DS-N°003-2012-MIDIS.pdf>
- Decreto Supremo N°007-2017-MIDIS. Decreto Supremo que modifica el Decreto Supremo N° 003-2012-MIDIS, que crea el Programa Nacional Cuna Más (2017). Recuperado de http://www.midis.gob.pe/index.php/es/principales-contenidos/doc_download/5806-decreto-supremo-n-007-2017-midis

- Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH.. Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de RRHH en las entidades públicas (2014). Recuperado de <http://busquedas.elperuano.pe/download/ur/formalizan-la-aprobacion-de-la-directiva-no-002-2014-servirgdsrh-normas-para-1162964-1>
- Dolan, S., Schuler, S., Cabrera, R., & Dolan, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw-Hill, Interamericana de España.
- Engel, P., & Riedmann, W. (1982). *Casos sobre motivación y dirección del personal*. Bilbao: Deusto.
- Ferrer, M., Huerta, M., & Irazusta, C. (2009). *La gestión de RRHH en instituciones públicas uruguayas reguladas por el BCU: su contribución a los objetivos estratégicos de dichas instituciones*. Obtenido de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/bitstream/123456789/731/1/M-CD3936.pdf>
- González, V. & Cordano, D. (1991). *El cuidado de los niños*. Lima: CENTRO.
- Güenechea, R. (1991). El voluntariado en la animación sociocultural de personas con deficiencia mental. *Zerbitzuan* 14(91), 63-72. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2699708.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informatica. (2007). *Perfil sociodemográfico del Perú: Censos Nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>
- Instituto Peruano de Acción Empresarial. (2010). Los primeros años son críticos. *Boletín del Centro de Estudios Estratégicos de IPAE*. 2 (6), (1-19 páginas). Recuperado de <http://www.ipae.pe/wp-content/uploads/2017/04/mayo-junio-2010.pdf>
- Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil*. Barcelona: ESADE. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4515/Marco%20anal%C3%ADtico%20para%20el%20diagn%C3%B3stico%20institucional%20de%20sistemas%20de%20servicio%20civil.pdf?sequence=2>
- Maslow, A.(1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2013). *Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social "Incluir para crecer"*. Lima: MIDIS
- Moromizato, I. (2008). *¿Por qué se van?: Deserción de los niños y niñas del Programa Nacional Wawa wasi: análisis y recomendaciones para el mejoramiento del modelo de intervención* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores. (2016). Plan local de seguridad ciudadana de San Juan de Miraflores 2016. Recuperado de

http://www.munisjm.gob.pe/codisec/codisec_2016/PLAN-DISTRITAL-DE-SEGURIDAD-CIUDADANA_MDSJM2016_reempl.pdf

Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/510/525>

Pardo, M. (2005). *Reseña de programas sociales para la superación de la pobreza en América Latina*. Santiago de Chile: United Nations Publications.

Programa Nacional Cuna Más (2017). *Memoria Institucional 2016*. Recuperado de http://www.cunamas.gob.pe/Transparencia/Memoria_Anual/Memoria_Anual_2016-PNCM.pdf

Resolución de Dirección Ejecutiva N° 1610/2015- MIDIS/PNCM. Procesos regulares para el funcionamiento de comités de gestión y consejos de vigilancia del Programa Nacional Cuna Más. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2015). Recuperado de http://www.cunamas.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/RDE_1610-MIDIS-PNCM.pdf

Resolución Ministerial N° 114-2017-MIDIS. Aprueban lineamientos que regulan los criterios de entrada y egreso de los usuarios del Programa Nacional Cuna Más. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2017). Recuperado de http://www.midis.gob.pe/index.php/es/transparencia-datos-generales/decretos-supremos/doc_download/5972-resolucion-ministerial-n-114-2017-midis

Resolución Ministerial N° 107-2017-MIDIS/PNCM: Planeamiento y Operativo Institucional Reformulado. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2017). Recuperado de http://www.cunamas.gob.pe/Resoluciones/RM-2017/RM_107-2107-MIDIS_POI2017-Reformulado1.pdf

Resolución Ministerial N° 122-2016- MIDIS: Aprueban Manual de Operaciones del Programa Nacional Cuna Más. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2016). Recuperado de http://www.cunamas.gob.pe/wp-content/uploads/2017/02/RM_122_2016MIDIS_Aprobaci%C3%B3n-MOP_PNCM_2016.pdf

Resolución Ministerial N° 148-2013- MIDIS. Aprobar los criterios de focalización del Programa Nacional Cuna Mas, los cuales como Anexo 1, forman parte integrante de la presente resolución. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2013). Recuperado de http://www.midis.gob.pe/index.php/es/principales-contenidos/doc_download/2298-resolucion-ministerial-n-148-2013-midis

Resolución Ministerial N° 154-2016- MIDIS/PNCM. Planeamiento y Organización Institucional. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2016). Recuperado de http://www.cunamas.gob.pe/Transparencia/Planeamiento_y_Organizacion/POI_2016_CUNA_MAS_REFORMULADO_2.pdf

Resolución Ministerial N° 260-2015-MIDIS/PNCM. Aprueban el Plan Operativo Institucional - POI 2016 del Pliego 040: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2015) http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/RM_260_2015MIDIS.pdf

- Resolución Ministerial 1169-2016-MIDIS/PNCM. Lineamientos técnicos para la implementación y funcionamiento de los servicios bajo el modelo de cogestión comunitaria del Programa Nacional Cuna Más. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2016). Recuperado de http://www.cunamas.gob.pe/wp-content/uploads/2016/11/RDE_1169-2016-MIDIS-PNCM1.pdf
- Salas, E. (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas*. España: Fundación Luis Vives.
- Vásquez, E. (2006). *Programas sociales ¿de lucha contra la pobreza?: Casos Emblemáticos*. Lima: Ediciones Nova Print SAC. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Programas_Sociales_EVasquez.pdf
- Vecina , M., Chacón, F., & Sueiro, M. (2009). Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. *Psicothema*, 21 (1),112-117. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/727/72711818018/>
- Wigfield, A., Tonks, S., & Eccles, J. S. (2004). *Expectancy value theory in cross-cultural perspective*. *Big theories revisited*, 4, 165-198.



