PERÚ | Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

SERIE ESTUDIOS ESPECÍFICOS

INFORME FINAL DEL ESTUDIO



Estudio sobre la permanencia y trayectorias de las madres cuidadoras en el voluntariado del Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más 2020-2025

MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL

Maritza Ivonne Canales Martínez
Ministra

Carlos Humberto Salazar García
Viceministro de Políticas y Evaluación Social

Rafael Eduardo Castillo Alfaro
Director General de Seguimiento, Evaluación e Innovación Social

Luis Fernando Llanos Zavalaga
Director de Evaluación

Elaborado por:
Sergio Quispe (DGSEI-Midis)
Marisut Guimet (DGSEI-Midis)
Leslie Miranda (DGSEI-Midis)

Revisado por:
Luis Fernando Llanos Zavalaga

Foto de carátula:
Midis

Primera edición digital, agosto 2026

© Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2026
Av. Paseo de la República 3101, San Isidro
Teléfono: (01) 631-8000 / (01) 631-8030
Página web: www.gob.pe/midis

La versión electrónica de este documento se encuentra disponible en forma gratuita en:
https://evidencia.midis.gob.pe/madres-cuidadoras

Reservados algunos derechos:
Este documento ha sido elaborado por el equipo profesional de la Dirección General de Seguimiento, Evaluación e Innovación Social del Midis. Las opiniones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas son de responsabilidad exclusiva del autor y no reflejan necesariamente la posición institucional del Midis. Ninguno de los contenidos de este documento constituye, ni debe interpretarse, como una limitación o renuncia a los privilegios y prerrogativas del Midis, los cuales se reservan íntegramente.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)
Av. Paseo de la República 3101, Lima 27 – Perú
Central telefónica: (51-01) 631-8000
www.midis.gob.pe

Estudio sobre la permanencia y trayectorias de las Madres Cuidadoras en el voluntariado del Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más 2020-2025[1]

Dirección General de Seguimiento, Evaluación e Innovación Social

Dirección de Evaluación

MIDIS

Lima, junio de 2026

[1] Este documento ha sido elaborado por Sergio Quispe, Marisut Guimet y Leslie Miranda de la Dirección de Evaluación de la Dirección General de Seguimiento, Evaluación e Innovación Social (DGSEI) del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Agradecemos los comentarios de Luis Fernando Llanos, Director de Evaluación del MIDIS, y del equipo técnico del Programa Nacional Cuna Más (PNCM) a una primera versión del documento. Asimismo, agradecemos la valiosa colaboración del PNCM con la información proporcionada para el presente estudio.

ÍNDICE

Introducción 2
1. Descripción del Programa 4
2. Revisión de literatura y marco analítico sobre la permanencia, deserción y rotación de madres cuidadoras en el SCD 7
2.1. Revisión de evidencias sobre la permanencia, deserción y rotación de madres cuidadoras en el SCD 7
2.2. Evidencia empírica internacional sobre trabajo de cuidado y rotación en servicios de primera infancia 9
2.3. Marco analítico del trabajo de cuidado y el voluntariado 11
3. Metodología 12
3.1. Datos y variables 12
3.1.1. Fuente de información 12
3.1.2. Unidades de análisis 14
3.1.3. Variables utilizadas 15
3.1.4. Procesamiento de la base analítica 15
3.2. Estrategia Empírica 16
3.2.1. Análisis de la permanencia (Modelo de duración de Weibull) 16
3.2.2. Análisis de las trayectorias (Modelo de regresión logística multinomial) 17
4. Resultados 18
4.1. Tiempo de permanencia de las MC 18
4.2. Determinantes del tiempo de permanencia de las MC 22
4.3. Trayectorias de las MC 26
4.4. Determinantes de las trayectorias de las MC 29
5. Discusión y conclusiones 33
6. Recomendaciones e implicancias de política 37
6.1. Recomendaciones 37
6.2. Implicancias de política 39
Referencias bibliográficas 41
Anexos 44

Introducción

La Dirección General de Seguimiento, Evaluación e Innovación Social (DGSEI)[2] del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) es la encargada de dirigir el diseño y la supervisión de las evaluaciones de diseño, implementación, resultados e impacto de las políticas y sus instrumentos, los programas sociales u otras intervenciones sociales en materia de desarrollo e inclusión social. Entre las evaluaciones y estudios[3] realizados al Programa Nacional Cuna Más (PNCM), destaca un hallazgo frecuente en todos ellos, y que además constituye una preocupación para el Programa, que es la deserción de las madres cuidadoras del Servicio de Cuidado Diurno (SCD).

Si bien dichas evaluaciones y estudios no han tenido como objetivo estudiar en profundidad la deserción de las madres cuidadoras, los resultados y conclusiones de los mismos han evidenciado que esta es una de las principales problemáticas que enfrenta el PNCM, con un posible impacto negativo en la continuidad, la calidad y la prestación oportuna del SCD. Además, entre las principales conclusiones se menciona que una de las principales razones por las cuales las madres cuidadoras desertan del voluntariado es el monto del estipendio recibido como retribución a las labores que realizan y a la inversión de tiempo que dedican al servicio, lo cual implicaría que haya una rotación constante de estas actoras comunales en el SCD.

Se considera que esta es una problemática crítica si se busca garantizar un servicio oportuno y de calidad que impacte positivamente en las dimensiones cognitiva, social, física y emocional en el marco del Desarrollo Infantil Temprano (DIT). De esta manera, la literatura especializada señala que los vínculos de apego que se establecen con los cuidadores principales, que están presentes, y responden de manera consistente a las necesidades de los bebés, niñas y niños, son indispensables para proporcionarles una base segura que les permita explorar su entorno, jugar y aprender con la confianza de que el adulto está disponible si es necesario (Bowlby, 1989; Britto et al., 2017; National Scientific Council on the Developing Child, 2012).

En el caso del SCD, se resalta la importancia de la estabilidad en el servicio de la madre cuidadora, pues es quien ejerce un rol crucial en la atención y cuidado de las niñas y niños usuarios, con quienes establece un vínculo. Es así que se considera que la permanencia de la madre cuidadora no es únicamente un aspecto operativo, sino un determinante central de la calidad del servicio y de los procesos de desarrollo infantil. Según Salinas-Quiroz (2013) las niñas y los niños en contextos de cuidado infantil responden de manera positiva al personal que está presente por mayores periodos de tiempo. Por su parte, Howes y Hamilton (1992) realizaron un estudio en niños de guarderías infantiles, cuyo objetivo fue analizar las relaciones de apego entre los niños y sus cuidadores, en el que se observó que la calidad de la relación era consistente a lo largo del tiempo si las personas que proveían de cuidados a las niñas y niños se mantenían estables en el tiempo. Por el contrario, la rotación constante de los cuidadores interrumpe estos procesos de vinculación, obligando a las niñas y niños a enfrentar periodos de adaptación recurrentes (Black et al., 2017; Shonkoff, 2012).

Desde la perspectiva de la calidad del servicio, diversos estudios en América Latina muestran que las competencias y experiencia acumulada por parte del personal que brinda los cuidados son determinantes para la calidad de las interacciones con las niñas y niños. Con respecto a las competencias, investigaciones como las de Araujo y López-Boo (2015) destacan que la calidad del funcionamiento en centros de desarrollo infantil está estrechamente vinculada con la formación y capacidades del cuidador. De manera complementaria, el estudio de Degotardi y Sweller (2012) evidencia que las habilidades de interacción educativa son más altas entre cuidadoras con formación formal en Educación y Cuidado en Primera Infancia (ECEC, por sus siglas en inglés: *Early Childhood Education and Care*) en comparación con aquellas sin la formación; además subrayan la importancia de diferenciar entre los profesionales de cuidado infantil con y sin formación formal ECEC, en lugar de centrarse en la presencia o ausencia de un título universitario. Por su parte, Zambrano (2024) demostró que las competencias personales de las cuidadoras infantiles se relacionan positivamente con el desarrollo socioemocional de las

[2] De acuerdo al texto integrado del Reglamento de Organización y Funciones del MIDIS aprobado mediante Resolución Ministerial N°143-2024-MIDIS.

[3] Como la Sistematización del Programa Nacional Cuna Más, la Evaluación de impacto del Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más, la Evaluación de diseño e implementación del modelo de cogestión comunitaria del Programa Nacional Cuna Más y la Evaluación de continuidad del Programa Nacional Cuna Más, las cuales serán revisadas a más detalle en la sección 4 del presente estudio.

niñas y niños a su cargo. Específicamente, las cuidadoras que presentaban mayores competencias en autocuidado y gestión de emociones, tendían a fomentar un mayor grado de autonomía en las niñas y niños que estaban bajo su cuidado. Con respecto a la experiencia acumulada de los cuidadores, Araujo et al. (2017) señalan que este es un factor clave para lograr interacciones de mayor calidad con las niñas y niños. En el caso del SCD, esto implicaría que la deserción de las madres cuidadoras impide que adquieran la experiencia suficiente para aplicar adecuadamente las estrategias de promoción del desarrollo infantil, lo que afectaría la calidad del servicio. Es por ello que se considera importante fortalecer el tiempo de permanencia en el servicio de las madres cuidadoras, pues asegura que la inversión de los procesos de capacitación y formación continua se traduzca, con la experiencia adquirida en el tiempo, en mejores prácticas de cuidado que contribuyan a alcanzar los resultados esperados en el desarrollo infantil (Rao et al., 2022).

En síntesis, estos hallazgos permiten sostener que la permanencia de las madres cuidadoras constituye un factor crítico para asegurar tanto la calidad del servicio como los resultados en el desarrollo infantil. La rotación no solo afecta de forma operativa la implementación del servicio, sino que puede traducirse en ruptura e inestabilidad de los vínculos afectivos, disminución de la calidad de las interacciones y la interrupción de procesos de aprendizaje. Estos factores son determinantes clave del desarrollo infantil temprano y ponen en relieve la necesidad de implementar estrategias orientadas a mejorar la permanencia de las cuidadoras en el servicio.

Por ello, se considera importante realizar un estudio específico que nos permita generar evidencia para conocer cuál es el tiempo que efectivamente permanecen las madres cuidadoras en el servicio y qué tipo de trayectorias siguen, dado que hasta el momento no existe información empírica al respecto. Estos hallazgos permitirán proponer recomendaciones que aporten a mejorar la calidad del servicio entregado y las condiciones institucionales en las que se inserta el voluntariado realizado por las madres cuidadoras, tomando como referencia el Modelo de Cogestión Comunal[4].

Este estudio tiene como objetivo general analizar la permanencia e identificar las trayectorias[5] de las madres cuidadoras en el voluntariado del SCD del PNCM. Adicionalmente a ello, se estima un modelo que permite identificar cómo distintas características individuales e institucionales aceleran o retrasan el tiempo de permanencia de las madres cuidadoras en el servicio (modelo de duración de Weibull). Asimismo, se estima un modelo para identificar los determinantes de las distintas trayectorias que siguen las madres cuidadoras en el servicio (modelo de regresión logística multinominal). El estudio utiliza datos administrativos oficiales del Sistema Integrado del PNCM para el periodo 2020-2025. Específicamente, se procesaron las bases de datos correspondientes a los módulos de altas, bajas, reingresos y asignación de estipendios de las madres cuidadoras, lo que permitió consolidar un panel histórico para el análisis de supervivencia. En conjunto, estas estimaciones permiten tener una mirada integral de los patrones de rotación y retención de las madres cuidadoras.

Los objetivos específicos del estudio son los siguientes:

- OE1: Determinar el tiempo promedio de permanencia de las madres cuidadoras en el voluntariado del SCD.
- OE2: Explorar los factores asociados al tiempo de permanencia de las madres cuidadoras en el voluntariado del SCD.
- OE3: Identificar las principales trayectorias de las madres cuidadoras en el voluntariado del SCD.
- OE4: Explorar los factores asociados a las principales trayectorias de las madres cuidadoras en el voluntariado del SCD.

[4] Aprobado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva Nº002100-2025-MIDIS/PNCM-DE "Modelo de cogestión comunal para la implementación de los servicios y funcionamiento de los Comités de Gestión y Consejos de Vigilancia en el Programa Nacional Cuna Más", versión 9.

[5] Una trayectoria es el ciclo, recorrido o sucesión de estados y eventos que experimenta un individuo a lo largo del tiempo en un ámbito determinado. Para efectos del presente estudio, se define operacionalmente como el recorrido secuencial que realiza la voluntaria dentro del PNCM desde su incorporación inicial, lo que permite evaluar la dinámica temporal del servicio identificando patrones de permanencia continua, deserción (temporal o definitiva) y tasas de reingreso a través de ventanas de observación estandarizadas (de 6, 12 y 18 meses).

En lo que sigue, el documento se divide en 6 secciones. La sección 1 incluye una descripción del PNCM con énfasis en el modelo de cogestión comunal. La sección 2 presenta la revisión de literatura y marco analítico sobre la permanencia, deserción y rotación de madres cuidadoras en el SCD. En la sección 3 se presenta la metodología, que incluye los datos y variables del estudio, y la estrategia empírica utilizada. En la sección 4 se presentan los resultados, mientras que en la sección 5 se presentan la discusión y conclusiones. Finalmente, en la sección 6 se proponen recomendaciones e implicancias de política.

1. Descripción del Programa

El PNCM fue creado en el año 2012 como un programa social focalizado adscrito al MIDIS mediante el Decreto Supremo Nº003-2012-MIDIS. El PNCM tiene como objetivo general mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 36 meses de edad en zonas en situación de pobreza y pobreza extrema, para superar las brechas en su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional[6]. La población objetivo del PNCM son las niñas y niños menores de 36 meses de edad, sus familias y madres gestantes; dentro de su ámbito de intervención focalizado en zonas urbanas y rurales del país[7].

Entre los servicios ofrecidos por el PNCM, se tiene el SCD, el cual brinda atención integral a los niños y las niñas desde los 6 meses hasta 36 meses de edad, que viven en zonas de pobreza y pobreza extrema y requieren de cuidado extrafamiliar por ausencia de un adulto competente para su atención en el ámbito del hogar, con el fin de atender sus necesidades básicas de salud, nutrición y aprendizaje, lo cual incluye seguridad, protección, afecto, descanso, juego, desarrollo de habilidades y espacios adecuados; así como el fortalecimiento de prácticas para el cuidado saludable, la interacción, el juego y la comunicación en las familias de las niñas y los niños usuarias/os del servicio. El SCD se brinda en Centros Infantiles de Atención Integral (CIAI), los cuales son cogestionados entre el Estado y la comunidad[8].

El modelo de cogestión comunal[9] es una estrategia de gestión, basada en la corresponsabilidad, en la que el Estado y la comunidad organizada participan de manera coordinada y articulada para la ejecución de los servicios del PNCM. El modelo de cogestión comunal tiene por finalidad la promoción del desarrollo de capacidades en los actores de la comunidad y la participación empoderada[10] de la población en la ejecución de las prestaciones del PNCM[11]. La prestación de los servicios del PNCM y la vigilancia de los mismos, se implementa a través de instancias de representación comunal (Comités de Gestión y Consejos de Vigilancia, respectivamente). El Estado a través del PNCM diseña el modelo de intervenciones, capacita a los actores comunales para que puedan ejercer su rol, los acompaña en el ejercicio de su rol e incentiva la participación de estos; asimismo, asume el costo de las intervenciones a través de la transferencia de los recursos a los Comités de Gestión, para que puedan asumir los gastos de operación de los servicios. La comunidad organizada en Comités de Gestión, por su parte, aporta su labor voluntaria, sea como integrante de la Junta Directiva, Consejo de Vigilancia o como actor comunal, quien es propuesto por la comunidad y seleccionado por la Junta Directiva del Comité de Gestión, con la asistencia técnica del acompañante técnico de la unidad territorial o quien haga sus veces. Para la participación del actor comunal en los servicios del PNCM es capacitado y recibe la asistencia técnica del equipo técnico de la unidad territorial y acompañamiento permanente del acompañante técnico.

En el marco del modelo de cogestión comunal, se tienen las siguientes instancias de organización y representación que facilitan la gestión, operatividad y vigilancia de los servicios[12]:

[6] Artículo 2 del Decreto Supremo N°003-2012-MIDIS.
[7] Artículo 5 del Decreto Supremo N°003-2012-MIDIS.
[8] Directiva de Prestación del SCD del PNCM aprobado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N°1678 -2023-MIDIS/PNCM-DE.
[9] Aprobado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N°002100-2025-MIDIS/PNCM-DE "Modelo de cogestión comunal para la implementación de los servicios y funcionamiento de los Comités de Gestión y Consejos de Vigilancia en el Programa Nacional Cuna Más", versión 9.
[10] Acceso a la información para aprovechar oportunidades, obtener servicios, velar por sus derechos, negociar eficazmente y vigilar las acciones del Estado y de los sectores no estatales.
[11] Decreto Supremo N°001-2013-MIDIS.
[12] Para revisar la información de manera más detallada revisar la Resolución de Dirección Ejecutiva N°2100-2025-MIDIS/PNCM-DE "Modelo de cogestión comunal para la implementación de los servicios y funcionamiento de los Comités de Gestión y Consejos de Vigilancia en el Programa Nacional Cuna Más", versión 9.

- **La Asamblea Comunal**: es la máxima instancia de debate y decisión de la comunidad. Está conformada por autoridades locales de nivel comunal y las familias que la integran. En esta instancia se aprueba la implementación de los servicios del PNCM bajo el modelo de cogestión y se elige, ratifica, cambia o remueve a los miembros de la Junta Directiva del Comité de Gestión y a los miembros del Consejo de Vigilancia. Así mismo, es la instancia donde la Junta Directiva del Comité de Gestión presenta la rendición de cuentas, los avances de la implementación de los servicios y funcionamiento de los Comités de Gestión y/o el eventual cierre del Comité de Gestión. La comunidad organizada (asociaciones, juntas vecinales; etc.) también puede proponer y realizar la conformación de los Comités de Gestión y su respectiva Junta Directiva y Consejo de Vigilancia.
- **El Comité de Gestión**: es una organización que representa a la comunidad y que tiene por finalidad constituir un espacio para la participación de la comunidad en la prestación de los servicios del PNCM, así como para promover iniciativas y acciones a favor del desarrollo infantil temprano de niños y niñas menores de 36 meses de edad, gestantes y sus familias. Está conformado por una Junta Directiva y los actores comunales del SAF y SCD, quienes participan de manera voluntaria en la prestación de los servicios. El Comité de Gestión está representado por la Junta Directiva.
- **La Junta Directiva**: es la organización de personas que representan al Comité de Gestión. Estas son elegidas en asamblea comunal, delegando en ellos la responsabilidad de representarlos para cogestionar los servicios del PNCM. Las Juntas Directivas de los Comités de Gestión deben conformarse con los siguientes miembros: presidente, secretario, tesorero, vocal 1 y vocal 2, los mismos que son reconocidos mediante resolución de dirección ejecutiva del PNCM. La Junta Directiva es elegida en asamblea comunal por un período de gestión de 2 años.
- **El Consejo de Vigilancia**: es la instancia encargada de vigilar la prestación de los servicios del PNCM, las acciones de la Junta Directiva del Comité de Gestión y las labores de los demás actores comunales del SAF y SCD involucrados. Asimismo, vigila si las usuarias y los usuarios del PNCM cuentan con las prestaciones vinculadas al desarrollo infantil temprano (DIT); con la finalidad de promover la calidad de los servicios y del DIT en la comunidad. Sus responsabilidades son de carácter preventivo y propositivo. Está conformado por 3 pobladores de la comunidad (pudiendo ser los integrantes de las familias de la comunidad y/o miembros de las juntas vecinales y/o por autoridades locales), quienes son elegidos por asamblea comunal o por invitación o a propuesta de cualquiera de los miembros del Comité de Gestión, a través de un proceso democrático. Su elección es por un período de 2 años y pueden ser reelegidos de forma inmediata.
- **Los actores comunales del SAF y SCD**: son miembros de la comunidad que, de forma voluntaria, participan en la cogestión y prestación de los servicios del PNCM. Son propuestos y seleccionados por la Junta Directiva del Comité de Gestión, con la asistencia técnica del acompañante técnico de la unidad territorial o quien haga sus veces. Para su participación en los servicios del PNCM son capacitados y reciben la asistencia técnica del equipo técnico de la unidad territorial y acompañamiento permanentemente del acompañante técnico. En el caso del SCD están conformados por: “madre cuidadora”, “madre guía”, “guía de familia”, “socia/o de cocina”, “repartidor de alimentos”, “apoyo de limpieza y vigilancia” y “apoyo administrativo”. En el caso del SAF, este se encuentra conformado por el “facilitador” y “apoyo administrativo”. Los actores comunales reciben un incentivo monetario con periodicidad mensual por el desarrollo de sus actividades de voluntariado, de acuerdo con lo establecido por el PNCM, lo cual no tiene carácter de contraprestación, ni remunerativo y no genera un vínculo laboral con el PNCM.