ANEXO A: Matriz de consistencia

Pregunta Principal	Objetivo General	Hipótesis Principal	Metodología			
¿De qué manera considera el Programa Nacional Cuna Más los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras en sus procesos de gestión de RRHH?	Describir el funcionamiento de los procesos, políticas y actividades vinculados a la gestión de este personal voluntario, considerando el tiempo en la labor de voluntariado y la satisfacción de los elementos que influyen en su permanencia en el programa.	El PNCM no considera de manera adecuado los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras del SCD en sus procesos de gestión de RRHH.	Revisión de fuentes secundarias y primarias, encuestas a las madres cuidadoras, entrevistas a especialistas, acompañantes técnicos y actores comunales.			
Preguntas Orientadoras	Objetivo Específico	Hipótesis Especifica	Capítulo	Variables	Subvariables	Indicadores
¿Cuáles son los temas teóricos necesarios para la investigación?	Conocer los temas teóricos necesarios para la investigación.	Los temas teóricos estarían vinculados a los modelos de RRHH, la gestión de RRHH para el personal voluntario, modelo de duración del personal voluntario y las teorías motivacionales.	Marco Conceptual			
¿Cuál es el tipo, diseño y selección muestral adecuados para la investigación?	Definir el tipo, diseño y selección muestral para la investigación.	La investigación es descriptiva secuencial, diseño mixto y la muestra adecuada para la investigación son tres comités de SJM.	Marco Metodológico			
¿Cuáles son las herramientas de recolección y herramientas de análisis de la investigación?	Seleccionar las herramientas de recolección de data y herramientas de análisis de la investigación.	Se utilizarán la herramienta de encuesta de Inventario de Funciones de Voluntarios, pregunta abierta y entrevistas a profundidad.				

Preguntas Orientadoras	Objetivo Específico	Hipótesis Específica	Capítulo	Variables	Subvariables	Indicadores
¿Qué es el Servicio de Cuidado Diurno de PNCM, y cómo están establecidos los lineamientos de procesos de recursos humanos para las madres cuidadoras en el SCD?	Presentar el SCD, contextualizar y cómo están establecidos los procesos de recursos humanos aplicados a las madres cuidadoras en el distrito de San Juan de Miraflores.	El SCD es un servicio de cuidado integral a niñas y niños de entre 6 a 36 meses de edad y tiene como objetivo brindar atención integral los infantes para contribuir a su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional. Además, los lineamientos de gestión orientados a las madres cuidadoras no se ejecutan acorde a lo establecido.	Marco Contextual			
¿El contexto de los comités de gestión del distrito de SJM puede ayudar a entender los factores de permanencia de las madres cuidadoras?	Conocer el contexto en el cual están los tres comités de SJM	El contexto de los comités de gestión del distrito de SJM ayuda a entender los factores de permanencia de las madres cuidadoras				
¿Cuáles son los factores que influyen en la deserción de las madres cuidadoras de San Juan de Miraflores?	Conocer los factores que influyen en la deserción de las madres cuidadoras de San Juan de Miraflores	Los factores que influyen en la deserción de las madres cuidadoras de San Juan de Miraflores son las motivaciones, las expectativas iniciales, las tareas realizadas y la gestión del PNCM.	Marco Analítico	Satisfacción	Motivaciones	Grado de satisfacción de las motivaciones de valores
						Grado de satisfacción de las motivaciones sociales
						Grado de satisfacción de las motivaciones de carrera
						Grado de satisfacción de las motivaciones de oportunidades
						Grado de satisfacción de las motivaciones de protección
¿Cuáles son los factores que influyen en la permanencia de las	Conocer los factores que influyen en la permanencia de madres	Los principales factores que influyen en la permanencia son la satisfacción de las motivacionales, el estipendio, las				Grado de satisfacción de las motivaciones de estima

madres cuidadoras de San Juan de Miraflores?	cuidadoras de San Juan de Miraflores	capacitaciones y el reconocimiento		Grado de satisfacción de (otras motivaciones)
			Exceptivas Iniciales	Grado de satisfacción de las expectativas iniciales
			Tareas Realizadas	Grado de satisfacción con las tareas realizadas
			Gestión de PNCM	Grado de satisfacción de con la gestión de PNCM



ANEXO B: Pregunta Abierta y Encuesta Inventario de Funciones del Voluntario

ENCUESTA A MADRES CUIDADORAS

NOMBRE COMPLETO: _____ EDAD: _____

ESTADO CIVIL: Soltera Casada Conviviente Divorciada Viuda NUMERO DE HIJOS: _____

¿POR QUE INGRESASTE A EN CUNA MAS?

Estoy en Cuna Más porque

¿DESDE HACE CUANTO TIEMPO ERES MADRE CUIDADORA?