Sobre las madres cuidadoras del SCD[13]

La **madre cuidadora** es voluntaria de la comunidad, de 18 años de edad a más, con nivel educativo secundaria completa (preferentemente), que previamente a asumir su labor de voluntariado, cuenta con certificado vigente de evaluación de buena salud física y salud mental. Recibe formación y acompañamiento técnico permanente para asumir la responsabilidad de brindar atención integral a las niñas y los niños de 6 a 36 meses de edad en los CIAI en

[13]Resolución de Dirección Ejecutiva N°2100-2025-MIDIS/PNCM-DE “Modelo de cogestión comunal para la implementación de los servicios y funcionamiento de los Comités de Gestión y Consejos de Vigilancia en el Programa Nacional Cuna Más”, versión 9”.

corresponsabilidad con las familias usuarias del servicio. Entre las responsabilidades de la madre cuidadora, se tienen las siguientes:

- Llevar a cabo las actividades y los momentos de cuidado y juego de la jornada diaria de acuerdo con el marco normativo establecido por el PNCM.
- Atender a la niña y niño con respeto, cariño y paciencia durante las actividades y los momentos de cuidado y juego, teniendo en cuenta sus intereses, necesidades y potencialidades, promoviendo la autonomía a través de una comunicación sensible y cariñosa, utilizando su capacidad de observación, respuesta y espera.
- Crear las condiciones de orden, seguridad y comodidad en los espacios de la sala para desarrollar los momentos de cuidado y promover el juego durante la jornada, de acuerdo con las orientaciones brindadas por el acompañante técnico.
- Acompañar el proceso de adaptación de las niñas y los niños nuevas/os.
- Promover el consumo de la ración alimentaria, brindando una alimentación responsiva y entregando los táperes y las tazas con sus raciones a cada niña y niño de acuerdo con el grupo etario.
- Administrar el suplemento con hierro a niñas y niños, durante la atención en el CIAI, de acuerdo con la indicación del personal de salud, con la finalidad de brindar las medidas preventivas o de tratamiento contra la anemia, según corresponda.
- Realizar y promover prácticas de hábitos saludables en las niñas y niños: lavado de manos, higiene bucal, uso y consumo de agua segura.
- Facilitar a la cuidadora principal la lactancia materna en el CIAI.
- Aplicar las fichas de señales de alerta a las niñas y los niños en las edades hito correspondientes a los 6, 9, 12, 18, 24 y 36 meses de edad y comunicar los resultados al acompañante técnico. Recoger y reportar información relevante de las niñas y niños que atiende, como problemas de salud o posibles casos de violencia al acompañante técnico.
- Mantener actualizada y en orden la documentación referente a niñas y niños usuarias/os y al servicio que se brinda.
- Recibir y entregar a niñas y niños usuarias/os solamente a la persona autorizada y en el horario establecido por el PNCM. No recoge ni entrega a las niñas y niños desde/en su casa.
- Comunicarse con los padres y madres en los momentos de bienvenida y recojo de las niñas y niños.
- Activar la red de emergencia y/o seguir el protocolo de atención establecido.
- Atender personalmente a las niñas y niños, no los deja solos, no sale del CIAI con las niñas y niños usuarios del local y no delega esta responsabilidad, por ningún motivo; salvo en una situación de emergencia que requiera del traslado especializado de las/los usuarias/os, podrá delegar a la Madre Guía el cuidado de las niñas y los niños.
- Rotular los táperes y tazas de las niñas y niños de acuerdo con el grupo etario[14].
- Aplicar las medidas sanitarias frente al riesgo de enfermedades infectocontagiosas.
- Participar en las actividades de fortalecimiento de capacidades y acompañamiento realizadas por el acompañante técnico, orientadas a mejorar la calidad de la atención integral de las niñas y niños.

Existen dos categorías de madres cuidadoras, de acuerdo con la permanencia ininterrumpida en el PNCM:

- Madre cuidadora A: Permanencia igual o mayor a 12 meses.
- Madre cuidadora B: Permanencia menor a 12 meses.

Las madres cuidadoras de categoría A que por alguna razón hayan dejado de prestar su voluntariado hasta por un periodo de 6 meses, podrán reincorporarse a su misma categoría; transcurrido el plazo (6 meses), serán incorporadas como madres cuidadoras de categoría B. Para el caso de madres guías y guías de familia que hayan dejado de prestar su voluntariado y solicitan reincorporarse al servicio como madres cuidadoras, se aplicará el mismo criterio. De darse el caso de madres guías y guías de familia, que se encuentren prestando su voluntariado

[14] El lavado de los utensilios será de acuerdo a lo normado en la Directiva de Prestación del Servicio de Cuidado Diurno del Programa Nacional Cuna Más vigente o el que haga sus veces.

y que soliciten ser madres cuidadoras, serán clasificadas como madres cuidadoras de categoría A.

Por lo antes expuesto, se puede concluir que las madres cuidadoras son quienes asumen la principal responsabilidad de atender personalmente a los niños y niñas usuarios del SCD debido a que establecen un contacto directo y constante mientras se encuentran en el CIAI. Además, la atención integral brindada por la madre cuidadora se da mediante la realización de actividades en los momentos de cuidado y juego, con el fin de fortalecer y mejorar las diferentes dimensiones del desarrollo infantil. Dentro del grupo de actores comunales, se resalta la importancia del rol que cumplen las madres cuidadoras en la prestación del SCD, pues son ellas quienes establecen vínculos con los niños y niñas usuarios a través de la atención integral que les brindan. Por tanto, las madres cuidadoras son un pilar fundamental y determinante de la calidad del servicio que el PNCM ofrece en los CIAI y para la promoción del DIT.

2. Revisión de literatura y marco analítico sobre la permanencia, deserción, trayectorias y rotación de madres cuidadoras en el SCD

2.1. Revisión de evidencias sobre la permanencia, deserción y rotación de madres cuidadoras en el SCD

Las distintas evaluaciones y estudios realizados al PNCM permiten identificar patrones consistentes en torno a los factores que explican la permanencia, deserción y rotación de las madres cuidadoras del SCD, así como sus efectos en la implementación, calidad y sostenibilidad del servicio. En conjunto, la evidencia muestra que esta problemática responde a la interacción entre motivaciones individuales, condiciones del voluntariado y limitaciones estructurales del modelo de cogestión comunal.

En relación con las motivaciones de ingreso, los estudios coinciden en que las mujeres se incorporan como madres cuidadoras por una combinación de factores vocacionales, económicos y familiares. Predomina el interés por trabajar con niños y niñas, aprender sobre cuidado infantil y contribuir al bienestar de sus comunidades (Ponce, 2024; Bravo et al., 2018). A ello se suma la posibilidad de compatibilizar el cuidado de sus propios hijos e hijas con una actividad generadora de ingresos, lo que posiciona al SCD como una alternativa particularmente atractiva para mujeres con responsabilidades de cuidado (Arrunátegui y Giesecke, 2021; Boyd y Rentería, 2018). Asimismo, en varios casos existe una familiarización previa con el Programa —como usuarias o a través de redes cercanas— que influye en su decisión de participar (Ponce, 2024).

Sin embargo, la evidencia también muestra que las expectativas iniciales sobre el rol suelen diferir de la experiencia real. Se señala que las madres cuidadoras ingresan con la expectativa de realizar una labor compatible con sus responsabilidades domésticas, pero posteriormente enfrentan una carga laboral elevada y una responsabilidad significativa en el cuidado de niños y niñas menores de tres años (Ponce, 2024). Esta brecha entre expectativas y condiciones reales constituye un primer elemento que incide en la insatisfacción y eventual deserción.

En cuanto a la permanencia, los factores identificados son principalmente de carácter intrínseco y relacional. La vocación de servicio, el afecto hacia los niños y niñas, la satisfacción personal y el compromiso con el desarrollo infantil son elementos frecuentemente señalados (Bravo et al., 2018; Boyd y Rentería, 2018). Asimismo, se valora el reconocimiento de las familias y de la comunidad, así como la posibilidad de adquirir conocimientos y habilidades útiles tanto en el ámbito personal como laboral (Boyd y Rentería, 2018; Bravo et al., 2018; Ponce, 2024). Las capacitaciones, en particular, son percibidas como un incentivo importante, no solo por su utilidad práctica (Arrunátegui y Giesecke, 2021), sino también por su potencial para fortalecer la autoestima y el empoderamiento de las cuidadoras (Ponce, 2024).

No obstante, la evidencia permite distinguir perfiles diferenciados de permanencia. Por un lado, se encuentran aquellas madres cuidadoras cuya continuidad responde a motivaciones vocacionales o a una fuerte identificación con el Programa; por otro, un grupo que permanece debido a restricciones estructurales en el acceso al mercado laboral, como la edad (Sánchez, 2017; MIDIS, 2019). En otros casos, el SCD se configura como la única alternativa de generación de ingresos más que como una elección preferente (Arrunátegui y Giesecke, 2021; MIDIS, 2019).

En contraste, existe amplio consenso en que los factores de deserción están fuertemente asociados a las condiciones del voluntariado. El principal de ellos es el desbalance entre la carga laboral y el estipendio recibido (Arrunátegui y Giesecke, 2021; Boyd y Rentería, 2018; Bravo et al., 2018; MIDIS, 2016; MIDIS, 2019; MIDIS, 2022; Ponce, 2024). Diversos estudios documentan que las madres cuidadoras cumplen jornadas cercanas o superiores a ocho horas diarias, de lunes a viernes, que incluyen no solo el cuidado directo de los niños y niñas, sino también actividades de limpieza, preparación y participación en capacitaciones y reuniones (Bravo et al., 2018). En la práctica, estas condiciones configuran un trabajo a tiempo completo que, sin embargo, es formalmente considerado voluntariado.

Este carácter híbrido del rol —entre voluntariado y trabajo remunerado— genera tensiones importantes. Si bien las madres cuidadoras reconocen su condición de voluntarias, en la práctica perciben el estipendio como un "sueldo" y manifiestan su insatisfacción con el monto recibido (MIDIS, 2019). La evidencia señala que dicho estipendio no compensa la carga de trabajo ni las responsabilidades asumidas, lo que genera malestar, desmotivación y sentimientos de desvalorización. En algunos casos, las cuidadoras reportan sentirse "abandonadas" o "desprotegidas" por el Programa, así como carentes de reconocimiento institucional (Ponce, 2024).

A ello se suma la ausencia de beneficios básicos, como seguro de salud, aportes previsionales y vacaciones, lo que refuerza la percepción de precariedad (Arrunátegui y Giesecke, 2021; Boyd y Rentería, 2018; Ponce, 2024). Incluso, esta situación como una forma de trabajo informal dentro del sector público, dado que implica una jornada laboral completa sin los derechos asociados (Boyd y Rentería, 2018). Asimismo, la falta de incentivos no monetarios sistemáticos —como certificaciones, reconocimientos o mecanismos de desarrollo profesional— limita las posibilidades de retención (MIDIS, 2022).

Estas condiciones incrementan significativamente el costo de oportunidad de permanecer en el Programa. En contextos donde existen alternativas laborales, incluso temporales, con mejores ingresos y menores exigencias, las madres cuidadoras tienden a abandonar el servicio (MIDIS, 2016; MIDIS, 2019; Ponce, 2024). Casos como el registrado en Piura, donde varias cuidadoras renunciaron para incorporarse a actividades agrícolas estacionales mejor remuneradas, evidencian la sensibilidad de la permanencia frente a oportunidades externas (MIDIS, 2019).

Como resultado, la alta rotación de madres cuidadoras emerge como una problemática estructural del PNCM. Esta situación ha sido identificada de manera consistente desde distintas fuentes. Por ejemplo, la Contraloría General de la República (2015) reportó que el 39% de las cuidadoras permanecía seis meses o menos en el servicio, mientras que estudios más recientes señalan que muchas permanecen entre uno y seis meses (Ponce, 2024). Asimismo, se evidencia una dificultad persistente para cubrir plazas y encontrar reemplazos, lo que constituye una preocupación constante para los equipos del Programa (MIDIS, 2016).

La rotación tiene implicancias directas en la gestión operativa y presupuestal (MIDIS, 2016; MIDIS, 2022; Ponce, 2024). La incorporación de nuevas madres cuidadoras implica procesos de reclutamiento, formación y capacitación (MIDIS, 2016; MIDIS, 2019; Ponce, 2024) que pueden tomar entre uno y dos meses, generando retrasos en la prestación del servicio y mayores costos operativos (MIDIS, 2022). Además, la rotación incrementa la carga laboral de las cuidadoras que permanecen, lo que puede generar un efecto acumulativo de desgaste y nuevas deserciones (MIDIS, 2019).

Los efectos también se extienden a los usuarios del servicio. La evidencia muestra que la relación entre madres cuidadoras y familias usuarias se basa en vínculos de confianza que se construyen a lo largo del tiempo (Boyd y Rentería, 2018; MIDIS, 2016). Cuando una cuidadora abandona el servicio, este vínculo se rompe, lo que puede llevar a que las familias retiren a sus hijos e hijas o intenten seguir a la cuidadora a otro centro (Boyd y Rentería, 2018). Asimismo, los cambios frecuentes generan dificultades de adaptación en los niños y niñas, afectando su bienestar emocional y, en algunos casos, su asistencia al servicio (Arrunátegui y Giesecke, 2021; MIDIS, 2019; Ponce, 2024). Esta situación también tiene repercusiones indirectas en las madres usuarias, quienes pueden enfrentar dificultades laborales debido a los periodos de adaptación de sus hijos e hijas (Arrunátegui y Giesecke, 2021).

A nivel estructural, la evidencia converge en señalar que estas problemáticas están estrechamente vinculadas al diseño del modelo de cogestión comunal. En particular, se cuestiona la sostenibilidad de un esquema que depende del trabajo voluntario para la provisión de un servicio que requiere alta dedicación, especialización y continuidad (Bravo et al., 2018). Asimismo, se identifica una limitada disposición de las comunidades a participar bajo las condiciones actuales, lo que se traduce en dificultades para atraer y retener actores comunales (MIDIS, 2019).

En esta línea, diversos estudios coinciden en señalar la ausencia de una política de recursos humanos robusta que pueda ofrecer diversos estímulos del voluntariado y así reducir la alta rotación de madres cuidadoras (Bravo et al., 2018; Sánchez, 2017). Esta debilidad se refleja en la falta de incentivos suficientes, tanto monetarios como no monetarios, así como en la ausencia de estrategias diferenciadas según perfiles y contextos.

Finalmente, desde una perspectiva de género, se advierte que el rol de las madres cuidadoras reproduce patrones tradicionales de la organización social del cuidado. Si bien el Programa genera oportunidades de participación para las mujeres, estas no necesariamente se traducen en una inserción laboral formal o en mejoras sostenibles en sus condiciones económicas (Boyd y Rentería, 2018; Sánchez, 2017). Por el contrario, puede reforzar su vinculación a actividades de cuidado no remuneradas o sub-remuneradas, limitando sus posibilidades de acceso a empleos formales y mejor remunerados (Boyd y Rentería, 2018).

En síntesis, la evidencia revisada muestra que la alta rotación y deserción de las madres cuidadoras es el resultado de un desajuste entre las exigencias del servicio y las condiciones ofrecidas por el Programa. Este desajuste no solo afecta la estabilidad del voluntariado, sino que también compromete la calidad, continuidad y sostenibilidad del SCD, lo que plantea la necesidad de revisar el modelo de cogestión y fortalecer la política de recursos humanos con un enfoque que reconozca el valor del trabajo de cuidado y garantice condiciones más adecuadas para su ejercicio.

2.2. Evidencia empírica internacional sobre trabajo de cuidado y rotación en servicios de primera infancia

A nivel internacional, se han desarrollado diversos estudios sobre intervenciones comparables al SCD, particularmente en países como Colombia y Estados Unidos. Estos aportes permiten situar el caso peruano en un contexto más amplio y reconocer patrones comunes en la provisión de servicios de cuidado infantil.

En el caso de Colombia, el país cuenta con un sistema diversificado de atención a la primera infancia liderado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), a través de su Dirección de Primera Infancia. Este sistema atiende a niñas y niños de 0 a 5 años, así como a madres gestantes, mediante distintas modalidades de servicio. Entre ellas, la más similar al SCD es la denominada “Modalidad Comunitaria”, que incluye servicios de salud, formación, acompañamiento a familias y agentes educativos, entre otros componentes vinculados al desarrollo infantil temprano. Esta modalidad se organiza, a su vez, en diversas sub-modalidades, como los Hogares Comunitarios de Bienestar (HCB), así como las Unidades Básicas de Atención (UBA).

En este contexto, Ochoa (2016) realizó un estudio orientado a caracterizar el rol de las madres comunitarias en el municipio de Tunja, así como a analizar sus percepciones respecto a dicho rol y contrastarlas con las disposiciones establecidas por el ICBF. Los resultados evidencian que las madres comunitarias conciben su labor como una responsabilidad integral orientada al desarrollo de los niños y niñas, la cual excede las funciones formales asignadas. No obstante, si bien reconocen la relevancia social de su trabajo, manifiestan una sensación de falta de reconocimiento como actoras clave en la construcción social, lo que genera desánimo. Asimismo, las participantes señalaron que las exigencias normativas e institucionales son elevadas en relación con la compensación recibida. Este desbalance se ve acentuado por factores como largas jornadas, múltiples responsabilidades y limitada disponibilidad de garantías laborales. A pesar de ello, las madres comunitarias identifican elementos positivos en su experiencia, como la posibilidad de contribuir al desarrollo de sus comunidades, el vínculo afectivo con los niños y

niñas, y el apoyo económico —aunque reducido— que reciben, el cual resulta significativo en contextos de bajos ingresos. Además, destacan el valor de los procesos de capacitación, los cuales no solo fortalecen sus competencias en cuidado infantil, sino que también abordan aspectos de desarrollo personal, autocuidado y habilidades sociales. Entre las recomendaciones del estudio, se plantea la necesidad de fortalecer la participación comunitaria en el programa y considerar la incorporación de mecanismos de apoyo —como voluntariado adicional— que permitan reducir la carga de trabajo de las madres comunitarias. Esto contribuiría tanto a su bienestar como a la mejora de la calidad del servicio.

Por otro lado, evidencia proveniente de Estados Unidos muestra problemáticas similares incluso en contextos donde el trabajo de cuidado infantil es formalmente remunerado. Hossain et al. (2012) en un estudio cuantitativo realizado con 41 profesoras de centros de cuidado infantil en zonas rurales, encontraron que el 83% de las participantes consideraba que su salario no era razonable. Si bien muchas manifestaron su intención de permanecer en el trabajo debido a su interés por trabajar con niños pequeños, los autores señalan que esta decisión también podría estar influida por la limitada disponibilidad de alternativas laborales en sus comunidades. El estudio también evidencia que el deseo de renunciar se asocia positivamente con el agotamiento laboral y negativamente con la satisfacción en el trabajo, la capacitación recibida y el nivel salarial. Asimismo, factores como el salario y la calidad de las relaciones laborales con colegas se identifican como determinantes significativos en la decisión de permanencia. En este sentido, se concluye que condiciones laborales adecuadas —incluyendo una compensación justa— son fundamentales para promover la retención del personal y garantizar la calidad del servicio.

En la misma línea, Schaack et al. (2022) analizaron las experiencias de maestras de educación inicial que habían recibido incrementos salariales, comparando aquellas que permanecieron en sus puestos con aquellas que renunciaron. Los resultados muestran que, independientemente de su decisión, las docentes expresaron frustración por el desajuste entre las exigencias laborales y los recursos disponibles. Este desbalance se refleja en la sobrecarga de trabajo, el manejo de situaciones complejas en el aula —como problemas de conducta— y la falta de apoyo institucional. No obstante, las docentes que permanecieron en sus puestos señalaron que su motivación se sustenta principalmente en factores vocacionales, como el amor por los niños y niñas, el reconocimiento de las familias y el apoyo de sus colegas. Además, evidenciaron mayores capacidades para gestionar el estrés y enfrentar entornos laborales demandantes. En contraste, aquellas que dejaron sus empleos reportaron mayores dificultades para afrontar estas condiciones, lo que influyó en su decisión de salida. Estos hallazgos resaltan la importancia de fortalecer tanto las condiciones laborales como las estrategias de apoyo emocional y desarrollo de resiliencia en el personal de primera infancia. Adicionalmente, el estudio destaca que, a pesar de los incrementos salariales, las docentes continúan percibiendo una desproporción entre la carga de trabajo —que incluye tareas pedagógicas, administrativas y de cuidado básico— y la remuneración recibida. En algunos casos, beneficios específicos, como el acceso a servicios de cuidado para sus propios hijos a bajo costo, influyen en la decisión de permanecer, aunque de manera temporal.

Finalmente, Shpancer et al. (2008) analizaron la relación entre satisfacción y compromiso laboral en centros de cuidado infantil, encontrando que una proporción importante de cuidadores percibe su trabajo como una vocación y experimenta altos niveles de satisfacción al trabajar con niños y niñas. Sin embargo, también se reportan elevados niveles de agotamiento laboral, lo que evidencia una tensión entre la motivación intrínseca y las condiciones del trabajo. Asimismo, se identifica que una parte de los cuidadores ingresa a este campo laboral motivada por la posibilidad de compatibilizar el trabajo con la crianza, lo que refuerza el vínculo entre cuidado infantil y roles de género.

En conjunto, la evidencia internacional muestra que los problemas de rotación, sobrecarga laboral y desbalance entre exigencias y retribución no son exclusivos del PNCM, sino que responden a características estructurales de los servicios de cuidado infantil, particularmente aquellos dirigidos a poblaciones vulnerables y con financiamiento limitado. La recurrencia de estos patrones en distintos contextos refuerza la necesidad de analizar el caso peruano desde una perspectiva más amplia, que considere las tensiones propias de la economía del cuidado y los desafíos de sostenibilidad de los modelos de provisión de servicios basados en trabajo comunitario o de baja remuneración.

2.3. Marco analítico del trabajo de cuidado y el voluntariado

Si bien las madres cuidadoras no mantienen un vínculo laboral formal con el PNCM, las responsabilidades, rutinas y exigencias que asumen se asemejan a las de un empleo a tiempo completo. Esta característica permite analizar su participación desde marcos conceptuales vinculados al trabajo informal, el trabajo de cuidado no remunerado y el voluntariado organizado (Esquivel, 2011; Sandoval, 2023; Zibecchi, 2014).

Desde la literatura sobre trayectorias laborales y duración del empleo, se reconoce que la permanencia en una ocupación está determinada tanto por características individuales —como la edad, el nivel educativo y el ciclo de vida— como por factores organizacionales, sociales y económicos (Berg, 2010; Ferraris y Martínez, 2022). En el caso del SCD, elementos como la alta carga emocional del trabajo con niños pequeños, la baja compensación económica y la limitada disponibilidad de oportunidades de desarrollo podrían influir significativamente en la decisión de las madres cuidadoras de permanecer o abandonar el rol. En efecto, diversos estudios del Programa evidencian que las madres cuidadoras enfrentan jornadas extensas y una elevada carga de responsabilidades que no se condicen con el estipendio recibido, lo que genera insatisfacción y malestar (Arrunátegui y Giesecke, 2021; Boyd y Rentería, 2018; Bravo et al., 2018; MIDIS, 2016; MIDIS, 2019; MIDIS, 2022; Ponce, 2024). Asimismo, se ha identificado que la ausencia de incentivos suficientes —tanto monetarios como no monetarios— y las limitadas oportunidades de reconocimiento y desarrollo profesional afectan su motivación y permanencia en el servicio (Arrunátegui y Giesecke, 2021; Bravo et al., 2018; Boyd y Rentería, 2018; Ponce, 2024; Sánchez, 2017). En este contexto, el desbalance entre las exigencias del rol y las condiciones ofrecidas incrementa el costo de oportunidad de continuar en el Programa, especialmente frente a alternativas laborales más atractivas (MIDIS, 2016; MIDIS, 2019; Ponce, 2024).

A estos factores se suma una dimensión estructural de género. El voluntariado en el SCD se inscribe en la organización social del cuidado, históricamente sostenida por mujeres y caracterizada por un bajo reconocimiento social y económico. En este contexto, la precarización del cuidado implica que muchas mujeres enfrentan simultáneamente múltiples demandas: trabajo doméstico no remunerado, empleo precario y participación comunitaria, generalmente sin acceso a mecanismos de protección social (Esquivel, 2011). Asimismo, la evidencia sugiere que los roles de cuidado asignados a las madres cuidadoras también están mediados por expectativas de género, especialmente en contextos de atención a poblaciones con necesidades específicas, como niños y niñas con discapacidad (Arias et al., 2022; Soto et al., 2025). Estas condiciones pueden generar escenarios de sobrecarga que inciden en la rotación.

En este marco, los enfoques sobre trabajo de cuidado comunitario en América Latina permiten comprender la lógica híbrida del voluntariado organizado, en la que coexisten motivaciones vocacionales, dinámicas de reciprocidad y reconocimiento simbólico, junto con relaciones de poder asimétricas y condiciones laborales precarias (Zibecchi, 2014). De manera complementaria, la literatura reciente sobre economía del cuidado destaca que estas dinámicas están sostenidas por factores socioculturales, políticos y económicos que refuerzan la asignación desigual de roles reproductivos y la organización del tiempo en función de las responsabilidades de cuidado de las mujeres (Arvizu y Estrada, 2023; Sánchez, 2022; Jiménez, 2024).

Finalmente, la evidencia internacional muestra que los programas comunitarios basados en esquemas de cogestión enfrentan tensiones estructurales similares. Experiencias como las de madres comunitarias en Colombia o promotores de salud en México reportan problemas recurrentes de alta rotación, desgaste emocional y presión institucional por cumplir estándares de servicio sin condiciones laborales adecuadas (López, 2019; Mogollón, 2023; UNICEF, 2017). Estas experiencias permiten situar el caso del PNCM dentro de una discusión más amplia sobre la sostenibilidad de los modelos de cuidado comunitario y las limitaciones de los esquemas basados en voluntariado.

En este sentido, el análisis de la permanencia y deserción de las madres cuidadoras en el SCD requiere no solo una aproximación empírica, sino también una lectura crítica que incorpore la intersección entre género, condiciones laborales y organización social del cuidado.

En conclusión, la evidencia empírica revisada, tanto a nivel nacional como internacional, en conjunto con los marcos analíticos sobre el trabajo de cuidado y el voluntariado comunitario, permite identificar que la permanencia y deserción de las madres cuidadoras en el SCD responde a un conjunto de condiciones estructurales que configuran su experiencia dentro del Programa. En esta línea, el marco analítico aporta elementos clave para comprender estas dinámicas desde una perspectiva de género. La participación de las madres cuidadoras se inserta en una organización social del cuidado que asigna históricamente a las mujeres la responsabilidad de estas labores. Así, el voluntariado en el SCD no solo refleja esta distribución desigual, sino que también puede contribuir a su reproducción, al limitar las oportunidades de inserción laboral formal de las mujeres. La evidencia pone en cuestión la sostenibilidad del modelo de cogestión comunal basado en el voluntariado para la provisión de un servicio que exige alta dedicación, continuidad y especialización. La alta rotación, la dificultad para atraer nuevas cuidadoras y los efectos en la calidad del servicio evidencian la necesidad de revisar las condiciones bajo las cuales se implementa este modelo. En particular, se hace evidente la importancia de fortalecer la política de recursos humanos del Programa, incorporando incentivos adecuados —tanto monetarios como no monetarios—, mecanismos de reconocimiento y estrategias que permitan reducir la sobrecarga laboral.

3. Metodología

Esta sección detalla el diseño del estudio, describiendo las fuentes de datos, las variables seleccionadas y las técnicas estadísticas empleadas para estimar la permanencia y las trayectorias de las madres cuidadoras.

3.1. Datos y variables

El diseño de este estudio es cuantitativo y se basa en la explotación y el análisis de datos administrativos nominales proporcionados por el PNCM. La principal fuente de información es el registro de seguimiento mensual de las madres cuidadoras, el cual permite construir indicadores precisos sobre permanencia y trayectorias. El foco empírico del análisis se sitúa en el periodo 2020–2025, lo que permite capturar la dinámica del servicio desde la etapa de atención remota debido a la pandemia por COVID-19 hasta el retorno a la atención presencial en el SCD.

3.1.1. Fuente de información

El análisis utiliza los registros administrativos mensuales del PNCM correspondientes al seguimiento técnico de las madres cuidadoras (MC) para el periodo enero 2020 – diciembre 2025 del Sistema Integrado de Información del PNCM. A diferencia de los registros generales de planillas de pago, esta fuente de información especializada permite aislar el comportamiento del rol de cuidado directo, eliminando la heterogeneidad de otros actores del servicio y garantizando un análisis puro de la rotación en la primera línea de atención.

La base integra información a nivel de persona–mes sobre:

- Identificador único de la madre cuidadora (MC).
- Ubicación institucional: Sala, CIAI, Comité de Gestión.
- Ubicación geográfica: Departamento, provincia, distrito.
- Cronología del servicio: Fechas de inicio y cese en el cargo.
- Evolución del rol: Categoría desempeñada mensualmente (MC A o MC B).
- Intensidad operativa: Número de usuarios atendidos por sala.
- Tipo de sala: Caminantes, exploradores o mixta.
- Variables de gestión: Tipo de atención (presencial/mixta/remota), estipendio mensual y periodos de aumento del estipendio.
- Edad de la MC.
- Dimensión temporal: Mes y año de operación.
- Si la MC cuenta con su hijo o hija asistiendo al CIAI donde presta servicios.

Las variables que describen el SCD en términos de su infraestructura operativa y recursos humanos se pueden ver en el Cuadro 1. A diciembre de 2025, el SCD tenía un total de 659 Comités de Gestión que administran 2,553 locales (CIAIs), con una densidad promedio de 4.57

CIAI por Comité de Gestión. En cuanto a la capacidad instalada, se registran 4,434 salas, distribuidas de manera equilibrada entre salas mixtas (1,645), de caminantes y exploradores (1,585) y de bebés y gateadores (1,204). Finalmente, respecto al personal voluntario, el estudio identifica un total de 10,329 madres cuidadoras, de las cuales 5,511 poseen la calificación de categoría A y 4,818 corresponden a la categoría B, constituyendo la base analítica para el seguimiento de las trayectorias de permanencia.

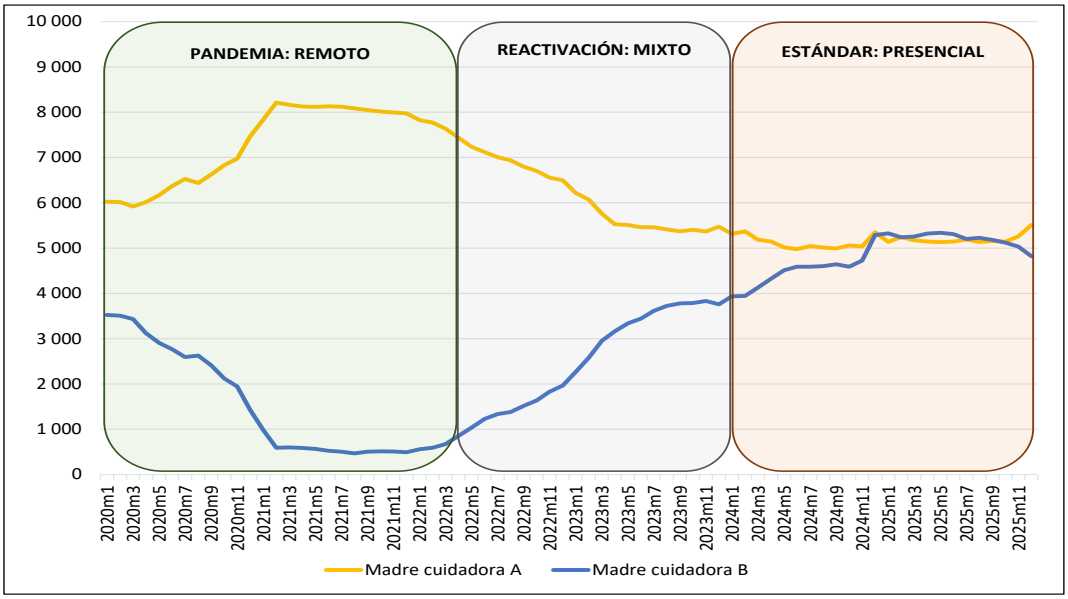
Cuadro 1: Variables institucionales del SCD- PNCM, a diciembre 2025

N° Comités de Gestión (CG)		659
N° CIAI		2,553
N° CIAI por CG	Promedio	4.57
	Desv. Est.	1.69
	Mínimo	1
	Máximo	12
N° Total de salas		4,434
N° Salas de bebés y gateadores		1,204
N° Salas de caminantes y exploradores		1,585
N° Salas mixtas		1,645
N° Salas por CIAI	Promedio	2.30
	Desv. Est.	1.34
	Mínimo	1
	Máximo	10
N° Madres cuidadoras A		5,511
N° Madres cuidadoras B		4,818

Elaboración: DGSEI.
Fuente: Registros administrativos del SCD del PNCM.

En principio, resulta fundamental evidenciar las marcadas diferencias en la conformación del SCD y la evolución de sus actores clave durante el periodo de estudio. Como se puede observar en el Gráfico 1, el análisis histórico muestra una gestión adaptativa del servicio frente a choques externos: al inicio de la pandemia, se registró un incremento sostenido de las MC A en comparación las MC B. Este fenómeno podría deberse a que, durante la pandemia, muchas MC optaron por permanecer en el SCD ante la crisis económica y laboral generada por la paralización de actividades. En este sentido, en tanto el número total de MC no varía, las MC B pasaron a ser MC A en ese periodo. No obstante, con la reapertura de los CIAI a partir del 2022 se observa una inversión de esta tendencia. Hacia inicios de 2025, las MC A y MC B estuvieron proporcionalmente distribuidas, lo que coincide con la expansión del servicio y el retorno a la atención presencialidad.

Gráfico 1: Madres cuidadoras del SCD según tipo de atención, enero 2020 - diciembre 2025



Nota: El gráfico presenta la evolución mensual del número de madres cuidadoras por categoría en el SCD entre enero de 2020 y diciembre de 2025.

3.1.2.Unidades de análisis

Para capturar la complejidad de la permanencia de las MC, el estudio reconstruye las trayectorias individuales a partir de registros mensuales. Para responder a las preguntas de investigación se define dos unidades de análisis diferenciadas, según el modelo estadístico aplicado:

A. **La permanencia continua**: Se define como la cantidad de meses ininterrumpidos que una MC permanece activa desde que inicia su compromiso con el SCD hasta que se registra su retiro o se corta el periodo de observación. En este caso, la unidad de análisis es el tramo de servicio ininterrumpido y es útil para estudiar el tiempo de supervivencia del vínculo, es decir, nos permite entender cuántos meses "resiste" la MC en el SCD y qué factores (individuales o de entorno) aceleran o frenan su salida definitiva del servicio.

B. **La trayectoria dinámica**: En este análisis la unidad es el historial de comportamiento de la MC en periodos fijos (denominados ventanas de observación de 6, 12 y 18 meses). A diferencia del modelo anterior, aquí no solo importa cuánto dura el tramo, sino también los factores que influyen en el destino de la MC durante ese horizonte de tiempo. Según los datos, los posibles destinos de una MC durante una determinada ventana de observación son: i) **permanencia completa**, ii) **salida con reingreso** al servicio, y iii) **salida definitiva**.

Este diseño metodológico permite integrar el análisis de supervivencia paramétrica (enfocado en la duración del vínculo) con una caracterización dinámica de los destinos (enfocado en el tipo de trayectoria).

Para la construcción de las unidades de análisis se ha considerado a las MC que iniciaron su vinculación a partir de febrero de 2020 por dos razones. En primer lugar, permite trabajar con una cohorte de MC con un mes de inicio en el SCD conocido, evitando el sesgo de truncamiento de la serie hacia la izquierda, debido a que no es posible observar la fecha de inicio de las MC que estaban en el SCD antes del inicio del periodo de estudio. Esto nos permite calcular de manera homogénea y con mayor exactitud la cantidad de meses de permanencia de las MC. En segundo lugar, este punto de corte coincide con el inicio de la emergencia sanitaria, permitiendo observar el comportamiento de las trayectorias bajo los distintos tipos de atención (remoto, mixto y presencial), capturando así la dinámica de la fuerza laboral en el contexto de las transformaciones más recientes del Programa.