¿CUÁNTO TIEMPO MÁS QUIERAS SER MADRE CUIDADORA? ¿POR QUÉ?

¿QUÉ TE MOTIVA O DESMOTIVA A PERMANECER EN CUNA MÁS?

Lo que más me motiva a permanecer es

¿Por qué te motiva lo mencionado anteriormente? _____

Lo que más me desmotiva o si renunciaría sería por

¿Por qué te desmotiva lo mencionado anteriormente?

A continuación, se le muestran 30 enunciados, marque con un aspa "X" según tu opinión, que tan de acuerdo o desacuerdo estas con el enunciado.

Ejemplo:

N°	Enunciado	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Me gustan los días soleados porque me ponen alegre					

Espera la indicación para pasar a la página siguiente.

ANEXO B: Pregunta Abierta y Encuesta Inventario de Funciones del Voluntario

Nº	Enunciado	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Me siento preocupada por las personas que tienen menos recursos que yo.					
2	Me siento realmente preocupada por los niños que tengo bajo mi cuidado.					
3	Siento solidaridad hacia las personas necesitadas o con menos recursos.					
4	Siento que es importante ayudar a los demás.					
5	Me siento comprometida a ser Madre Cuidadora en Cuna Más.					
6	Ser Madre Cuidadora me ha permitido ver las cosas de una manera distinta.					
7	Siendo Madre Cuidadora he aprendido más sobre el cuidado integral de los niños.					
8	Siendo Madre Cuidadora he aprendido cosas nuevas a través de mi propia experiencia.					
9	Siendo Madre Cuidadora he aprendido a tratar con diferentes personas.					
10	Ser Madre Cuidadora me ha permitido conocer mis propias fortalezas.					
11	Ser Madre Cuidadora en Cuna Más hace que me sienta importante.					
12	Ser Madre Cuidadora en Cuna Más aumenta mi autoestima.					
13	Ser Madre Cuidadora en Cuna Más me hace sentir necesaria.					
14	Ser Madre Cuidadora en Cuna Más me hace sentir mejor conmigo misma.					
15	Ser Madre Cuidadora me ha permitido hacer nuevas amigas y/o amigos.					
16	Ser Madre Cuidadora en Cuna Más puede ayudarme a entrar en un lugar donde me gustaría trabajar.					
17	Ser Madre Cuidadora en Cuna Más puede ayudarme a hacer nuevos contactos para un negocio o en mi carrera.					
18	Ser Madre Cuidadora en Cuna Más me permite explorar diferentes opciones de carrera, oficio y/o profesión.					
19	Haber sido Madre Cuidadora en Cuna Más me ayudará tener éxito en mi profesión.					
20	La experiencia ganada en Cuna Más se verá bien en mi hoja de vida (CV), cuando postule en busca de un trabajo.					
21	Soy Madre Cuidadora porque mis amigos son voluntarios.					
22	Las personas cercanas a mí quieren ser voluntarios.					
23	Las personas que conozco comparten un interés en el servicio comunitario.					
24	Soy Madre Cuidadora porque las personas cercanas a mí le dan un gran valor al servicio a la comunidad.					
25	El ser voluntaria en Cuna Más es una actividad importante para la gente que conozco.					
26	No importa lo mal que me haya sentido, estar en Cuna Más me ayuda a olvidarme de eso.					
27	Ser Madre Cuidadora en Cuna Más me hace sentir menos sola.					
28	Ser Madre Cuidadora en Cuna Más me hace sentir menos culpable por tener más recursos y/o oportunidades que otros.					
29	Ser Madre Cuidadora en Cuna Más me ayuda a trabajar mis propios problemas personales.					
30	Ser Madre Cuidadora en Cuna Más me permite escapar de mis problemas.					

ANEXO C: Entrevistas a los miembros de los Comités de Gestión seleccionados

Objetivo de la entrevista:

Conocer la gestión de recursos humanos que se aplica a las madres cuidadoras, la experiencia, motivaciones y el porqué de la permanencia de las mismas madres del servicio de cuidado diurno del programa Cuna Más, desde el punto de vista del personal del Comité de Gestión.

Ficha de registro de entrevista:

Nombre de la entrevistada(o):

Cargo y tiempo que lo ocupa:

Fecha y hora de la entrevista:

Firma del entrevistada(o):

Firma del entrevistador:

Formulación de preguntas:

1. ¿Por cuánto tiempo forma parte del Comité de Gestión?
2. ¿Cómo así decidió ser parte del programa?
3. ¿Cuáles son sus funciones? (comente todas las actividades que realiza como integrante del comité de gestión)
4. ¿Cuál cree que es el objetivo principal del Servicio de Cuidado Diurno del programa Cuna Más?

Planeación de recursos humanos

5. Si entre sus actividades está el gestionar a las madres cuidadoras o ayudar en la gestión, ¿Usted sabía cómo realizar esta función antes de ingresar al programa o fue capacitado en las funciones?
6. En el resto de las actividades que usted realiza, como miembro del comité de gestión, ¿Usted las conocía desde antes de asumir esta responsabilidad o fue capacitado?
7. En el caso de que hubiera más madres usuarias interesadas, ¿Habría la posibilidad en el comité de gestión de ampliar el número de mamás cuidadoras? ¿Le parece a usted que hay suficientes madres para el servicio de cuidado diurno?
8. En el caso de la respuesta anterior fuera SI, ¿Cómo comenzaría la incorporación de la mamá cuidadora?, ¿Quién sería el primero en convocar a una mamá? (Explique el proceso hasta el final de la incorporación)
9. En el caso de que la respuesta anterior fuera NO, ¿Qué necesitarían para poder ampliar la capacidad? (¿Local más grande?, ¿Más presupuesto?, ¿Voluntad del AT?, etc.)
10. Como miembro del comité de gestión, ¿Manejan internamente un calendario o cronograma de actividades que les facilite la coordinación con las madres y los AT? (Como eventos, reuniones, capacitaciones)
11. Este cronograma, ¿por quién es actualizado? ¿Quién es el responsable?