3.1.3. Variables utilizadas

Las variables utilizadas en el estudio se clasifican en dependientes y explicativas. Las variables dependientes se definen según el análisis que se quiera realizar y el modelo utilizado. Para el análisis de permanencia, la variable dependiente es una dicotómica que toma el valor de 1 si la MC sale del servicio, es decir, si ya no está activa en el mes siguiente (independientemente de si regresa o no al servicio más adelante) y toma el valor de 0 en caso contrario. Para el análisis de trayectorias, la variable dependiente es categórica, con tres opciones mutuamente excluyentes: i) permanencia completa, ii) salida con reingreso, y iii) salida definitiva del SCD; lo cual permite distinguir entre continuidad, rotación transitoria y abandono definitivo.

Con respecto a las variables explicativas, éstas capturan características individuales, institucionales, territoriales y de tiempo:

- Características individuales:
  - Edad de la MC: Captura diferencias asociadas al momento del ciclo de vida de las madres cuidadoras. La edad se utiliza como un *proxy* de características no observables que varían sistemáticamente con el ciclo de vida.
  - Tenencia de un hijo/a en el mismo CIAI.
  - Categoría de MC (A o B): Se considera clave incorporar una variable que indique la promoción interna; es decir, ascender de MC B a MC A, lo cual implica un mayor estipendio para aquellas MC con una permanencia mínima de 12 meses.
- Características institucionales del entorno:
  - Número de MC en el Comité de Gestión (CG).
  - Número de MC en el CIAI.
  - Número de MC por sala dentro del CIAI.
  - Número de salas por CIAI y por CG.
  - Número de CIAI por CG.
  - Número de niños y niñas por MC: Aproxima la intensidad de trabajo de la sala.
  - Tipo de sala: bebés y gateadores, caminantes y exploradores, o mixta.
  - Identificador de la sala y del CIAI.
- Variables territoriales:
  - Departamento, provincia, distrito.
- Variables de tiempo:
  - Año, mes.
  - Tipo de atención:
    - Remota: Debido a la pandemia por COVID-19, los CIAI atendieron de manera remota a las familias usuarias entre marzo de 2020 hasta marzo de 2022.
    - Mixta: Entre abril de 2022 y diciembre de 2023 los CIAI fueron volviendo gradualmente a la presencialidad.
    - Presencial: Entre enero de 2024 y diciembre de 2025 el 100% de los centros había vuelto a la atención presencial.
  - Aumento normativo del estipendio: En enero de 2023 el estipendio que reciben las MC se incrementó en 100 soles, pasando de S/.460 a S/.560 para las MC de categoría B, y de S/.510 a S/.610 para las MC de categoría A.

3.1.4. Procesamiento de la base analítica

El análisis requiere una reconstrucción completa de la historia laboral mensual de cada MC. El primer paso fue la construcción de tramos continuos de permanencia en el servicio, definiendo secuencias sin interrupciones mediante una variable que identifica de manera única a cada tramo. De esta manera, cada observación posee una duración específica en meses (*meses_tramo*) y un orden de ocurrencia (*num_tramo*) para cada MC. En segundo lugar, se identificó el evento de salida, el cual ocurre cuando la MC deja de aparecer en la base el mes siguiente (*exit_simple*), así como las promociones, detectando el primer mes en que se registra

el cambio de categoría de B hacia A. Posteriormente, para cada MC se definen ventanas fijas de observación de 6, 12 y 18 meses a partir de su fecha de inicio, con el fin de identificar trayectorias comparables entre personas en horizontes temporales estándar.

Este procesamiento permite convertir los registros de seguimiento nominal en un panel longitudinal estructurado que captura la dinámica de permanencia y reingreso durante todo el período de análisis, de enero de 2020 a diciembre de 2025.

3.2. Estrategia Empírica

La estrategia metodológica se basa en el aprovechamiento de la estructura longitudinal de los datos para responder a los objetivos del estudio. Como se señaló previamente, la permanencia de una MC en el SCD se define como la cantidad de meses ininterrumpidos que permanece activa desde que inicia su compromiso hasta que se registra su retiro o se corta el periodo de observación, analizando cada reingreso como un nuevo tramo. Este enfoque permite separar el análisis en dos dimensiones complementarias: por un lado, el tiempo transcurrido hasta la deserción y, por otro lado, la naturaleza de la trayectoria laboral de la MC.

Para el análisis de permanencia de la MC en el servicio, se emplea el “modelo de duración de Weibull” que permite identificar los factores que aceleran o retrasan la salida del servicio. Intuitivamente, este modelo mide la "velocidad" de la deserción y reconoce que el riesgo de abandonar el SCD no es constante, sino que evoluciona conforme la MC acumula experiencia. Para el análisis de trayectorias de las MC, se utiliza un “modelo de regresión logística multinomial” que, a diferencia del anterior, se utiliza para predecir el destino final más probable de una MC (permanencia, reingreso o abandono definitivo) dependiendo de sus características.

3.2.1. Análisis de la permanencia (Modelo de duración de Weibull)

Para identificar los determinantes del tiempo de permanencia de las MC (OE2), se emplea un modelo de supervivencia paramétrico con distribución Weibull, bajo una parametrización de Tiempo de Falla Acelerado (AFT). Este modelo permite estimar cómo las variables explicativas aceleran o ralentizan el tiempo esperado hasta que ocurre el evento de interés (la deserción).

Se utiliza la distribución Weibull debido a su capacidad para modelar una tasa de riesgo que varía monótonamente en el tiempo, lo cual es teóricamente consistente con la dinámica del voluntariado. El análisis utiliza la base de datos oficial del PNCM de enero de 2020 a diciembre de 2025, centrando el estudio exclusivamente en las MC (categorías A y B), lo que elimina el sesgo de incluir roles con regímenes de permanencia distintos.

La unidad de análisis son los tramos de permanencia continua. El tiempo inicia en el mes de ingreso al tramo y finaliza con la salida efectiva (exit_simple = 1) o la censura por fin del periodo de observación (exit_simple = 0). Para evaluar la efectividad de las políticas de incentivos y retención, el modelo incorpora dos variables fundamentales:

- Aumento normativo: Identifica a las MC que recibieron el incremento en el estipendio económico de enero de 2023, permitiendo testear si el incentivo monetario prolonga la duración en el servicio.
- Movilidad interna: Variable tiempo-dependiente que registra el cambio de categoría de MC categoría B a MC categoría A dentro de un mismo tramo.

El modelo Weibull se formaliza en términos del logaritmo del tiempo esperado (T_j):

$$ln(T_j) = \beta_1 + \beta_1 X_{ind} + \beta_2 X_{inst} + \psi * promoted_j + \vartheta * aumento_{normativo_j} + \epsilon_j$$

Donde ϵ_j sigue una distribución de valor extremo, lo que garantiza que T_j siga una distribución Weibull. Los resultados se reportan como Time Ratios (TR):

- **TR > 1**: Indica un efecto de retención (la variable aumenta el tiempo de permanencia de la MC). Por ejemplo, un TR de 1.15 para el aumento normativo significa que este incremento prolonga la permanencia en un 15%.
- **TR < 1**: Indica que la variable acelera la salida (reduce el tiempo de permanencia de la MC).
- **TR = 1**: Indica ausencia de efecto.

Finalmente, para profundizar en los determinantes de la permanencia, se realizó un análisis exploratorio que vincula el entorno económico regional con la permanencia promedio en el servicio. Con información recogida de los informes estadísticos del INEI, se contrastó el ingreso laboral femenino promedio por departamento frente a la permanencia continua promedio de las MC entre 2022 y 2024. Este ejercicio permite identificar si los mercados laborales locales, a través del ingreso laboral femenino promedio, actúan como un incentivo para la deserción prematura, proporcionando un contexto empírico necesario antes de la presentación de los modelos multivariados.

3.2.2. Análisis de las trayectorias (Modelo de regresión logística multinomial)

El análisis de trayectorias complementa al modelo de duración al identificar el comportamiento de cada MC dentro de un periodo fijo de observación. Mientras el OE2 estima los determinantes del tiempo esperado de permanencia, el OE4 utiliza ventanas de 6, 12 y 18 meses para observar distintos horizontes de vinculación en el SCD. Estas ventanas capturan tres momentos del ciclo del voluntariado: la permanencia temprana (6 meses), la consolidación (12 meses) y la estabilidad prolongada (18 meses).

En este análisis, durante la ventana analizada (6, 12 o 18 meses) las MC (A o B) pueden seguir tres destinos excluyentes: permanencia completa, salida con reingreso y salida definitiva. Esta definición no es arbitraria, sino que responde a un proceso de validación estadística. Tras el procesamiento de los historiales mensuales, se identificó que estas tres categorías agrupan la totalidad de los comportamientos observados en el periodo analizado, siendo las trayectorias más representativas para caracterizar el flujo de la fuerza de trabajo del Programa[15].

El uso de un modelo de regresión logística multinomial es apropiado ya que las trayectorias no guardan un orden jerárquico natural y permite estimar impactos diferenciales de las variables sobre cada destino. Esta estrategia complementa el análisis de Weibull previo al distinguir no solo la duración, sino la naturaleza del vínculo (continuidad o intermitencia) en el periodo de análisis.

Cuadro 2: Definición de trayectorias de la MC

Categoría	Descripción
Permanencia completa (1)	La MC permanece activa durante todo el periodo de observación (6, 12 o 18 meses continuos).
Salida con reingreso (2)	La MC presenta dos o más tramos dentro de la ventana (salidas seguidas de retorno al servicio).
Salida definitiva (3)	La MC se retira del SCD antes de concluir el periodo de observación (6, 12 o 18 meses).

Estas categorías permiten distinguir tres modos de vinculación con el SCD: continuidad estable, rupturas temporales y abandono duradero. Su construcción se basa en la comparación entre la duración observada y el máximo posible en cada ventana analizada.

[15] Asimismo, se aplicó un criterio estricto de exclusión para mitigar el sesgo de selección. Específicamente, aquellas cohortes de Madres Cuidadoras que ingresaron al programa a finales del año 2024 o durante el periodo 2025 fueron excluidas únicamente de los análisis correspondientes a las ventanas largas de 12 y 18 meses, debido a que no cumplían con el tiempo mínimo de exposición requerido para observar el desenlace de su trayectoria al cierre del corte (diciembre 2025). Este procedimiento garantiza que la muestra evaluada refleje el comportamiento real de la cohorte sin subestimar la tasa de deserción, aclarando que dichas observaciones sí permanecen activas dentro del Modelo de Duración Weibull, el cual parametriza la censura de forma natural.

Para analizar estos destinos, se estima un modelo de regresión logística multinomial (mlogit), el cual resulta idóneo para evaluar categorías que dependen de procesos no ordenados jerárquicamente. Dado que las trayectorias no guardan un orden natural (por ejemplo, no se puede afirmar que una salida definitiva sea superior a una salida con reingreso), este enfoque permite comparar cada desenlace frente a una categoría base y evaluar los factores que aumentan o reducen su probabilidad relativa.

Formalmente, el modelo se expresa como:

$$P(V_i = k) = \frac{exp\ (X_i\beta_k)}{\sum_{j=1}^{3}\ exp\left(X_i\beta_j\right)}, \qquad k = 1, 2, 3$$

Donde:

- V_i es el tipo de trayectoria,
- X_i incluye características individuales, institucionales (sala, CIAI, CG), la variable de movilidad interna (ascenso de B a A) y, la recepción del aumento normativo del estipendio.

En la estimación se toma como categoría de referencia la permanencia completa (1), lo que permite interpretar los coeficientes como el efecto de las variables sobre la probabilidad de "fracasar" en la permanencia (ya sea por salida definitiva o intermitencia) en comparación con el escenario ideal de continuidad total. La estimación se realiza con errores estándar robustos y mantiene la estructura de clúster a nivel individual.

Asimismo, como se mencionó, las trayectorias se estiman por separado en tres horizontes temporales fijos para todas las MC:

- 6 meses: identifica rotación temprana o abandono rápido.
- 12 meses: trayectoria estándar de permanencia anual.
- 18 meses: trayectorias más prolongadas que permiten capturar consolidación o abandono diferido.

El uso de distintas ventanas temporales permite observar la evolución de los determinantes de la permanencia y el retorno según el horizonte analizado. Bajo esta lógica, se espera que las variables individuales (como la edad) tengan un mayor peso explicativo en las salidas tempranas (ventana de 6 meses), mientras que los factores institucionales y de gestión territorial cobren mayor relevancia en las trayectorias de consolidación (12 y 18 meses).

Adicionalmente, para fortalecer la robustez de los hallazgos, se incorporan dos variables de gestión críticas: la promoción interna (ascenso de categoría B a A) y la recepción del aumento normativo del estipendio. El análisis busca determinar si estos incentivos, tanto de estatus como económicos, actúan como mecanismos efectivos de retención que favorecen trayectorias de permanencia completa y reducen la probabilidad de abandono definitivo del servicio.

4. Resultados

Esta sección presenta los hallazgos del estudio organizados según los objetivos específicos, integrando el análisis descriptivo con la evidencia inferencial. El análisis parte de la premisa de que la estabilidad del personal es un componente central de la calidad; como señalan Rao et al. (2022), la continuidad del cuidador potencia el desarrollo infantil al permitir interacciones sólidas y constantes. En ese sentido, los resultados se estructuran en dos bloques: primero, se presenta el análisis sobre el tiempo de permanencia y sus determinantes (OE1 y OE2); y segundo, se presenta el análisis de las trayectorias que siguen las MC en el servicio y los factores que influyen en las mismas (OE3 y OE4).

4.1. Tiempo de permanencia de las MC

El análisis de los tramos de permanencia es fundamental para comprender la retención efectiva del talento voluntario en el Programa. Los resultados presentados a continuación detallan la

duración de los periodos de vinculación ininterrumpida, revelando una realidad marcada por la heterogeneidad y los desafíos de la rotación temprana.

Como se observa en el Cuadro 3, sobre una base analítica de 32,812 observaciones, se identifica que el tiempo promedio de permanencia continua de una MC es 7.37 meses. Sin embargo, la elevada desviación estándar (8.23 meses) y el análisis por percentiles revelan una realidad heterogénea y marcada por la rotación temprana.

La mediana de permanencia se sitúa en 5 meses, lo que implica que la mitad de las voluntarias abandona el servicio antes de completar un semestre de vinculación. Asimismo, el 75% de las MC no logra superar los 9 meses de actividad ininterrumpida. Si bien existen trayectorias excepcionales que alcanzan los 71 meses (cerca de 6 años), el grueso de la fuerza operativa del SCD se caracteriza por una vinculación de corto plazo, lo que impone desafíos constantes para la capacitación y la sostenibilidad de la atención.

Cuadro 3: Permanencia (en meses) de las MC en el SCD y estadísticos

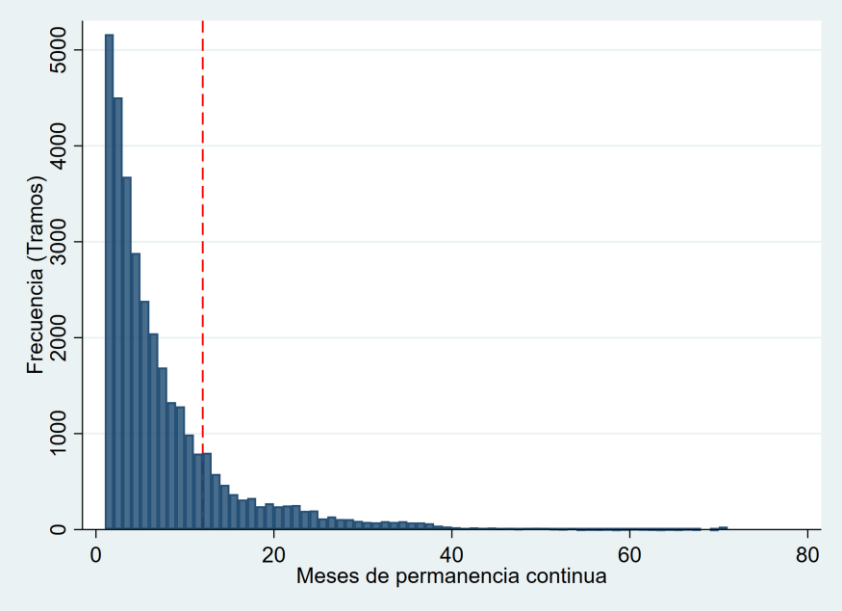
Estadístico	Valor
N° Observaciones	32,812
Promedio	7.37
Desviación estándar	8.23
Mínimo	1
Percentil 25	2
Percentil 50	5
Percentil 75	9
Máximo	71

Nota: El cuadro considera el tiempo de permanencia continuo de las MC A y MC B que entraron a partir de febrero de 2020 hasta diciembre de 2025.

El histograma de permanencia revela una distribución asimétrica con un marcado sesgo a la derecha (ver Gráfico 2), patrón característico en el análisis de supervivencia de voluntariados con alta rotación inicial. La mayor densidad de la frecuencia se concentra de forma crítica en el primer trimestre de servicio, periodo donde el riesgo de deserción es más agudo y se produce el mayor volumen de salidas.

A partir del sexto mes, se observa una inflexión en la curva con una caída sostenida en la frecuencia de los tramos de permanencia más extendidos; esto sugiere que, una vez superado el "umbral crítico" del primer semestre, la relación de la MC con el programa experimenta un proceso de maduración y estabilización. No obstante, el gráfico exhibe una "cola larga" (*long tail*) que representa a un segmento de voluntarias con un compromiso institucional excepcional, cuyas trayectorias superan los 24 y 36 meses de servicio ininterrumpido. Aunque este grupo es minoritario en términos probabilísticos, constituye el núcleo de mayor experiencia y continuidad operativa dentro del SCD.

Gráfico 2: Permanencia continua de las MC en el SCD



Nota: El histograma considera el tiempo de permanencia continuo de las MC B y MC A que entraron a partir de febrero de 2020 hasta diciembre de 2025. La línea roja punteada hace referencia a 12 meses de permanencia continua en el SCD.

El Cuadro 4 muestra que, al desagregar la permanencia según el tipo de atención del servicio entre 2020 y 2025, se observa un cambio en la composición de los tramos. En el periodo de atención presencial (enero 2024 - diciembre 2025) se concentra el mayor volumen de observaciones, donde el 33% de los tramos dura menos de 3 meses y un 37% se sitúa entre los 3 y 6 meses, es decir, el 70% de las madres cuidadoras permaneció como máximo 6 meses en el servicio. En contraste, durante la atención remota (febrero 2020 - marzo 2022), la mitad de las madres cuidadoras permaneció en el servicio por más de 1 año. Esto contrasta con el período de atención presencial, en el cual las madres cuidadoras que permanecieron más de 1 año en el servicio fue de 9%.

Cuadro 4: Tiempo de permanencia (en meses) y tipo de atención del SCD, según rangos y promedio

Tiempo de permanencia	Tipo de atención del SCD						Total	
	Remoto (feb 2020-mar 2022)		Mixto (abr 2022-dic 2023)		Presencial (ene 2024-dic 2025)		(feb 2020-dic 2025)	
	Obs	%	Obs	%	Obs	%	Obs	%
Menos de 3 meses	532	18%	2,731	26%	6,406	33%	9,669	29%
Entre 3 y 6 meses	461	15%	3,369	32%	7,160	37%	10,990	33%
Entre 7 meses y 1 año	523	17%	2,234	21%	4,126	21%	6,883	21%
Entre 1 y 2 años	624	21%	1,365	13%	1,726	9%	3,715	11%
Más de 2 años	861	29%	694	7%	0	0%	1,555	5%
Total	3,001	100%	10,393	100%	19,418	100%	32,812	100%
Promedio (meses)	17.09		8.07		5.49		7.37	
Mediana (meses)	12		5		4		5	

Nota: El cuadro considera el tiempo de permanencia continuo de las MC categoría B y categoría A que entraron a partir de febrero de 2020 hasta diciembre de 2025.