Organización del trabajo

12. ¿Qué cree usted que debe tener una madre cuidadora para brindar el servicio de una manera adecuada?
13. ¿Cuántas horas está la madre cuidadora en la cuna realizando sus labores y/o responsabilidades? (promedio de horas por día o semana)
14. En caso las madres cuidadoras tengan que quedarse más horas esperando a las madres usuarias ¿Cómo cree que esto afecta a la madre cuidadora, en su compromiso con su labor? ¿Las ve desanimadas?
15. Explíqueme un poco más acerca de la interacción que tiene con las madres cuidadoras durante el día a día y en las reuniones del Comité.
16. Respecto a sus responsabilidades como Comité de Gestión, ¿ha tenido alguna dificultad para llevarlas a cabo?
17. ¿Mejoraría o cambiaría algo para que usted pueda desempeñarse de una mejor manera en el programa como personal de Comité de Gestión?

Gestión del Empleo

18. ¿Cómo se enteran las mujeres de la comunidad sobre la oportunidad de ser madre cuidadora para Cuna Más? ¿Qué responsabilidades o funciones tiene en esta actividad?
19. ¿Siente usted que esta manera es la mejor de comunicar esta oportunidad de ser madre cuidadora? ¿De qué manera le gustaría que fuera y por qué?
20. ¿Cómo seleccionan a una mujer para que sea madre cuidadora? ¿Qué responsabilidades o funciones tiene usted en esta actividad?
21. ¿Le parece adecuada esta manera de elegir a las madres cuidadoras? ¿La cambiaría por alguna otra manera? ¿Por qué? (edad, conocimientos previos, requisitos)
22. ¿Realizan un proceso de inducción a las madres cuidadoras? ¿Sabe cómo se realiza?

Gestión del Rendimiento

23. En el comité de gestión, ¿han considerado evaluar a las madres cuidadoras o de quien es esta función?
24. ¿Cómo percibe el rendimiento de las madres cuidadoras de su comité? ¿Hay un buen ambiente entre todas ellas?
25. El presupuesto que manejan ¿Lo podrían dirigir a reconocimiento al buen desempeño de las madres cuidadoras? En el caso que Cuna Más les delegara la función de realizar reconocimientos a las mamás del mes, trimestre o semestre, ¿Cómo crees que lo realizarían? ¿Qué mamá (Nombre y apellido) sería la elegida? Y ¿'Porque?
26. ¿Se te complicaría mucho esta nueva función?, Si la respuesta es SI, ¿Por qué?

Gestión de compensación

27. ¿Qué opinión tienes respecto al estipendio y a los beneficios que ofrece el programa a las madres cuidadoras? ¿Cambiarías o añadirías algo más?
28. ¿Cómo se siente usted respecto al lugar de trabajo? ¿Sienten que tienen todo lo necesario para ofrecer el servicio y cumplir sus funciones de manera adecuada?

Gestión de Desarrollo

29. ¿Cuántas capacitaciones recibe semanal o mensualmente una madre cuidadora? ¿Siente que estas capacitaciones son suficientes?

30. Sobre las capacitaciones, ¿cuáles son los temas que faltan desarrollar? ¿propondría algún tema nuevo para estas capacitaciones?
31. Cada vez que la madre cuidadora tiene alguna pregunta o duda, ¿pueden preguntar a cualquier persona en cualquier momento?
32. ¿Qué le parece la idea de cambiar de puesto o de asumir otras responsabilidades dentro del servicio de cuidado diurno? Por ejemplo, sería usted madre cuidadora? (Si es mujer)
33. ¿Usted recibió o recibe alguna capacitación? Si la respuesta es afirmativa, ¿sobre qué temas?

Rotación de personal – Motivaciones - Permanencia

34. Respecto a su cuna/comité de gestión, ¿siente que las madres cuidadoras no duran mucho tiempo realizando el servicio?
35. ¿cada cuánto tiempo aproximadamente renuncian al servicio?
36. ¿Conoce usted las razones por las cuales algunas madres cuidadoras renuncian al servicio? Comentar.
37. ¿Qué es lo que motiva para que una mujer sea madre cuidadora?
38. Si tuviera que aconsejar al programa para que más madres cuidadoras se queden en el programa, ofreciendo el servicio, por más tiempo, ¿qué sería?
39. ¿Hay alguna información, comentario u opinión adicional que quiera añadir a esta entrevista?

ANEXO D: Entrevistas a la Unidad Técnica de Atención Integral, la Unidad Territorial de Lima, personal técnico pedagógico.

Objetivo de la entrevista:

Conocer el funcionamiento de los procesos de recursos humanos orientados a la gestión de las madres cuidadoras, desde la perspectiva de los acompañantes técnico pedagógico y especialistas.