La estabilidad en el servicio muestra una relación directa con el ciclo de vida de las voluntarias. Las MC de 45 años o más registran la mayor permanencia promedio con 9.19 meses, seguidas

por el grupo de 35 a 44 años con 8.72 meses. En contraste, las voluntarias más jóvenes (18 a 24 años) presentan la mayor rotación, con un promedio de apenas 5.88 meses y una mediana de 4 meses. De hecho, en este grupo joven, el 70% se retira antes de cumplir los 6 meses de servicio, mientras que en el grupo de mayor edad esa cifra se reduce a 54%, evidenciando una mayor fidelidad al Programa en este grupo etario.

Cuadro 5: Tiempo de permanencia (en meses) y edad de las MC, según rangos y promedio

Tiempo de permanencia	Rangos de edad								Total	
	18-24 años		25-34 años		35-44 años		45 años o más			
	0bs	%	Obs	%	Obs	%	Obs	%	Obs	%
Menos de 3 meses	4,079	33%	3,441	28%	1,516	27%	632	26%	9,668	29%
Entre 3 y 6 meses	4,574	37%	4,091	33%	1,639	29%	684	28%	10,988	33%
Entre 7 meses y 1 año	2,413	20%	2,685	22%	1,231	22%	554	23%	6,883	21%
Entre 1 y 2 años	1,009	8%	1,527	12%	796	14%	383	16%	3,715	11%
Más de 2 años	254	2%	724	6%	399	7%	178	7%	1,555	5%
Total	12,329	100%	12,468	100%	5,581	100%	2,431	100%	32,809	100%
Promedio (meses)	5.88		7.88		8.72		9.19		7.37	
Mediana (meses)	4		5		5		6		5	

Nota: El cuadro considera el tiempo de permanencia continuo de las MC B y MC A que entraron a partir de febrero de 2020 hasta diciembre de 2025.

Al cruzar el tipo de atención con los grupos etarios, se observa que la transición a la presencialidad (2024-2025) ha homogeneizado a la baja los tiempos de permanencia. Durante la atención remota en pandemia, las MC de 45 años o más alcanzaron un promedio de 22.58 meses de permanencia, mientras que en el periodo de atención presencial dicho promedio cae drásticamente a 6.70 meses. Una tendencia similar se observa en las jóvenes de 18-24 años, cuyo promedio en el tipo de atención remoto fue 12.70 meses de permanencia, mientras que en la presencialidad es de apenas 4.84 meses, el más bajo de toda la serie histórica analizada, lo que subraya la dificultad de retención bajo las exigencias del servicio presencial en dicho grupo etario.

Cuadro 6: Tiempo de permanencia, edad de las MC y tipo de atención del SCD

Grupo de edad	Estadístico	Tipo de atención del SCD			Total
		Remoto (feb 2020-mar 2022)	Mixto (abr 2022-dic 2023)	Presencial (ene 2024-dic 2025)	(feb 2020-dic 2025)
18-24 años	Promedio	12.70	6.45	4.84	5.88
	Mediana	9	4	3	4
25-34 años	Promedio	17.65	8.32	5.64	7.88
	Mediana	13	5	4	5
35-44 años	Promedio	20.61	9.73	6.11	8.72
	Mediana	17	6	4	5
45 años o más	Promedio	22.58	11.28	6.70	9.19
	Mediana	15	7	5	6
Total	Promedio	17.11	8.07	5.49	7.37
	Mediana	12	5	4	5

Nota: El cuadro considera el tiempo de permanencia continuo de las MC B y MC A que entraron a partir de febrero de 2020 hasta diciembre de 2025.

El análisis de las variables de gestión y perfil de las voluntarias revela brechas significativas en la duración de los tramos de actividad, como la promoción de MC B a MC A, el aumento normativo del estipendio, la posibilidad de que sus hijos sean usuarios del SCD y la posibilidad de obtener una certificación. En primer lugar, la movilidad interna surge como un factor determinante, pues las MC que experimentaron una promoción de la categoría B a la A muestran una permanencia promedio de 16.13 meses, cifra que es casi cuatro veces superior a los 4.11 meses registrados por quienes no fueron promovidas; asimismo, la mediana de 14 meses para el grupo promovido refuerza la idea de que el ascenso actúa como un potente catalizador de estabilidad. En una línea similar, la política de incentivos económicos ofrece resultados contundentes, ya que las MC beneficiadas con el aumento normativo del estipendio muestran una permanencia promedio de 16.02 meses con una mediana de 10 meses, frente a los 6.32 meses de quienes no se encontraban en el SCD cuando se dio dicho incremento, posicionando al estipendio como un factor crítico para la retención. Por otro lado, el vínculo familiar también ejerce una influencia positiva en la continuidad, evidenciada en que aquellas MC con hijos en el CIAI tienen una permanencia promedio de 7.94 meses en el servicio, superando los 7.10 meses de quienes no cuentan con este vínculo. Finalmente, aunque se trata de un grupo reducido de 34 observaciones, las MC que recibieron del Programa una certificación por su trabajo presentan una permanencia promedio excepcional de 29.09 meses y una mediana de 28 meses, lo que indica que este incentivo está estrechamente asociado a los perfiles que demuestran el mayor nivel de compromiso y trayectoria dentro del Programa.

Cuadro 7: Tiempo de permanencia (en meses) y variables individuales

Variable	Indicador	Promedio	Mediana	Obs
Promoción de B a A	No fue promovida	4.11	3	23,913
	Sí fue promovida	16.13	14	8,899
Aumento normativo	No recibió aumento	6.32	4	29,263
	Sí recibió aumento	16.02	10	3,549
Hijo en el CIAI	No tuvo un hijo/a en el CIAI	7.10	4	22,409
	Sí tuvo un hijo/a en el CIAI	7.94	5	10,403
Certificación	No recibió certificación	7.35	5	32,778
	Sí recibió certificación	29.09	28	34

Nota: El cuadro considera el tiempo de permanencia continuo de las MC B y MC A que entraron a partir de febrero de 2020 hasta diciembre de 2025.

4.2. Determinantes del tiempo de permanencia de las MC

Una vez caracterizada la duración de los tramos, es necesario identificar qué factores aceleran o frenan la salida de las voluntarias. Para ello, se presentan los resultados del modelo de supervivencia Weibull, el cual permite cuantificar el impacto de las características individuales, institucionales y de gestión sobre el tiempo de permanencia. Este análisis profundiza en la 'velocidad' de la deserción, identificando las variables críticas que actúan como mecanismos de retención para asegurar la continuidad del servicio pedagógico. Al respecto, Rao et al. (2022) enfatizan que comprender qué motiva a la fuerza laboral a quedarse es el primer paso para reducir la rotación y asegurar la calidad del servicio.

La estimación del modelo de supervivencia Weibull, bajo una parametrización de Tiempo de Falla Acelerado (AFT), permite describir la dinámica de permanencia de las madres cuidadoras (MC) mediante el uso de "*Time Ratios"* (TR). Los *time ratios* cuantifican la magnitud de la expansión o contracción del tiempo esperado de servicio ante cambios en las variables explicativas. Los resultados revelan que la categoría de la voluntaria y el tipo de atención son los factores con mayores niveles de asociación respecto a la duración de la permanencia de las MC.

Específicamente, un TR de 1.48 asociado a la variable MC A (con respecto a la categoría base MC B) significa que las MC A presentan un tiempo esperado de permanencia 48% superior al de las MC B. Asimismo, la variable de aumento normativo durante la atención mixta reporta un TR

de 1.26, indicando una extensión del 26% en la duración de la vinculación para este grupo específico en comparación con el periodo base.

En lo que respecta a las características sociodemográficas, el modelo describe una relación positiva y creciente entre la edad de la voluntaria y la estabilidad de su tramo. Tomando como referencia al grupo más joven de 18 a 24 años, se observa un incremento progresivo en los coeficientes de los otros grupos: las MC de 25 a 34 años registran un TR de 1.08, las MC de 35 a 44 años un TR de 1.24, y el grupo de más edad, de 45 años o más alcanza un TR de 1.41. Estos datos reportan que el tiempo de permanencia esperado para el grupo de mayor edad, de 45 años a más, es 41% mayor al de las voluntarias más jóvenes.

También se encuentra que contar con un hijo o hija en el CIAI se asocia con un incremento de 7% en la permanencia (TR = 1.07), mientras que variables institucionales como el número de MC por sala y el número de CIAI por comité de gestión muestran efectos marginales, entre 1% y 2%, sobre el tiempo esperado de permanencia (TR de 1.01 y 1.02, respectivamente).

El análisis del entorno operativo de la sala también revela diferencias importantes. El pertenecer a salas de bebés y gateadores se asocia con un tiempo de permanencia un 9% superior (TR = 1.09) con respecto a la categoría de referencia (sala mixta). No obstante, el factor que describe las mayores contracciones en la duración del servicio es el tipo de atención del SCD. En comparación con el tipo de atención Remoto, la transición al tipo de atención Mixto registra un TR de 0.60 y el paso al tipo de atención Presencial un TR de 0.49. Estos coeficientes describen una reducción del tiempo esperado de permanencia de 40% y 51%, respectivamente, evidenciando que la modalidad de atención presencial se asocia con tramos de actividad significativamente más breves en la serie histórica analizada hasta diciembre de 2025.

Por otro lado, los resultados de las estimaciones detallan una marcada heterogeneidad territorial en la duración del voluntariado. Tomando como base el departamento de Loreto, se observa que regiones como Cajamarca (TR = 1.34), Tumbes (TR = 1.36) y Puno (TR = 1.17) registran tiempos de permanencia esperados entre un 17% y 36% superiores. En el extremo opuesto, el modelo describe contracciones críticas en la duración del servicio en departamentos como Ucayali (TR = 0.73), Ica (TR = 0.80), La Libertad (TR = 0.84) y Lima (TR = 0.9). Estas variaciones geográficas describen que la estabilidad de las MC no es uniforme a nivel nacional, registrándose las duraciones de tramos más cortas en zonas de la costa y selva central, mientras que las trayectorias de mayor aliento se concentran en departamentos de la sierra norte y sur del país.

La heterogeneidad territorial identificada en el modelo Weibull encuentra un sustento empírico claro en el análisis de costo de oportunidad regional. Como se observa en el Gráfico 3, existe una correlación negativa y robusta (*rho* = -0.61) entre los ingresos laborales femeninos y la permanencia de las MC por regiones. Como se observa en el Gráfico 3, departamentos como Madre de Dios, Piura e Ica, que presentan ingresos laborales promedio elevados, registran los niveles más bajos de permanencia, fluctuando en promedio entre los 5 y 6 meses. En el caso de Ucayali, se observa una tendencia similar hacia la contracción de los meses de servicio conforme el ingreso regional se posiciona por encima del promedio nacional. Por el contrario, en regiones con menores ingresos laborales y, por ende, menor costo de oportunidad (como Huancavelica, Cajamarca y Puno), la permanencia promedio se extiende por encima de los 12 meses. El hecho de que los *Time Ratios* territoriales sean menores a la unidad en las regiones de mayor dinamismo económico sugiere que el estipendio del Programa compite directamente con las oportunidades laborales locales.

Cuadro 8: Coeficientes del modelo Weibull

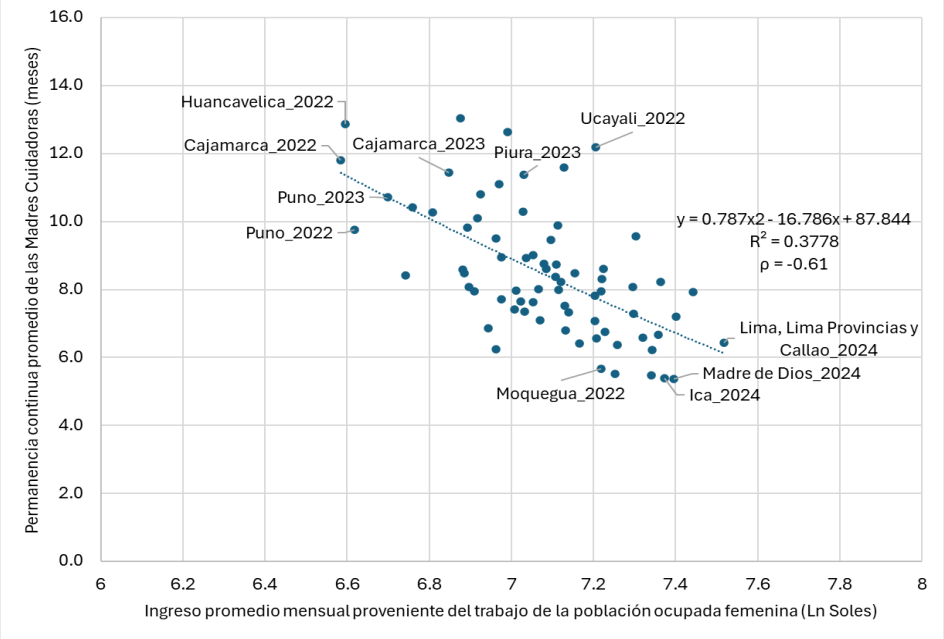
N° Sujetos=	27,462
N° Fallas (eventos)=	20,189
Tiempo en riesgo=	265,453
N° Observaciones=	240,076
Wald chi2 (42)=	2,507
Log pseudoverosimilitud=	-38,566
Prob > chi2 (P-valor)=	0

Madre cuidadora salió del SCD	Time ratio	Errores estándar robustos	z	P>|z|	[Intervalo de 95% de confianza]	
Madres cuidadoras por sala	1.01	0.00	2.11	**0.035**	1.00	1.02
Madres cuidadoras por CIAI	0.99	0.01	-1.08	0.282	0.97	1.01
Madres cuidadoras por Comité de Gestión	1.00	0.01	-0.35	0.728	0.97	1.02
Salas por CIAI	1.03	0.02	1.37	0.169	0.99	1.07
Salas por Comité de Gestión	0.98	0.01	-3.09	**0.002**	0.96	0.99
CIAI por Comité de Gestión	1.02	0.01	2.56	**0.011**	1.01	1.04
ID de sala del CIAI	1.00	0.00	12.03	**0.000**	1.00	1.00
Número de usuarios que atiende	1.01	0.00	1.65	0.099	1.00	1.02
Tipo de Madre cuidadora (base: categoría B)						
Categoría A	1.48	0.03	17.71	**0.000**	1.42	1.55
Grupos de edad (base: de 18 a 24 años)						
De 25 a 34 años	1.08	0.02	4.60	**0.000**	1.05	1.12
De 35 a 44 años	1.24	0.03	9.91	**0.000**	1.19	1.29
De 45 a más años	1.41	0.05	10.62	**0.000**	1.32	1.50
Tipo de sala (base: Mixta)						
Bebés y gateadores	1.09	0.03	3.77	**0.000**	1.04	1.14
Caminantes y exploradores	0.99	0.02	-0.46	0.643	0.95	1.03
Tiene hijo o hija en el CIAI	1.07	0.02	3.74	**0.000**	1.03	1.11
Tipo de atención del SCD (base: Remoto (feb 2020-mar 2022))						
Mixto (abr 2022-dic 2023)	0.60	0.02	-15.86	**0.000**	0.56	0.64
Presencial (ene 2024-dic 2025)	0.49	0.02	-21.52	**0.000**	0.46	0.52
Aumento normativo en atención mixta	1.26	0.04	6.66	**0.000**	1.18	1.35
Departamento (base: Loreto)						
Amazonas	1.25	0.15	1.90	0.057	0.99	1.58
Áncash	0.93	0.07	-1.10	0.273	0.81	1.06
Apurímac	1.07	0.09	0.77	0.443	0.91	1.25
Arequipa	1.01	0.08	0.15	0.878	0.87	1.17
Ayacucho	1.11	0.09	1.25	0.211	0.94	1.31
Cajamarca	1.34	0.15	2.68	**0.007**	1.08	1.66
Callao	0.97	0.09	-0.32	0.752	0.80	1.17
Cusco	0.98	0.07	-0.25	0.801	0.85	1.13
Huancavelica	1.18	0.10	2.05	**0.040**	1.01	1.39
Huánuco	1.16	0.11	1.55	0.121	0.96	1.39
Ica	0.80	0.06	-2.83	**0.005**	0.69	0.93
Junín	0.86	0.07	-1.84	0.066	0.74	1.01

La Libertad	0.84	0.07	-2.00	**0.045**	0.71	1.00
Lambayeque	1.01	0.09	0.11	0.912	0.85	1.20
Lima	0.90	0.06	-1.55	0.122	0.78	1.03
Madre De Dios	0.83	0.10	-1.52	0.129	0.66	1.05
Moquegua	1.05	0.11	0.42	0.672	0.85	1.29
Pasco	1.05	0.09	0.54	0.591	0.88	1.24
Piura	1.08	0.09	0.86	0.392	0.91	1.27
Puno	1.17	0.09	1.99	**0.047**	1.00	1.38
San Martin	1.07	0.11	0.64	0.522	0.87	1.32
Tacna	1.02	0.08	0.30	0.762	0.89	1.18
Tumbes	1.36	0.14	3.05	**0.002**	1.12	1.65
Ucayali	0.73	0.06	-3.66	**0.000**	0.62	0.86

Nota: Los coeficientes reportados corresponden a Time Ratios (TR) estimados mediante un modelo de duración paramétrico Weibull bajo la parametrización de Tiempo de Falla Acelerado (AFT). La interpretación de estos coeficientes indica que un TR superior a la unidad representa una expansión o prolongación del tiempo esperado de permanencia en el servicio, actuando como un factor de retención o protección. Por el contrario, un TR inferior a la unidad señala una contracción del tiempo esperado, lo que se traduce en una aceleración de la salida o deserción del cargo. El análisis se sustenta en una estructura de panel persona-mes donde el "evento de falla" se define como la desvinculación inmediata (MC salió del SCD = 1). Finalmente, los errores estándar reportados son robustos y se encuentran agrupados a nivel de individuo con el objetivo de corregir la posible autocorrelación residual derivada de las observaciones longitudinales.

Gráfico 3: Ingresos laborales femeninos y permanencia de las MC, por departamento y año, 2022-2024



Nota: El ingreso laboral promedio mensual femenino proviene de la Encuesta Nacional Permanente de Empleo (EPEN) del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). El gráfico presenta la correlación entre el logaritmo del ingreso laboral mensual (promedio del año) de la población femenina a nivel departamental y la permanencia continua en meses (promedio del año) de las Madres Cuidadoras (MC). Cada punto representa una observación anual por departamento para el periodo 2022–2024 (n = 72).
Fuente: INEI - EPEN, Sistema Integrado de Información del PNCM.
Elaboración: DGSEI.