Nombre del entrevistado:

Cargo y tiempo que lo ocupa:

Fecha y hora de la entrevista:

Firma del entrevistado:

Firma del entrevistador:

Ficha de registro de entrevista:

Formulación de preguntas:

1. ¿Hace cuánto tiempo viene desempeñándose en el cargo?
2. ¿Cómo así decidió trabajar en el programa?
3. ¿Cuál es su labor principal en el programa Cuna Más?
4. ¿De qué manera interactúa con las madres cuidadoras del programa? ¿Ha cambiado en algún aspecto desde que inició sus labores?
5. ¿Cuál es el objetivo general de la gestión de las madres cuidadoras?
6. ¿De qué manera se gestiona a las madres cuidadoras para cumplir estos objetivos?

Planeación de recursos humanos

7. ¿Se realiza un proceso de planeación para la gestión de las madres cuidadoras? ¿De qué manera se lleva a cabo?
8. ¿Existe déficit de madres cuidadoras en LM? ¿Conoce el número de madres cuidadoras necesarias para satisfacer esa demanda?
9. ¿Se ha identificado el nivel de madres que podrían ser voluntarias disponibles?

Organización del trabajo

10. ¿Cuáles son las características generales de las madres cuidadoras?
11. ¿Cuáles son las tareas que realiza a diario una MV?
12. ¿Cuál cree que es la labor más pesada o más trabajosa en la labor de la MV?
13. ¿Cuál es la jornada de una MV? horas

Gestión del Empleo

14. ¿Se realiza algún proceso de reclutamiento definido para el puesto de madres cuidadoras? ¿De qué manera?
15. Sobre el reclutamiento para las postulantes a madres cuidadoras, ¿Qué tan conformes ves a estas postulantes durante la actividad de reclutamiento?
16. ¿Cuál es el costo y el tiempo (aproximados) para el reclutamiento de postulantes para el puesto de madre voluntaria?
17. ¿Se realiza un proceso de selección definido para el puesto de madres cuidadoras? ¿De qué manera?
18. Del número de postulantes seleccionadas para el puesto de Madres cuidadoras, ¿Cuántas cumplen con el perfil requerido para el puesto en su totalidad?
19. ¿Qué porcentaje de las mujeres seleccionadas para el puesto de Madre Voluntaria se retira del programa en un periodo menor a 3 meses de labor?

20. ¿Cuál es el costo y el tiempo (aproximados) para la selección de una postulante para el puesto de madre voluntaria?
21. ¿Se realiza un proceso de inducción definido para las madres cuidadoras ingresantes? ¿De qué manera?
22. De las Madres cuidadoras ingresantes, ¿Qué porcentaje de estas ingresantes recibieron una inducción adecuada?
23. ¿se realiza algún tipo de entrevista de salida?

Gestión del Rendimiento

24. ¿Se realiza una evaluación de desempeño para las Madres cuidadoras? ¿De qué manera?
25. ¿Según su criterio, las Madres cuidadoras cumplen con las funciones y los objetivos planteados por el programa? ¿En qué medida el personal encargado de la gestión de madres cuidadoras cumple con las funciones y los objetivos de la gestión de las Madres cuidadoras planteados por el programa?
26. ¿Existen estrategias de retroalimentación? (buenas y malas)

Gestión de compensación

27. ¿Qué tan satisfechas percibes que están las Madres cuidadoras respecto a los “estipendios” y beneficios recibidos?
28. ¿En qué medida se cumple con unas condiciones ambientales adecuadas del ambiente de trabajo de las Madres cuidadoras?
29. ¿Se llevan a cabo estrategias de reconocimiento a las Madres cuidadoras por su buen desempeño? ¿Cuántas estrategias se emplean?
30. ¿Qué tan satisfechas percibes que están las Madres cuidadoras con la seguridad y la salud en el trabajo?

Gestión de Desarrollo

31. ¿Cuál es el costo y el tiempo (aproximados) de la capacitación de una nueva Madre Voluntaria?
32. ¿Qué porcentaje del total de Madres cuidadoras aplican los conceptos enseñados o aplicados en estas capacitaciones?
33. De los cambios planteados para la mejora del programa y de la gestión de las Madres cuidadoras, ¿Cuántos llegaron a aplicarse en la realidad?
34. Del total de Madres cuidadoras, ¿Cuántas Madres cuidadoras lograron un ascenso en el programa? ¿Qué criterios se tomaron en cuenta?
35. Para terminar, ¿Posee alguna información adicional acerca de los procesos de gestión de recursos humanos orientados a la gestión de las Madres cuidadoras que desee agregar?

Gestión de Relaciones Humanas // solo al Comité de Gestión

36. ¿se realizan actividades de integración u ocio para las MV? ¿Son iniciativas de Cuna Más o ellas mismas?
37. ¿Cómo son las relaciones entre las madres cuidadoras con los comités de gestión?
38. ¿Cómo son las relaciones entre las madres cuidadoras y los padres familia?

ANEXO E: Relación de Madre cuidadoras encuestadas

NOMBRE	CARGO	DNI	CÓDIGO
Olga Tenorio Rodriguez	Madre Cuidadora	43230982	MC1
Jaqueline Solis Cahuana	Madre Cuidadora	80033391	MC2
Silvia Sanchez Torres	Madre Cuidadora	42070753	MC3
Yuni Rojas Tito	Madre Cuidadora	10009370	MC4
Vitzavi Luzgara Huarcaya	Madre Cuidadora	-	MC5
Lindaura Caramantín	Madre Cuidadora	03317827	MC6
Rosa Luz Criz Calixto	Madre Cuidadora	-	MC7
Elsa Dominguez Almerco	Madre Cuidadora	44085173	MC8
Angelica Aymara Huaman	Madre Cuidadora	45657459	MC9
Lita Brigoes Malaver	Madre Cuidadora	-	MC10
Gisella Bautista Suca	Madre Cuidadora	48218563	MC11
Lizet Medina	Madre Cuidadora	-	MC12
Sandra Serna Carbajal	Madre Cuidadora	42410588	MC13
Rosa Quicaña	Madre Cuidadora	42082511	MC14
Isabel García Astete	Madre Cuidadora	426011894	MC15
Cynthia León Zavala	Madre Cuidadora	42072929	MC16
Ruby Guerra Pinedo	Madre Cuidadora	42107149	MC17
Rosa Inga Enriquez	Madre Cuidadora	09253043	MC18
Yovanna Torres Padilla	Madre Cuidadora	42809661	MC19
Maria Bejar Huaytalla	Madre Cuidadora	08391679	MC20
Luisa Roque Flores	Madre Cuidadora	08391921	MC21
Antonia Quispe Obregón	Madre Cuidadora	44391691	MC22
Mauricia Valencia Huisa	Madre Cuidadora	41298487	MC23
Margarita Carrillo Yauli	Madre Cuidadora	44881893	MC24
Mónica Mamani Valentin	Madre Cuidadora	08389640	MC25
Ana Rosa Quispe Quispe	Madre Cuidadora	-	MC26
Ana Mendoza Venegas	Madre Cuidadora	10480619	MC27
Judith Rojas Ramirez	Madre Cuidadora	46771005	MC28
Rosa Quispe Loza	Madre Cuidadora	10641403	MC29
Marcelina Villano Pacheco	Madre Cuidadora	41017152	MC30
Hilda Infante Lima	Madre Cuidadora	44213126	MC31
Yolanda Mendoza Luján	Madre Cuidadora	-	MC32
Liliana Janeth Carhuanchovero	Madre Cuidadora	42453001	MC33
Noemi Huaman Mamani	Madre Cuidadora	10014212	MC34
Patricia Iquise Aguilar	Madre Cuidadora	10480088	MC35
Cecilia Villegas Rodriguez	Madre Cuidadora	10028194	MC36
Rosa Muñoz Alcantara	Madre Cuidadora	-	MC37
Gladys Oscco Ccahauy	Madre Cuidadora	43889949	MC38
Paulina Perez Santos	Madre Cuidadora	-	MC39
Yesenia Avalos Campoverde	Madre Cuidadora	48291732	MC40
Luci Lizango Allo	Madre Cuidadora	-	MC41
Marcela Laurente Curo	Madre Cuidadora	41309907	MC42
Rosario Sarmiento	Madre Cuidadora	-	MC43
Seleni Espinoza Fernandez	Madre Cuidadora	-	MC44
Roxana Jihuaña	Madre Cuidadora	-	MC45
Zabdi Nora Yauri Janampa	Madre Guía	73225488	MG1
Jacinta Salazar	Madre Guía	09702565	MG2
Karina Coronal	Madre Guía	-	MG3

ANEXO F: Respuestas modelo de Pregunta Abierta

Categoría	Subcategoría	Frases relacionadas a la deserción	Frases relacionadas a la permanencia
Motivación Valores	Valores de Interés por la Comunidad	-	"me gusta trabajar con niños" "me gusta jugar con los niños" "me gusta estar con los niños" "ingrese por los niños" "quiero mucho a los niños" "me gusta enseñar, atender a los niños y darles amor"
Motivación Conocimiento	-	"para poder superarme, quiero crecer profesionalmente"	"quiero aprender más de los niños" "me permite aprender sobre el cuidado de los niños" "me gusta enseñar a los niños"
Mejora del Currículum	-	-	"quiero estudiar, crecer como persona"
Mejora de la Estima	Estima	"falta de apoyo de parte del estado" "no reconocen nuestro esfuerzo" "si los padres no son agradecidos con mi trabajo"	"el cariño de los niños y la valoración de los papas"
	Crecimiento Personal	"para poder superarme, no quiero quedarme siempre en el programa" "si se necesitará más dinero en mi casa, por ejemplo mi hijo ya acaba el colegio y necesitare dinero para el instituto" "recibo una oferta laboral"	"quiero hacer una carrera profesional" "quiero superarme profesionalmente" "quiero estudiar, crecer como persona"
	Disfrutar	-	"me gusta estar con los niños"
Condiciones	-	"más que no exista un aumento de salario, es que no lo paguen a tiempo" "ahora van a cerrar una cuna" "si me mandan a rotar a otro local, implicaría un mayor gasto, conocer de nuevo a los niños" "no tener beneficios a mi vejez" "que no respeten mi horario, a veces los papas los recogen muy tarde" "falta de beneficios" "si recibo una falta de respeto"	"es una porte a mi familia" "yo lo hago por el incentivo, por necesidad" "está cerca a mi casa y puedo ver a mis hijos" "por el incentivo" "por el horario, tengo más tiempo para mis hijos" "está cerca de mi hogar"
Otros	-	"si estuviera muy mal de salud" "si tengo problemas familiares"	"tengo un hijo en el programa" "mi hija pertenece al programa y por eso se me hace fácil" "soy madre usuaria"

ANEXO G: Relación de especialistas, acompañantes técnicas y actores comunales entrevistados