Por otro lado, como medida de validación de los hallazgos presentados, se realizó una estimación de robustez orientada a verificar la estabilidad de los coeficientes ante la heterogeneidad institucional no observada. Para ello, se optó por un modelo que permite comparar el comportamiento de las MC estrictamente dentro de sus mismos Comités de Gestión, controlando así por las particularidades operativas de cada unidad local. Los resultados de esta prueba de

robustez describen estimaciones altamente consistentes con el modelo paramétrico principal, ratificando la solidez de los determinantes de la permanencia identificados.

En esta especificación, los patrones asociados al ciclo de vida se mantienen estables, reportando que el incremento en la edad continúa siendo un factor descriptivo de mayor duración en el servicio. Del mismo modo, las variables institucionales —como el número de MC por sala y la densidad de servicios por Comité de Gestión— conservan su dirección y significancia, asociándose consistentemente con una mayor estabilidad en el tiempo esperado de servicio. Asimismo, la variable de promoción interna mantiene su asociación con una permanencia prolongada, aunque presenta un efecto ligeramente más atenuado en comparación con la estimación base.

Finalmente, el comportamiento de las variables de carga operativa, como el número de usuarios atendidos y la especialización por tipo de sala, no muestra variaciones significativas respecto a los resultados presentados anteriormente. Esta convergencia de resultados entre distintas especificaciones confirma que los hallazgos del estudio son independientes del manejo de la heterogeneidad institucional, proporcionando una base descriptiva confiable sobre los factores que rigen la duración de los tramos de las voluntarias en el SCD hasta diciembre de 2025. Los detalles técnicos de esta estimación de contraste se encuentran en el Anexo 1 del presente documento.

4.3. Trayectorias de las MC

Esta sección examina la naturaleza del vínculo de las MC a través de sus trayectorias en el servicio en horizontes temporales de 6, 12 y 18 meses. A diferencia del enfoque previo, aquí se clasifica el comportamiento de las voluntarias en categorías específicas, según lo observado en los datos: i) permanencia completa, ii) salida con reingreso y iii) salida definitiva. Siguiendo a Rao et al. (2022), la comprensión de estos perfiles de carrera permite a la gestión del Programa distinguir entre la estabilidad y las rupturas temporales, facilitando una visión más dinámica de la fuerza laboral.

Como se observa en el Cuadro 9, la distribución de las trayectorias presenta variaciones significativas al contrastar los horizontes de 6, 12 y 18 meses. En la ventana inicial de 6 meses, se registra el mayor nivel de estabilidad relativa, con un 42% de MC que permanecen durante todo el periodo. Sin embargo, a medida que el periodo de observación se extiende, la proporción de MC con permanencia completa se reduce a 28% y 19% en las ventanas de 12 meses y 18 meses, respectivamente.

En contraposición, la salida definitiva del servicio, es la trayectoria más frecuente de las MC a medida que se incrementa la amplitud de la ventana de observación. Mientras que, en una ventana de 6 meses, el 52% de las MC se va definitivamente del servicio, esta proporción se eleva a 63% en la ventana de 12 meses y llega a 68% (10,512 casos) en la ventana de 18 meses. En este último horizonte, las voluntarias que optan por el abandono definitivo registran una permanencia promedio de apenas 5.69 meses, con una mediana de 4 meses, lo que indica que el grueso de estas bajas ocurre de manera prematura dentro del periodo analizado.

Finalmente, la proporción de MC que sale y regresa al servicio se duplica conforme aumenta la ventana de observación, pasando de 6% en la ventana corta de 6 meses a 13% en la ventana más larga de 18 meses (2,010 casos). A pesar de este incremento en la frecuencia de la intermitencia, la actividad efectiva acumulada por estas voluntarias en el horizonte más largo es de 5.07 meses en promedio. Esta cifra resulta inferior al tiempo de permanencia promedio de las salidas definitivas (5.69 meses), lo que indica que las MC que regresan, no lo hacen por un periodo considerable de tiempo.

Cuadro 9: Trayectorias de la MC y ventanas

Ventana	Trayectoria	Obs	%	Tiempo de permanencia			
				Promedio	Mediana	Mínimo	Máximo
6 meses	Permanencia completa	12,222	50%	6.00	6.00	6.00	6.00
	Salida con reingreso	987	4%	2.07	2.00	1.00	2.50
	Salida definitiva	11,424	46%	2.64	2.00	1.00	5.00
12 meses	Permanencia completa	5,383	27%	12.00	12.00	12.00	12.00
	Salida con reingreso	1,907	10%	3.73	4.00	1.00	5.50
	Salida definitiva	12,618	63%	4.38	4.00	1.00	11.00
18 meses	Permanencia completa	2,921	19%	18.00	18.00	18.00	18.00
	Salida con reingreso	2,010	13%	5.07	5.00	1.00	8.50
	Salida definitiva	10,512	68%	5.69	4.00	1.00	17.00

Nota: La tabla considera las trayectorias de las MC B y MC A que entraron a partir de febrero de 2020, en una ventana de 18 meses.

El análisis por rangos etarios dentro de la ventana de 18 meses confirma que la edad de las madres cuidadoras es un factor determinante en la configuración de trayectorias estables[16]. Se evidencia que la frecuencia de mantener una Permanencia completa aumenta linealmente con la edad: mientras que solo el 16% de las jóvenes de 18 a 24 años completa los 18 meses, este porcentaje se eleva a 26% entre las MC de 45 años o más. En cambio, la trayectoria más frecuente en el grupo etario más joven es la salida definitiva del servicio (70%), mientras que se reduce a 63% en el grupo de mayor edad. Estos datos sugieren que las voluntarias de mayor edad no solo permanecen más tiempo en promedio, sino que son significativamente más propensas a desarrollar trayectorias de fidelidad ininterrumpida frente a las exigencias del Programa.

Cuadro 10: Trayectorias de las MC y rangos de edad

Trayectorias	Rangos de edad								Total	
	18-24 años		25-34 años		35-44 años		45 años o más			
	0bs	%	Obs	%	Obs	%	Obs	%	Obs	%
Permanencia completa	978	16%	1,106	19%	606	24%	231	26%	2,921	19%
Salida con reingreso	906	14%	689	12%	319	13%	96	11%	2,010	13%
Salida definitiva	4,415	70%	3,943	69%	1,599	63%	554	63%	10,511	68%
Total	6,299	100%	5,738	100%	2,524	100%	881	100%	15,442	100%

Nota: La tabla considera las trayectorias de las MC B y MC A que entraron a partir de febrero de 2020, en una ventana de 18 meses

Al profundizar en la relación entre el tipo de trayectoria y los meses de actividad efectiva, se observa que la trayectoria de salida definitiva está marcada por una alta precocidad; el 31% de estas bajas ocurre antes de los 3 meses y 34% adicional entre los 3 y 6 meses de vinculación. Esto sugiere que, en una ventana de 18 meses, los puntos de quiebre más críticos para la

[16] Por fines de exhaustividad y simplicidad en la exposición, los cuadros descriptivos presentados en adelante toman como referencia la ventana de 18 meses; no obstante, el mismo análisis fue realizado para los horizontes de 6 y 12 meses, identificándose tendencias y comportamientos equivalentes en la relación entre las variables analizadas y las trayectorias de las voluntarias.

deserción definitiva se concentran en el primer semestre de servicio. En contraste, la trayectoria de salida con reingreso muestra una distribución más desplazada hacia el centro de la ventana, donde 41% de las MC registra una actividad efectiva de entre 7 meses y un año. Esto evidencia que la intermitencia no es un evento temprano, sino una dinámica que surge tras superar el primer semestre de servicio, reflejando dificultades para sostener la continuidad en el mediano plazo.

Cuadro 11: Trayectorias de las MC y rangos de tiempo de permanencia

Trayectorias	Rango de meses de permanencia								Total	
	Menos de 3 meses		Entre 3 y 6 meses		Entre 7 meses y 1 año		Entre 1 y 2 años			
	Obs	%	Obs	%	Obs	%	Obs	%	Obs	%
Permanencia completa	0	0%	0	0%	0	0%	2,921	100%	2,921	100%
Salida con reingreso	187	9%	734	37%	834	41%	255	13%	2,010	100%
Salida definitiva	3,211	31%	3,558	34%	2,668	25%	1,075	10%	10,512	100%
Total	3,398	22%	4,292	28%	3,502	23%	4,251	28%	15,443	100%

Nota: La tabla considera las trayectorias de las MC B y MC A que entraron a partir de febrero de 2020, en una ventana de 18 meses.

Finalmente, al evaluar cómo cambian las trayectorias dependiendo del tipo de atención del servicio, se encuentra un contraste notable entre la virtualidad y la presencialidad. Durante el periodo de atención remota, la permanencia promedio acumulada en una ventana de 18 meses alcanzó 12.62 meses, impulsada por la flexibilidad que este tipo de atención permitía. Sin embargo, durante el periodo de atención presencial (2024-2025), la permanencia promedio se contrae a 7.11 meses. Es destacable que, incluso bajo la presión de la presencialidad actual, el grupo de MC de 45 años o más logra la permanencia promedio más alta de 8.89 meses, superando en 2 meses y medio a las voluntarias más jóvenes (6.37 meses), lo que confirma una mayor resiliencia de las MC de mayor edad ante el retorno a la presencialidad en el SCD.

Cuadro 12: Trayectorias de la MC, tipos de atención del SCD y rangos de edad de las MC

Trayectorias	Tipo de atención del SCD	Rangos de edad				Total
		18-24 años	25-34 años	35-44 años	45 años o más	
Permanencia completa [a/]	Remoto	-	-	-	-	-
	Mixto	-	-	-	-	-
	Presencial	-	-	-	-	-
Salida con reingreso	Remoto	4.58	4.90	4.81	5.05	4.74
	Mixto	5.00	5.12	5.23	5.85	5.12
	Presencial	4.77	5.39	5.03	5.71	5.06
Salida definitiva	Remoto	7.91	7.66	7.54	7.49	7.74
	Mixto	5.32	5.65	5.88	5.76	5.56
	Presencial	5.17	5.60	5.48	5.23	5.38
Total	Remoto	12.32	12.75	13.24	11.77	12.62
	Mixto	6.64	7.30	8.06	8.37	7.21
	Presencial	6.37	7.27	7.79	8.89	7.11

a/ Las trayectorias de permanencia completa mantienen los 18 meses constantes en todos los tipos de atención.
Nota: La tabla considera las trayectorias de las MC B y MC A que entraron a partir de febrero de 2020 en una ventana de 18 meses.

4.4. Determinantes de las trayectorias de las MC

Finalmente, se exponen los resultados de las estimaciones del modelo de regresión logística multinomial, orientado a identificar los factores que influyen en la probabilidad de que una MC siga alguna de las trayectorias antes descritas. Al analizar estos destinos de forma no jerárquica, el modelo permite evaluar cómo los incentivos económicos (estipendio), la promoción interna, entre otros factores, influyen en la decisión de permanecer en el SCD, proporcionando evidencia clave para reducir la probabilidad de abandono definitivo frente al escenario ideal de permanencia prolongada.

En el corto plazo (ventana de 6 meses), la estructura del voluntariado muestra una distribución casi equitativa entre la estabilidad y la deserción, donde el 48.0% registra una permanencia completa y el 47.9% una salida definitiva, mientras que la trayectoria de reingreso resulta marginal con apenas un 4.0% de los casos.

Al ampliar el horizonte de observación a una ventana de 12 meses, se evidencia un desplazamiento hacia la desvinculación, donde la proporción de MC con permanencia completa se reduce a 24.4% y la salida definitiva se consolida como la trayectoria predominante, alcanzando el 65.7% de los casos. Por su parte, la salida con reingreso muestra un incremento gradual hasta representar el 9.9% de los casos, lo que indica que el retorno al servicio requiere de ciclos de ausencia y reincorporación que exceden el primer semestre de vinculación. Este patrón subraya que, a medida que se amplía la ventana de observación, la probabilidad de mantener una trayectoria de vinculación ininterrumpida decrece de forma acelerada frente a la trayectoria de salida definitiva.

Finalmente, en el horizonte de observación de 18 meses, el modelo reporta la mayor dispersión entre trayectorias, situando la permanencia continua en su punto más bajo con el 15.5% de las voluntarias, mientras que la salida definitiva alcanza su máxima incidencia en el 71.0% de las voluntarias. Un hallazgo relevante en esta ventana es el comportamiento de la trayectoria de salida con reingreso, la cual asciende al 13.6%, estrechando significativamente la brecha respecto a la permanencia completa. Este comportamiento describe que, en ventanas de tiempo más extensas, la intermitencia se convierte en un componente estructural de la rotación del Programa, aproximándose en magnitud a la probabilidad de sostener una trayectoria de fidelidad ininterrumpida al SCD durante el periodo analizado.

Cuadro 13: Probabilidades predichas del modelo de regresión logística multinomial

Trayectoria	Ventana de análisis		
	6 meses	12 meses	18 meses
Permanencia completa	48.0%	24.4%	15.5%
Salida con reingreso	4.0%	9.9%	13.6%
Salida definitiva	47.9%	65.7%	71.0%
Total	100%	100%	100%

Nota: Las probabilidades reportadas corresponden a los valores predichos por el modelo multinomial de trayectorias laborales, evaluados en los valores observados de todas las covariables. Estos resultados representan la distribución promedio esperada de los tres resultados posibles —permanencia completa, salida con reingreso y salida definitiva— para cada ventana de análisis (6, 12 y 18 meses).

Para interpretar los resultados del modelo de regresión logística multinomial, se calcularon los efectos marginales (*margins*), los cuales permiten cuantificar la variación en puntos porcentuales de la probabilidad de pertenecer a una trayectoria específica ante cambios en las variables explicativas. Este enfoque resulta superior a la lectura de los coeficientes log-odds, ya que

traduce la complejidad del modelo en términos de magnitud e importancia práctica. Los resultados describen que las decisiones de gestión, el ciclo de vida de la voluntaria y el tipo de atención son los factores que ejercen la mayor presión sobre la configuración de las trayectorias en las tres ventanas de observación analizadas (6, 12 y 18 meses).

Los hallazgos se encuentran en el Cuadro 14. En cuanto a las características institucionales, los resultados muestran una relación heterogénea y de baja magnitud respecto a la estabilidad de las voluntarias. Si bien variables ligadas a la escala, como el número de MC por sala o el número de salas por CIAI, presentan una asociación positiva con la permanencia completa en las ventanas de 6 y 12 meses, sus efectos son marginales (oscilando apenas entre 1.1 puntos porcentuales (pp.) y 1.2 pp.). Esta tendencia hacia la estabilidad no es concluyente, ya que se diluye al ampliar el horizonte a 18 meses y se contradice con el efecto del número de MC por CIAI, que no sigue el mismo patrón. En consecuencia, no es posible determinar con claridad que una mayor densidad organizativa garantice por sí misma trayectorias más prolongadas, sugiriendo que la escala operativa tiene un impacto limitado y sensible al factor temporal.

Por otro lado, la variable con el efecto más contundente, según las estimaciones del modelo, es la promoción de MC B a MC A. En la ventana de 18 meses, el haber accedido a una promoción incrementa la probabilidad de permanencia completa en 47.4 pp., asociándose simultáneamente con una reducción de 56.4 pp. en la probabilidad de salida definitiva. Este hallazgo describe a la movilidad interna como el principal predictor de estabilidad a largo plazo. En una línea similar, el aumento normativo durante el periodo de atención mixta registra efectos marginales positivos sobre la permanencia completa, con incrementos de 18.6 pp. y 20.3 pp. en las ventanas de 6 y 12 meses, respectivamente. Un dato relevante es que este incentivo económico no solo reduce la salida definitiva (en hasta 28.6 pp.), sino que también eleva la probabilidad de un reingreso en 8.3 pp. y 8.8 pp., sugiriendo que el estímulo económico actúa como un factor que impulsa el retorno de las MC que interrumpieron su servicio.

El análisis de los efectos marginales confirma una relación inversa entre la edad y abandono del SCD: conforme aumenta la edad, se reduce la probabilidad de registrar una trayectoria de salida definitiva. Las MC de 45 años a más presentan una probabilidad de permanencia completa superior en 12 pp. a las MC de 18 a 24 años (en una ventana de observación de 6 meses). Dicha diferencia se eleva a 14.7 pp. en una ventana de 12 meses. A su vez, la probabilidad de salir de manera definitiva del servicio entre las MC de 45 años a más se reduce en 13.8 pp. con respecto a las MC más jóvenes.

Por otro lado, tener un hijo o hija en el CIAI incrementa la probabilidad de permanencia completa en 5.9 pp. en el corto plazo (ventana de 6 meses), e incrementa la probabilidad de reingresar al servicio en 4.3 pp. en una ventana de 18 meses. En la misma línea, la probabilidad de salir de forma definitiva del servicio se reduce en 2.5 pp. en una ventana de 18 meses.

En cuanto al entorno de atención, el desempeño en salas de bebés y gateadores se asocia con un incremento de 4.9 pp. en la probabilidad de permanecer todo el periodo en la ventana de 6 meses.

El tipo de atención del SCD describe variaciones críticas en las probabilidades predichas. El periodo de atención presencial registra la mayor contracción en la probabilidad de permanencia completa, con una reducción de 20 pp. en la ventana de 6 meses, en relación con el periodo de atención remota, además de elevar la probabilidad de salida definitiva en 15.4 pp. y la de reingresar en 4.5 pp.

Territorialmente, el modelo reporta una marcada polarización. Considerando como referencia a Loreto, departamentos como Cajamarca, Huancavelica y Amazonas presentan mayores probabilidades de permanencia completa, entre 11.1 pp. y 12.7 pp.; mientras que departamentos como Ica, Madre de Dios, Moquegua y Ucayali muestran menores probabilidades de permanencia completa, entre 9.4 pp. y 10.2 pp., y de manera consistente, mayores probabilidades de que las MC salgan definitivamente del servicio.

Finalmente, se observa que en la ventana de 18 meses la mayoría de los departamentos presentan efectos marginales significativos que reducen la probabilidad de una trayectoria de intermitencia. Este patrón, con descensos marcados de hasta 12.6 pp. en Huancavelica, sugiere que la intermitencia no es un fenómeno generalizado, sino que presenta variaciones territoriales donde ciertos contextos regionales favorecen una menor rotación o reingreso en el mediano plazo.