NOMBRE	CARGO	DNI	CÓDIGO
Angelica Aymara Huaman	Madre Cuidadora	45657459	MC9
Lindaura Caramantín	Madre Cuidadora	03317827	MC6
Olga Tenorio Rodriguez	Madre Cuidadora	43230982	MC1
Hilda Infante Lima	Madre Cuidadora	44213126	MC31
Liliana Janeth Carhuanchovero	Madre Cuidadora	42453001	MC33
Luisa Roque Flores	Madre Cuidadora	08391921	MC21
Maria Bejar Huaytalla	Madre Cuidadora	08391679	MC20
Yovanna Torres Padilla	Madre Cuidadora	42809661	MC19
Zabdi Nora Yauri Janampa	Madre Guía	73225488	MG1
Jacinta Salazar	Madre Guía	09702565	MG2
Karina Coronel	Madre Guía	-	MG3
Deisy Chuctaya	Comité de Gestión	-	CG1
Sarita Bautista	Comité de Gestión	45671382	CG2
Olga Piminchumo	Comité de Gestión	-	CG3
Cynthia Rodriguez Paredes	Acompañante Técnico	43097026	AT1
Karina Castro	Acompañante Técnico	41465645	AT2
Giovanna Carrasco	Acompañante Técnico		AT3
Mayra Diaz	Especialista Sede Central	43608047	ESC1
Arturo Zubieta	Especialista Sede Central	44916265	ESC2
Rosmery Reynoso	Especialista Sede Central	45792533	ESC3
Lenny Valer	Especialista Sede Central	10494725	ESC4
Jeanet Diaz	Especialista Sede Central	15600298	ESC5
Chris Rodriguez	Especialista Sede Central	70299150	ESC6
Norma Leiva	Especialista Unidad Territorial	01338295	EUT1

ANEXO H: Consentimiento informado de Directora Ejecutiva de PNCM

FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación del curso de Seminario de Investigación 1, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Cinthya Arguedas.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer la viabilidad del tema de investigación (“La gestión de las madres voluntarias del servicio de cuidado diurno del programa Cuna Más en Lima Metropolitana”) así como el desarrollo de la propuesta. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

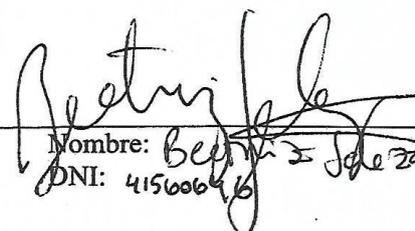

Diaz, Nahir
20090334


Bravo, Milagros
20105249


Ipanaque, Victor
20105775

Yo Beatriz Valera Fuentes autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre: Beatriz Valera Fuentes
DNI: 415606416



ANEXO I: Aprobación de información solicitada



PERÚ

Ministerio de Desarrollo
e Inclusión Social

Viceministerio
de Prestaciones Sociales

Programa Nacional
Cuna Más

"Decenio de las personas con discapacidad en el Perú"
"Año de la consolidación del Mar de Grau"

- 1.1. Base de Datos del Servicio de Cuidado Diurno: Se empleó como fuente de información las asistencias a agosto 2016 cerradas correspondientes al Sistema de Información CunaNet y bases de datos complementarias al mismo.
- 1.2. Base de Datos del Servicio de Acompañamiento a Familias: Se empleó como fuente de información las visitas a las familias a agosto 2016 cerradas correspondientes al Sistema de Información SISAF.

III. CONCLUSIONES

La Unidad de Planeamiento y Presupuesto a través de la Coordinación de Seguimiento y Evaluación con el fin de brindar atención a la información solicitada, ha elaborado el archivo `pncm_informacion_2016.xlsx` (Se adjunta CD) con las siguientes hojas:

Hoja SCD_Intervención

Contiene la información Octubre 2016 por Unidad Territorial, Ubigeo, departamento, provincia, distrito en la cual contempla n° de comités de gestión, centros cuna más, n° de usuarios y madres cuidadoras¹, dicha información responde a las siguientes solicitudes:

- Cantidad de sedes por distrito a nivel de Lima Metropolitana
- Cantidad de madres voluntarias por sede y/o distrito

Hoja Madres_Cuidadoras

Contiene la información 2016 por Unidad Territorial, Ubigeo, departamento, provincia, distrito, Código de Comité de gestión, nombre del Comité de gestión, Ruralidad del Comité de gestión y Código de madre cuidadora, dicha información servirá como insumo para la siguiente solicitud:

- Índice de rotación del personal para el puesto de madres cuidadoras voluntarias.

Es cuanto informo para su conocimiento y fines concernientes.

Atentamente,


MARTÍN JESÚS BLAS CASTELLANOS
Especialista en Seguimiento y Evaluación
Programa Nacional Cuna Más
MIDIS



PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

Visaministerio de Políticas Sociales

Programa Nacional Cuna Más

"Decenio de las personas con discapacidad en el Perú"
"Año de la consolidación del Mar de Grau"



INFORME N° 017-2016-MIDIS/PNCM/UPP/MBC

A : NATIVIDAD ARCONDO HUANACO
Jefa (e) de la Unidad de Planeamiento y Presupuesto - PNCM

Asunto : Solicitud de acceso a la información pública ley 27803 Ley de transparencia – Información de procesos de gestión de Recursos Humanos.

Referencia : Solicitud S/N
Expediente 2016-036-E032594

Fecha : Miraflores, 28 de noviembre de 2016

Tengo a bien dirigirme a usted en atención al documento de la referencia para hacer de su conocimiento lo siguiente:

I. ANTECEDENTES

- Mediante el Decreto Supremo N° 003-2012-MIDIS, de fecha 23/03/2012, se crea el Programa Nacional Cuna Más (PNCM) como un **Programa Focalizado**, siendo el objetivo principal del PNCM, mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 36 meses de edad que habitan en zonas de situación de pobreza y pobreza extrema, para superar las brechas de desarrollo cognitivo, social, físico y emocional.
- Mediante Resolución Ministerial N° 148-2013-MIDIS, de fecha 23/07/2013, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social aprueba los criterios de focalización del PNCM, estableciendo criterios de focalización según las modalidades de intervención del PNCM, de acuerdo a los siguientes ámbitos:
 - Ámbito rural, donde intervendrá preferentemente el Servicio de Acompañamiento a Familias.
 - Ámbito urbano, donde intervendrá preferentemente el Servicio de Cuidado Diurno.
- Que, mediante el documento de la referencia, la Srta Nahir Diaz Vilchez solicita el acceso a la información de procesos de gestión de Recursos Humanos del Programa, en base a la ley 27803, ley de transparencia.



II. ANÁLISIS

- La Unidad de Planeamiento y Presupuesto – UPP a través de la coordinación de Seguimiento y Evaluación, realizó las coordinaciones necesarias para obtener los insumos requeridos en la base de datos del Programa



ANEXO J: Consentimientos Informados de Entrevistados

FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



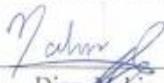
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación del curso de Seminario de Investigación 2, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Cynthia Arguedas.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer la viabilidad del tema de investigación ("La Gestión de las madres voluntarias del servicio de cuidado diurno del programa Cuna Más en Lima Metropolitana") así como el desarrollo de la propuesta. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Diaz Nahir
20090334


Bravo Milagros
20105249


Ipanaque, Victor
20105775

Yo Arturo Zubieta autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: Arturo Rodrigo Zubieta Peña
DNI: 44 916265

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación del curso de Seminario de Investigación 2, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Cinthya Arguedas.

El objetivo de contar con la información es aplicar las herramientas necesarias para la investigación: (“**Los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras en los procesos de gestión de RRHH del SCD del PNCM para el caso de los comités de gestión del distrito de San Juan de Miraflores**”). Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Diaz, Nahir
20090334



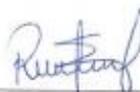
Bravo, Milagros
20105249



Ipanaque, Victor
20105775

Yo, Rosmary Reynoso Landauro, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre:
DNI: 45792533

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación del curso de Seminario de Investigación 2, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Cinthya Arguedas.

El objetivo de contar con la información es aplicar las herramientas necesarias para la investigación: (“**Los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras en los procesos de gestión de RRHH del SCD del PNCM para el caso de los comités de gestión del distrito de San Juan de Miraflores**”). Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Diaz, Nahir
20090334



Bravo, Milagros
20105249



Ipanaque, Victor
20105775

Yo, Chris Rodriguez Acero, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: CHRIS RODRIGUEZ ACERO
DNI: 70299150

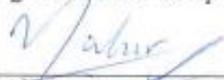
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación del curso de Seminario de Investigación 2, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Cinthya Arguedas.

El objetivo de contar con la información es aplicar las herramientas necesarias para la investigación: (“**Los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras en los procesos de gestión de RRHH del SCD del PNCM para el caso de los comités de gestión del distrito de San Juan de Miraflores**”). Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Díaz, Nahir
20090334



Bravo, Milagros
20105249



Ipanaque, Victor
20105775

Yo, Mayra Liseth Díaz Palacios, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: Mayra Liseth Díaz Palacios
DNI: 43608047

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación del curso de Seminario de Investigación 2, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Cinthya Arguedas.

El objetivo de contar con la información es aplicar las herramientas necesarias para la investigación: (“**Los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras en los procesos de gestión de RRHH del SCD del PNCM para el caso de los comités de gestión del distrito de San Juan de Miraflores**”). Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Diaz, Nahir
20090334


Bravo, Milagros
20105249


Ipanaque, Víctor
20105775

Yo, Jeanet Esther Díaz Morales, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre:
DNI: 75600298

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación del curso de Seminario de Investigación 2, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Cinthya Arguedas.

El objetivo de contar con la información es aplicar las herramientas necesarias para la investigación: (“**Los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras en los procesos de gestión de RRHH del SCD del PNCM para el caso de los comités de gestión del distrito de San Juan de Miraflores**”). Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Diaz, Nahir
20090334


Bravo, Milagros
20105249


Ipanaque, Victor
20105775

Yo, Lenny Wilena Valer Tejada, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre: Lenny Valer
DNI: 104914725

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación del curso de Seminario de Investigación 2, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Cinthya Arguedas.

El objetivo de contar con la información es aplicar las herramientas necesarias para la investigación: (“Los factores que influyen en la permanencia de las madres cuidadoras en los procesos de gestión de RRHH del SCD del PNCM para el caso de los comités de gestión del distrito de San Juan de Miraflores”). Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Díaz, Nahir
20090334



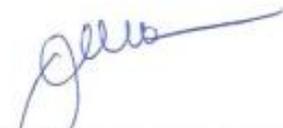
Bravo, Milagros
20105249



Ipanaque, Victor
20105775

Yo, ARTURO RODRIGO ZUBIETA PEÑA autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: ARTURO RODRIGO ZUBIETA PEÑA
DNI: 44916265