Cuadro 14: Efectos marginales predichos del modelo multinomial logit

Efectos marginales	Permanencia completa			Salida con reingreso			Salida definitiva		
	6 meses	12 meses	18 meses	6 meses	12 meses	18 meses	6 meses	12 meses	18 meses
Madres cuidadoras por sala	-0.1pp	-0.3pp	0.7pp	-0.1pp	-0.2pp	-0.8pp	0.2pp	0.5pp	0.1pp
Madres cuidadoras por CIAI	-0.7pp	-0.7pp	**-0.9pp****	0.1pp	0.1pp	**0.8pp***	0.6pp	0.6pp	0.1pp
Madres cuidadoras por Comité de Gestión	0.2pp	**0.4pp****	0.2pp	0pp	0.1pp	-0.1pp	-0.2pp	**-0.4pp****	-0.1pp
Salas por CIAI	1.1pp	1.7pp	**2.4pp****	-0.2pp	-0.4pp	**-2.1pp***	-0.9pp	-1.3pp	-0.4pp
Salas por Comité de Gestión	**-1.1pp*****	**-1pp*****	-0.4pp	0.1pp	-0.1pp	0.2pp	**1.1pp****	**1.2pp*****	0.2pp
CIAIs por Comité de Gestión	**1.2pp****	**1.2pp*****	0.1pp	0pp	0pp	0.2pp	**-1.1pp****	**-1.3pp****	-0.3pp
ID de sala del CIAI	**0pp****	**0pp*****	0pp	**0pp*****	**0pp*****	**0pp****	**0pp*****	**0pp*****	**0pp****
Número de usuarios que atiende	**0.4pp***	0.1pp	**-0.5pp****	**-0.2pp***	**-0.3pp***	-0.2pp	-0.2pp	0.2pp	**0.6pp****
MC B promovida a MC A	-	-	**47.4pp*****	-	-	9pp	-	-	**-56.4pp*****
Grupos de edad (base: de 18 a 24 años)									
De 25 a 34 años	**4.3pp*****	**4.1pp*****	**1.5pp***	-0.5pp	**-1.5pp****	**-2.9pp****	**-3.7pp*****	**-2.5pp****	1.4pp
De 35 a 44 años	**8.6pp*****	**9.7pp*****	**2.8pp*****	-0.4pp	-0.9pp	**-2pp***	**-8.2pp*****	**-8.8pp*****	-0.8pp
De 45 a más años	**12pp*****	**14.7pp*****	**4.7pp*****	-0.9pp	-0.8pp	**-3.4pp***	**-11.1pp*****	**-13.8pp*****	-1.4pp
Tipo de sala (base: Mixta)									
Bebés y gateadores	**4.9pp*****	**2.3pp****	0.1pp	0pp	0.2pp	0.5pp	**-4.9pp*****	**-2.6pp****	-0.5pp
Caminantes y exploradores	1.1pp	-0.5pp	-0.1pp	0.4pp	**1.4pp***	1.6pp	-1.6pp	-0.9pp	-1.6pp
Tiene hijo/a en el CIAI	**5.9pp*****	**3.1pp*****	**-1.8pp****	**1pp****	**3.6pp*****	**4.3pp*****	**-6.9pp*****	**-6.7pp*****	**-2.5pp****
Tipo de atención del SCD (base: Remoto (feb 2020-mar 2022))									
Mixto (abr 2022-dic 2023)	**-18.3pp*****	**-6.8pp***	-3.6pp	**6.1pp*****	**10.9pp*****	**13.3pp*****	**12.2pp*****	-4.1pp	**-9.7pp*****
Presencial (ene 2024-dic 2025)	**-20pp*****	**-6.9pp****	-3.8pp	**4.5pp*****	**11.3pp*****	**13.5pp*****	**15.4pp*****	-4.4pp	**-9.7pp*****
Aumento normativo en atención mixta	**18.6pp*****	**20.3pp*****	-0.6pp	**4.2pp*****	**8.3pp*****	**8.8pp*****	**-22.9pp*****	**-28.6pp*****	**-8.2pp*****
Departamento (base: Loreto)									
Amazonas	**11.1pp****	**12.7pp*****	2.5pp	**-3.8pp****	**-7.8pp*****	**-11.8pp****	**-7.3pp***	-5pp	**9.3pp****

Áncash	-1pp	-1.7pp	0.4pp	-2pp	**-4.8pp***	**-9.2pp****	3pp	**6.5pp***	**8.8pp****
Apurímac	4.7pp	2.1pp	-0.1pp	**-2.9pp***	**-4.8pp***	**-9.8pp****	-1.8pp	2.7pp	**9.9pp****
Arequipa	-3.1pp	-0.6pp	2pp	**-3.1pp****	**-5.5pp****	**-10.1pp****	**6.2pp***	**6.1pp***	**8.1pp****
Ayacucho	2.4pp	1.9pp	1.3pp	**-3.4pp****	**-5.4pp****	**-9.6pp****	1pp	3.4pp	**8.3pp****
Cajamarca	**12.7pp*****	**12.1pp*****	2.9pp	**-3.3pp***	-2.7pp	**-7.8pp***	**-9.4pp****	**-9.3pp****	4.8pp
Callao	-3.6pp	-2.1pp	-0.4pp	1pp	0.3pp	-5.5pp	2.7pp	1.8pp	5.9pp
Cusco	-0.7pp	-2.3pp	-0.6pp	**-3.1pp****	-2.4pp	**-7.8pp***	3.8pp	4.7pp	**8.3pp****
Huancavelica	**12.4pp*****	**11.3pp*****	-1.9pp	**-4.3pp*****	**-5.8pp****	**-12.6pp****	**-8.1pp****	-5.6pp	**14.5pp*****
Huánuco	5.9pp	**8.2pp***	1.2pp	**-2.9pp***	-3pp	-4.9pp	-3pp	-5.2pp	3.7pp
Ica	**-14.4pp*****	**-9.4pp*****	-0.8pp	-2pp	-2.8pp	**-7.2pp***	**16.4pp*****	**12.1pp*****	**8pp****
Junín	**-9.7pp*****	**-6.3pp****	-1.2pp	-2.1pp	-2.7pp	**-7pp***	**11.8pp*****	**9.1pp****	**8.2pp****
La Libertad	**-6pp***	**-5.7pp***	-0.7pp	**-2.6pp***	-2.9pp	**-8.9pp****	**8.6pp****	**8.6pp****	**9.6pp****
Lambayeque	**-5.6pp***	-0.7pp	0pp	0.5pp	0pp	**-6.1pp***	5.1pp	0.7pp	**6.1pp***
Lima	**-5.9pp***	-3.4pp	1.1pp	-1.5pp	-3.1pp	**-8.2pp****	**7.4pp****	**6.5pp***	**7.1pp***
Madre De Dios	**-16.8pp*****	**-10.2pp*****	-2.7pp	0.7pp	**9.2pp****	3.4pp	**16.1pp*****	0.9pp	-0.7pp
Moquegua	**-11.5pp****	-5.1pp	-3pp	-0.6pp	0.4pp	-2.1pp	**12pp****	4.7pp	5.1pp
Pasco	-4.9pp	-3.4pp	-0.8pp	-1.9pp	-3.6pp	**-6.9pp***	**6.8pp***	**7pp***	**7.8pp***
Piura	2.2pp	4.1pp	3.5pp	**-2.7pp***	**-6.1pp****	**-13.5pp*****	0.6pp	2pp	**10pp****
Puno	4.9pp	**7.4pp***	3.7pp	**-3.7pp****	**-4.5pp***	**-9.8pp****	-1.2pp	-3pp	6.1pp
San Martin	1.7pp	1.3pp	2.4pp	**-2.7pp***	-3.2pp	**-10.8pp****	0.9pp	1.9pp	**8.4pp****
Tacna	**-7.1pp****	-3.5pp	-0.1pp	-1.3pp	0.3pp	-4.7pp	**8.4pp****	3.2pp	4.9pp
Tumbes	**8.3pp***	**12.3pp*****	**5pp***	-0.7pp	**-4.7pp***	**-14pp****	**-7.6pp***	**-7.6pp***	**9pp***
Ucayali	**-13.8pp*****	**-9.5pp*****	-1.5pp	-0.9pp	-2pp	**-8.7pp***	**14.7pp*****	**11.5pp*****	**10.3pp****

Nota: Los valores reportados corresponden a probabilidades predichas obtenidas mediante la post-estimación del modelo multinomial. Las probabilidades representan el promedio marginal (AME) de pertenecer a cada trayectoria laboral, condicionado a los valores observados de las covariables. Incluyen intervalos de confianza al 95%. Las estimaciones se presentan por grupos (edad, tipo de sala, promoción, entre otros) para facilitar la interpretación comparada. "*"=p-value<0.05, "**"=p-value<0.01 "***"=p-value<0.001.

5. Discusión y conclusiones

Como se puede observar en los resultados, el tiempo de permanencia promedio de las madres cuidadoras en todo el periodo analizado es 7.37 meses; no obstante, este promedio es influido por el periodo de pandemia, donde gran parte de las madres cuidadoras tuvo en promedio una permanencia continua que supera el año y medio. En ese sentido, se considera importante tomar en consideración el tiempo promedio de permanencia en un contexto donde la atención se dio de manera regular, es decir, el periodo post pandemia. Este tiempo promedio es 5.5 meses, resultado que no se aleja de lo reportado en estudios previos sobre el PNCM, principalmente con metodología cualitativa, en los cuales se señala que el tiempo de permanencia de las madres cuidadoras se encontraría alrededor de los 6 meses (Contraloría General de la República, 2015; Ponce, 2024).

Los resultados también permiten observar diferencias importantes entre el periodo de atención remota y el retorno a la presencialidad. Durante la pandemia, la permanencia de las madres cuidadoras aumentó considerablemente, mientras que en el periodo presencial actual se evidencia una reducción drástica de los tiempos de permanencia. Esto podría explicarse por las diferencias en las exigencias asociadas a cada modalidad de atención. Durante el trabajo remoto debido a la pandemia, las madres cuidadoras no se encontraban expuestas a las mismas demandas físicas, emocionales y operativas propias del cuidado presencial cotidiano de niñas y niños menores de tres años. En cambio, el retorno a la presencialidad reintroduce jornadas extensas, tareas de limpieza y organización, supervisión constante, atención emocional y responsabilidades asociadas al funcionamiento diario del CIAI, condiciones que ya habían sido identificadas en evaluaciones previas del PNCM como factores asociados al desgaste y deserción de las madres cuidadoras (Bravo et al., 2018). También es posible que el costo de oportunidad de permanecer en el servicio se haya reducido durante la pandemia debido a la fuerte contracción del mercado laboral y a la disminución de oportunidades laborales en sectores informales y de cuidados, particularmente para las mujeres, fenómeno documentado en América Latina durante la crisis sanitaria (CEPAL, 2021). En este contexto, el SCD pudo representar una alternativa relativamente más estable frente a un entorno económico caracterizado por menores oportunidades de inserción laboral y reducción de ingresos, lo que habría contribuido a extender los tiempos de permanencia observados durante el periodo de atención remota.

De manera particular, los resultados muestran que los grupos etarios más jóvenes presentaron menores tiempos de permanencia durante el periodo de atención presencial. Las madres cuidadoras de 18 a 24 años registran el promedio más bajo de permanencia de todo el periodo analizado, lo que podría relacionarse con mayores expectativas de inserción laboral, educativa o de movilidad ocupacional fuera del Programa. Este hallazgo coincide con lo señalado en algunos estudios, donde se menciona que las madres cuidadoras abandonan el servicio cuando encuentran oportunidades laborales con mejores condiciones económicas o mayores beneficios (MIDIS, 2016; MIDIS, 2019; Ponce, 2024). En contraste, algunos estudios también identifican que las madres cuidadoras de mayor edad tienden a permanecer más tiempo debido a que perciben el voluntariado como una de sus pocas alternativas de generación de ingresos, especialmente frente a las limitadas oportunidades de inserción laboral formal en etapas más avanzadas del ciclo de vida (Sánchez, 2017; MIDIS, 2019).

Por otro lado, los resultados relacionados con los incentivos muestran evidencia importante respecto a los factores asociados a la retención. Las madres cuidadoras promovidas de la categoría B a la A presentan tiempos de permanencia considerablemente mayores, al igual que aquellas que recibieron incrementos en el estipendio o certificaciones por parte del Programa. Estos hallazgos refuerzan lo identificado en diversos estudios previos, donde se señala que la ausencia de incentivos monetarios y no monetarios constituye uno de los principales factores asociados a la deserción (Arrunategui y Giesecke, 2021; Boyd y Rentería, 2018; MIDIS, 2022; Ponce, 2024). En particular, el incremento del estipendio parece tener un efecto relevante sobre la permanencia, lo cual resulta consistente con la evidencia cualitativa que muestra que las madres cuidadoras perciben un fuerte desbalance entre las responsabilidades asumidas y la compensación económica recibida (Arrunategui y Giesecke, 2021; Boyd y Rentería, 2018; Bravo et al., 2018; MIDIS, 2016; MIDIS, 2019; MIDIS, 2022; Ponce, 2024).

De igual forma, los resultados vinculados a la certificación sugieren que las oportunidades de reconocimiento y desarrollo profesional podrían constituir mecanismos importantes de retención. Si bien el número de observaciones es reducido, las madres cuidadoras certificadas presentan

tiempos de permanencia notablemente superiores al promedio general. Esto coincide con estudios recientes que señalan que las capacitaciones, certificaciones y reconocimientos son valorados positivamente por las madres cuidadoras, no solo por fortalecer sus capacidades, sino también porque representan oportunidades de validación de su experiencia y posibles oportunidades laborales futuras (MIDIS, 2022). En este sentido, la evidencia sugiere que los incentivos no monetarios podrían complementar las estrategias económicas de retención, aunque difícilmente reemplazarlas completamente.

Asimismo, el hallazgo de que las madres cuidadoras con hijos en el CIAI presentan una permanencia ligeramente superior también resulta consistente con la evidencia cualitativa previa. Algunos estudios muestran que muchas mujeres ingresan al SCD porque les permite mantenerse cerca de sus hijos e hijas, contar con apoyo para su cuidado y, simultáneamente, generar algún ingreso económico (Arrunategui y Giesecke, 2021; Boyd y Rentería, 2018). De esta manera, el vínculo familiar con el servicio puede funcionar como un factor adicional de permanencia, especialmente en contextos donde las opciones de conciliación entre trabajo y cuidado son limitadas.

Estos hallazgos cobran especial relevancia si se considera la literatura sobre desarrollo infantil temprano y apego. Diversos estudios señalan que la estabilidad y continuidad de los cuidadores son fundamentales para establecer vínculos seguros y para el adecuado desarrollo cognitivo, emocional y social de las niñas y niños (Bowlby, 1989; Britto et al., 2017; National Scientific Council on the Developing Child, 2012). En contextos de cuidado infantil, la permanencia del personal cuidador favorece relaciones más consistentes y sensibles, mientras que la rotación frecuente interrumpe los procesos de adaptación y confianza de los niños y niñas (Howes y Hamilton, 1992; Salinas-Quiroz, 2013). En consecuencia, la alta rotación observada en el SCD no constituye únicamente un problema operativo o administrativo, sino una situación que podría comprometer directamente la calidad de las interacciones de cuidado y, por tanto, los resultados esperados del Programa en materia de desarrollo infantil.

Los resultados del modelo permiten identificar algunos factores asociados de manera significativa con la permanencia de las madres cuidadoras en el SCD, evidenciando que la estabilidad dentro del Programa no depende únicamente de características individuales, sino también de aspectos vinculados a los incentivos ofrecidos y a las condiciones de implementación del servicio. En primer lugar, el hallazgo relacionado con las MC A resulta particularmente relevante. El hecho de que este grupo presente un tiempo esperado de permanencia 48% superior respecto a las MC B sugiere que los mecanismos de promoción interna y reconocimiento de trayectoria podrían desempeñar un rol importante en la retención. Este resultado podría interpretarse como un indicador de que el reconocimiento institucional y la posibilidad de acceder a mejores condiciones dentro del Programa fortalecen el compromiso y la continuidad de las voluntarias (MIDIS, 2022). En línea con ello, la evidencia previa señala que la ausencia de incentivos y mecanismos de reconocimiento constituye una de las principales limitaciones del modelo de cogestión (Bravo et al., 2018; Sánchez, 2017; MIDIS, 2022). Así, la promoción a una categoría superior podría operar no solo como un incentivo económico, sino también simbólico, al representar una validación de la experiencia y desempeño acumulado de las madres cuidadoras.

Asimismo, la interacción positiva entre el aumento normativo del estipendio y el tipo de atención mixta evidencia que los incentivos económicos tienen un efecto importante sobre la permanencia. El incremento de 26% en la duración esperada de la vinculación para este grupo respalda la evidencia previa del PNCM, la cual ha señalado de manera consistente que las condiciones económicas del voluntariado constituyen un factor clave en la permanencia de las madres cuidadoras, especialmente frente a las exigencias y responsabilidades asociadas al servicio (Arrunategui y Giesecke, 2021; Boyd y Rentería, 2018; Bravo et al., 2018; MIDIS, 2016; MIDIS, 2019; MIDIS, 2022; Ponce, 2024). En ese sentido, los resultados sugieren que mejoras económicas, incluso en contextos operativos complejos, pueden contribuir a fortalecer la retención. Esto resulta consistente con la literatura sobre permanencia y trabajo de cuidado, la cual señala que las condiciones económicas continúan siendo uno de los principales determinantes de continuidad, especialmente en ocupaciones altamente demandantes.

Con respecto a las características sociodemográficas, los resultados muestran una relación positiva entre la edad y el tiempo de permanencia. Las madres cuidadoras de mayor edad

presentan tiempos de permanencia considerablemente superiores en comparación con las más jóvenes. Este hallazgo coincide con la evidencia cualitativa revisada previamente, donde se menciona que las madres cuidadoras de mayor edad permanecen en el Programa debido a que cuentan con menores oportunidades de inserción laboral fuera del SCD, por lo que el voluntariado constituye una de sus principales o únicas alternativas de generación de ingresos (Sánchez, 2017; MIDIS, 2019). En contraste, las madres cuidadoras más jóvenes podrían presentar mayores expectativas de movilidad laboral, educativa o económica, lo que incrementaría la probabilidad de abandonar el servicio frente a otras oportunidades.

Por otro lado, el estudio también encuentra que el hecho de que las madres cuidadoras puedan tener a sus hijos o hijas en el mismo CIAI donde brindan sus servicios se asocia con mayores tiempos de permanencia. Este hallazgo resulta coherente con estudios cualitativos previos, en los cuales muchas mujeres reportan que ingresan al SCD motivadas por la posibilidad de permanecer cerca de sus hijos, contar con apoyo en el cuidado infantil y generar simultáneamente un ingreso económico (Arrunategui y Giesecke, 2021; Boyd y Rentería, 2018). En este sentido, se encuentra que el vínculo familiar con el servicio puede fortalecer el sentido de pertenencia y reducir, en parte, el costo de oportunidad de permanecer en el Programa.

Con respecto al entorno operativo, los resultados muestran que las madres cuidadoras que trabajan en salas de bebés y gateadores presentan tiempos de permanencia ligeramente mayores en comparación con aquellas asignadas a salas mixtas. Aunque esta diferencia es moderada, podría relacionarse con dinámicas específicas del cuidado en estas salas. No obstante, este aspecto requeriría mayor exploración cualitativa para comprender las características concretas de dichas salas y cómo estas influyen en la experiencia de las madres cuidadoras.

Uno de los hallazgos más importantes del estudio está relacionado con el tipo de atención del SCD, el cual debido a la pandemia por COVID-19 pasó a ser no presencial durante los años 2020 y 2021, con un retorno gradual a la presencialidad hasta finales de 2023. La modalidad presencial presenta una reducción significativa en el tiempo de permanencia en comparación con la atención remota, mientras que la modalidad mixta también muestra una disminución importante, aunque menos pronunciada. Tal como se mencionó anteriormente, estos resultados permiten inferir que las exigencias asociadas al cuidado presencial constituyen un factor crítico en la rotación de las madres cuidadoras (Bravo et al., 2018).

Por otro lado, los resultados evidencian una marcada heterogeneidad territorial en la permanencia de las madres cuidadoras, lo que sugiere que la estabilidad del voluntariado no depende únicamente de factores individuales o institucionales, sino también de las condiciones económicas y laborales de cada región. Regiones como Cajamarca, Tumbes, Puno y Amazonas presentan tiempos de permanencia significativamente mayores, mientras que departamentos como Ucayali, Ica, La Libertad y Lima registran trayectorias más breves. Este patrón sugiere que la estabilidad del voluntariado se encuentra estrechamente vinculada a las condiciones económicas y laborales de cada territorio. En efecto, la correlación negativa entre los ingresos laborales femeninos de la región y la permanencia de las MC refuerza la hipótesis del costo de oportunidad previamente identificada en estudios sobre el PNCM (MIDIS, 2016; MIDIS, 2019; Ponce, 2024). En regiones con mayores oportunidades laborales y mejores ingresos, el estipendio del Programa pierde capacidad de retención frente a alternativas laborales más atractivas, lo que contribuye a reducir la duración del voluntariado. Por el contrario, en departamentos con menores ingresos promedio y menor dinamismo laboral femenino, las trayectorias tienden a ser más prolongadas.

Estos hallazgos también son consistentes con los enfoques sobre economía del cuidado y trabajo comunitario, los cuales señalan que muchas mujeres permanecen en labores de cuidado en contextos de limitada inserción laboral y precarización del empleo femenino (Boyd y Rentería, 2018; Esquivel, 2011; Sánchez, 2017; Zibecchi, 2014). En ese sentido, la mayor permanencia observada en algunas regiones podría reflejar no solo un mayor compromiso con el Programa, sino también menores alternativas de empleo para las mujeres.

El análisis de trayectorias permite observar que la permanencia de las madres cuidadoras no solo es limitada, sino también altamente inestable en el tiempo. Si bien en los primeros seis meses una proporción importante logra mantener una permanencia continua, esta estabilidad

disminuye progresivamente conforme se amplía el horizonte temporal, hasta el punto de que, a los 18 meses, solo una minoría conserva un vínculo ininterrumpido con el Programa. En contraste, la salida definitiva se consolida como la trayectoria predominante, lo que evidencia que la deserción constituye el desenlace más frecuente dentro del voluntariado.

Además, los resultados evidencian que la desvinculación definitiva tiende a producirse en etapas muy tempranas del voluntariado, especialmente durante los primeros seis meses de servicio (Contraloría General de la República, 2015; Ponce, 2024), lo que sugiere que el periodo inicial constituye una fase particularmente vulnerable para la continuidad de las madres cuidadoras dentro del Programa. Asimismo, refuerza la idea de que los primeros meses representan un periodo crítico de adaptación y evaluación del voluntariado, en el cual las condiciones reales del servicio —como la carga laboral, la intensidad del cuidado y la limitada compensación económica— podrían entrar en conflicto con las expectativas iniciales de las voluntarias (Ponce, 2024).

Los resultados del modelo de regresión logística multinomial permiten profundizar en la comprensión de las trayectorias de vinculación de las madres cuidadoras, mostrando que la permanencia continua constituye una condición cada vez menos frecuente conforme aumenta el horizonte temporal de observación. Mientras que en los primeros seis meses existe una distribución relativamente equilibrada entre permanencia completa y salida definitiva, al ampliar la ventana a 12 y 18 meses la desvinculación definitiva se convierte claramente en la trayectoria predominante. Este patrón refuerza la evidencia previa sobre la fragilidad estructural del voluntariado en el SCD y su limitada capacidad de retención sostenida en el tiempo.

Uno de los hallazgos más relevantes del modelo es el fuerte efecto de los incentivos institucionales sobre la estabilidad de las trayectorias. En particular, la promoción de las madres cuidadoras categoría B a categoría A emerge como el principal predictor de permanencia continua, incrementando sustancialmente la probabilidad de mantenerse en el Programa y reduciendo de manera importante la probabilidad de abandono definitivo. De forma similar, el aumento normativo del estipendio durante la modalidad mixta también se asocia con mayores probabilidades de permanencia. Estos resultados son consistentes con la evidencia cualitativa desarrollada previamente en el PNCM, donde las madres cuidadoras han señalado reiteradamente que el bajo estipendio, la ausencia de beneficios y la limitada valorización de su labor constituyen factores centrales de deserción (Arrunátegui y Giesecke, 2021; Boyd y Rentería, 2018; MIDIS, 2022; Ponce, 2024). En contraste, los resultados sugieren que los mecanismos de reconocimiento, movilidad interna y mejora económica pueden actuar como factores de retención relevantes.

Asimismo, el modelo confirma que la permanencia se encuentra fuertemente asociada al ciclo de vida de las voluntarias. Las madres cuidadoras de mayor edad presentan probabilidades significativamente más altas de mantener trayectorias continuas y menores probabilidades de abandono definitivo en comparación con las más jóvenes debido a que enfrentan menores posibilidades de inserción laboral alternativa, lo que coincide con evaluaciones previas realizadas al PNCM (Sánchez, 2017; MIDIS, 2019). Por el contrario, las voluntarias jóvenes parecerían enfrentar mayores incentivos para abandonar el servicio frente a otras oportunidades laborales o educativas.

Por otro lado, el efecto positivo inicial de tener hijos/as en el CIAI refuerza la idea de que el vínculo familiar y la cercanía entre el cuidado comunitario y las propias responsabilidades de crianza pueden favorecer la permanencia en etapas tempranas del voluntariado (Arrunátegui y Giesecke, 2021; Boyd y Rentería, 2018). Sin embargo, el debilitamiento e inversión de este efecto en horizontes más largos sugiere que dicho vínculo no resulta suficiente para sostener trayectorias prolongadas cuando persisten condiciones estructurales de alta carga laboral y limitada compensación.

Finalmente, los resultados asociados al tipo de atención confirman que la modalidad presencial representa el escenario de mayor vulnerabilidad para la retención. La importante reducción en la probabilidad de permanencia continua y el incremento simultáneo de la salida definitiva y del reingreso evidencian que las exigencias del trabajo presencial dificultan la sostenibilidad del vínculo en el tiempo. Esto resulta consistente con las evaluaciones previas del PNCM (Bravo et al., 2018).

El estudio presenta algunas limitaciones vinculadas principalmente a la naturaleza de los datos administrativos utilizados. En primer lugar, la base no registra las razones específicas de salida de las madres cuidadoras, lo que limita la identificación de los factores inmediatos detrás de cada desvinculación. Asimismo, no se dispone de información detallada sobre aspectos institucionales como clima organizacional, calidad de gestión o funcionamiento interno de los CIAI y Comités de Gestión, lo que podría generar heterogeneidad no observada en los resultados. Adicionalmente, el análisis también se ve limitado por la censura a la derecha, esto significa que para las voluntarias que seguían activas al cierre del estudio, no podemos conocer la duración total de su permanencia, solo la acumulada hasta ese momento; y la periodicidad mensual de los datos impide captar rotaciones de muy corta duración ocurridas dentro del mismo mes. En conjunto, estas limitaciones no invalidan los hallazgos, pero sugieren interpretar los resultados como patrones generales de permanencia y salida más que como explicaciones causales individuales.

Como conclusión, los resultados del estudio evidencian que la permanencia de las madres cuidadoras en el SCD constituye una problemática estructural que compromete la sostenibilidad del servicio y potencialmente su calidad. Aunque el promedio general de permanencia alcanza los 7.37 meses, este valor se encuentra fuertemente influenciado por el periodo de atención remota durante la pandemia; en condiciones regulares de presencialidad, la permanencia promedio se reduce a cinco meses y medio, aproximándose a lo reportado previamente por otros estudios sobre el PNCM (Contraloría General de la República, 2015; Ponce, 2024).

La investigación también muestra que la estabilidad de las madres cuidadoras no depende únicamente de características individuales, sino también de factores institucionales, económicos y territoriales. En particular, los incentivos monetarios y no monetarios —como el aumento del estipendio, la promoción a categorías superiores y las certificaciones— muestran una asociación consistente con mayores probabilidades de permanencia y menores probabilidades de abandono definitivo. Del mismo modo, las diferencias observadas según edad, modalidad de atención y contexto regional sugieren que la continuidad del voluntariado está estrechamente vinculada a las oportunidades laborales disponibles, al costo de oportunidad y a las exigencias concretas del cuidado presencial.

Estos hallazgos adquieren especial relevancia al considerar que la permanencia de las madres cuidadoras no constituye únicamente un problema administrativo, sino un componente central para garantizar la calidad de las interacciones de cuidado y los resultados esperados en el desarrollo infantil temprano. La literatura especializada señala que la estabilidad de los cuidadores favorece la construcción de vínculos de apego seguros, interacciones sensibles y procesos de aprendizaje consistentes (Bowlby, 1989; Britto et al., 2017; National Scientific Council on the Developing Child, 2012), mientras que la rotación frecuente interrumpe dichos procesos y obliga a niñas y niños a enfrentar constantes adaptaciones (Black et al., 2017; Howes y Hamilton, 1992; Salinas-Quiroz, 2013; Shonkoff, 2012). En este sentido, la alta incidencia de trayectorias de salida definitiva —particularmente concentradas en los primeros meses del voluntariado— evidencia que el modelo de cogestión comunitario actual enfrenta dificultades importantes para sostener una fuerza de cuidado estable en el tiempo. Por ello, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer las estrategias de retención mediante mejoras en los incentivos económicos, mecanismos de reconocimiento y desarrollo profesional, así como condiciones operativas que permitan reducir el desgaste asociado al trabajo de cuidado comunitario.

6. Recomendaciones e implicancias de política

6.1. Recomendaciones

En todos los estudios realizados al PNCM, se puede observar que la principal recomendación al respecto de la problemática de rotación de las madres cuidadoras es el incremento del estipendio otorgado por las labores que realizan y el tiempo que invierten en el voluntariado del SCD. Esta es una conclusión lógica pues, de acuerdo a lo mencionado por las propias madres cuidadoras, el motivo principal por el que deciden retirarse del servicio es que la retribución económica que reciben no compensa el esfuerzo, la responsabilidad y la carga de actividades que asumen como actoras comunales del Programa. Es por ello que el Programa ha realizado propuestas al Ministerio de Economía y Finanzas para incrementar los estipendios a los diversos actores comunales con el fin de abordar el problema de rotación y así promover un mayor tiempo de permanencia en el servicio. A pesar del reciente aumento normativo evaluado, el cual tuvo un

impacto positivo en la retención, las demandas y el costo de vida siguen presionando la estructura de costos del programa.

Es por ello que se considera importante definir algunas recomendaciones factibles de ser implementadas en el corto o mediano plazo. Es así que las recomendaciones se basan principalmente en incentivos no monetarios con el fin de que el voluntariado en el SCD se vuelva más atractivo para las madres cuidadoras y, por ende, se promueva un mayor tiempo de permanencia en el servicio, lo que podría tener implicancias importantes en la continuidad y la calidad del servicio entregado a los niños y niñas usuarios. A continuación, se presentan algunas recomendaciones basadas en los estudios y evaluaciones realizados hasta el momento al PNCM, así como en los resultados del presente estudio:

- Evaluar la posibilidad de reducir el tiempo de permanencia ininterrumpida en el servicio para ascender de madre cuidadora categoría B a madre cuidadora categoría A. Es así que se recomienda reducir dicho tiempo de 12 a 6 meses dado que las madres cuidadoras suelen permanecer en el SCD seis meses en promedio aproximadamente. Esto permitiría que las madres cuidadoras se sientan reconocidas prontamente por su labor y se sientan motivadas a continuar en el servicio por un tiempo más prolongado. Además, el costo de esta medida podría ser menor que un incremento general a todas las madres cuidadoras.

- Alinear el voluntariado del PNCM a la Ley General del Voluntariado (Nº 28238), la cual tiene como objetivo "reconocer, facilitar y promover la acción de las personas peruanas y extranjeras en servicios voluntarios, y señalar las condiciones jurídicas bajo las cuales tales actividades se realizan dentro del territorio nacional". Además, de acuerdo a una reciente modificación de dicha Ley en julio de 2025[17], aquellas voluntarias que cuenten con al menos cien jornadas de voluntariado acreditadas, en un periodo de dos años, podrían acceder a los siguientes beneficios:

    i. Acceder a puntaje adicional si postulan a becas nacionales e internacionales que administra el Ministerio de Educación, a través del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC) o la entidad que haga sus veces; correspondiendo a dicha entidad establecer el valor del puntaje adicional.

    ii. Reconocimiento de las jornadas de voluntariado acreditadas por créditos académicos de cursos electivos durante los estudios de pregrado universitarios, de acuerdo con lo establecido en los reglamentos correspondientes.

- Desarrollar actividades formativas y ofrecer beneficios educativos, ya que son beneficios altamente valorados por los actores comunales. Por ejemplo, se podría ampliar las vacantes en cursos virtuales de la Fundación Romero; validar las horas dedicadas al servicio como prácticas pre-profesionales, gestionar cursos técnico-productivos en alianza con el MTPE, instituciones de educación superior y otras organizaciones del sector privado, que faciliten la inserción laboral o la generación de emprendimientos.

- Gestionar convenios de cooperación con el sector privado que permitan otorgar beneficios no monetarios a los actores comunitarios (por ejemplo, *vouchers* para alimentos, becas de estudios para las madres cuidadoras y/o para sus hijos, continuación de estudios superiores técnicos y/o universitarios, entre otros).

- Brindar certificados oficiales o constancias de participación de las capacitaciones que se les brinda desde su incorporación al servicio. Además, brindar una constancia del voluntariado realizado al retirarse del SCD, donde se detalle el tiempo en el que se desempeñó como madre cuidadora y las principales funciones que realizó en el servicio. Estas constancias resultan importantes para apoyar la incorporación laboral de las mujeres voluntarias del servicio.

- Establecer estrategias que puedan usarse de manera inmediata en casos de deserción de las madres cuidadoras, colocando énfasis en aquellas zonas donde los niveles de deserción son más elevados. Para ello, se recomienda monitorear continuamente la

[17] LEY Nº 32396 que modifica el artículo 10 de la LEY Nº 28238, publicada en julio del 2025.

entrada y salida de las madres cuidadoras, incorporando paneles mensuales que permitan identificar patrones y zonas críticas.

- Implementar un plan de reconocimiento público (local y nacional) al desempeño realizado por las madres cuidadoras como voluntarias en el SCD. Por ejemplo, se podría incorporar en la planificación anual del servicio el "Día de la Madre Cuidadora", en el que se reconozca a nivel presidencial o ministerial la importancia de la labor que realizan en el voluntariado y así aportar a que se sientan valoradas por el Estado en general, y por el Programa en particular, así como brindarles un espacio de confraternidad.

- Otorgar premios a aquellas madres cuidadoras que hayan cumplido un año en el servicio para reforzar su reconocimiento y valoración por parte del Programa, o que hayan tenido un buen desempeño en las labores que realizan, o que puedan reportar buenas prácticas en el cuidado de las niñas y niños.

- Tomando en consideración el bienestar emocional de las madres cuidadoras, quienes tienen el contacto directo con los niños y niñas usuarios del servicio, se podría gestionar la promoción de campañas de salud mental y la atención en Centros de Salud Mental Comunitaria que les brinde herramientas para manejar de mejor manera situaciones estresantes, síntomas de depresión y ansiedad, entre otros, y así mejorar su calidad de vida y el vínculo que establecen con los niños y niñas a su cargo.

- Fortalecer los registros administrativos del Programa, incorporando variables de gestión a nivel de CIAI y Comités de Gestión, variables individuales, motivos de desvinculación de las madres cuidadoras y el tiempo de permanencia en el servicio.
- Realizar una evaluación que permita ver cómo se relaciona el tiempo de permanencia de las madres cuidadoras con el desarrollo infantil temprano de los niños y niñas usuarios, colocando particular énfasis en la calidad del vínculo que se establece entre ellos.

6.2. Implicancias de política

Los resultados del estudio evidencian la necesidad de repensar el enfoque institucional del voluntariado en el PNCM, particularmente en relación con las condiciones de permanencia de las madres cuidadoras. En este sentido, se identifican las siguientes implicancias para el diseño y ajuste de política pública:

- Revisión del modelo de incentivos en programas sociales basados en voluntariado: Los hallazgos confirman que la rotación de madres cuidadoras está directamente asociada a la insuficiencia del estipendio. Esto plantea la necesidad de que el Estado evalúe modelos alternativos de incentivos sostenibles, incorporando esquemas mixtos que combinen compensaciones monetarias progresivas con beneficios no monetarios. A nivel de política, esto implica priorizar presupuestos orientados a la retención del capital humano comunitario como un factor clave para la calidad del servicio.

- Formalización y fortalecimiento del voluntariado en el marco normativo nacional: La alineación del PNCM con la Ley General del Voluntariado (N.º 28238) representa una oportunidad para institucionalizar derechos, beneficios y mecanismos de reconocimiento para las madres cuidadoras. A nivel de política pública, esto implica promover lineamientos sectoriales que integren el voluntariado como una vía legítima de desarrollo personal, educativo y laboral, fortaleciendo su carácter formativo y certificable.
- Articulación intersectorial para la promoción de oportunidades educativas y laborales: Las recomendaciones evidencian la necesidad de una mayor articulación entre el MIDIS, el MINEDU, el MTPE y el sector privado. A nivel de política, esto sugiere impulsar acuerdos intersectoriales que permitan vincular el voluntariado con programas de empleabilidad, becas educativas y formación técnico-productiva, contribuyendo así a la movilidad social de las mujeres participantes.

- Incorporación del enfoque de género en la gestión del voluntariado social: Dado que las madres cuidadoras asumen una alta carga de trabajo no remunerado, la política pública debe reconocer explícitamente esta realidad desde un enfoque de género. Esto implica

diseñar intervenciones que valoren su aporte al cuidado comunitario, promuevan su autonomía económica y prevengan la precarización del trabajo voluntario femenino.

- Fortalecimiento del uso de datos administrativos: La recomendación de mejorar los registros administrativos tiene implicancias directas en la formulación de políticas basadas en evidencia. Contar con información sistemática sobre rotación, causas de desvinculación y desempeño de las madres cuidadoras permitirá diseñar estrategias diferenciadas por territorio, optimizando el uso de recursos públicos y focalizando intervenciones en zonas críticas.

- Incorporación del bienestar emocional como eje de calidad del servicio: Los resultados evidencian la necesidad de incluir la salud mental de las madres cuidadoras dentro de los lineamientos de política del Programa. Esto implica reconocer que el bienestar del personal voluntario impacta directamente en la calidad del vínculo con los niños y niñas, y, por ende, en los resultados de desarrollo infantil temprano.

- Reconocimiento institucional como estrategia de retención: La implementación de mecanismos formales de reconocimiento del Estado (certificaciones, premios, celebraciones institucionales) tiene implicancias para el diseño de políticas de gestión del talento comunitario. Esto permite fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con el Programa, reduciendo la deserción.

- Fortalecimiento de la gestión basada en evidencia: Se recomienda que la política pública incorpore evaluaciones periódicas orientadas a analizar el impacto de la permanencia y rotación de las madres cuidadoras sobre los resultados del desarrollo infantil temprano. Esto permitiría fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia y sustentar la inversión en estrategias de retención como una medida costo-efectiva para mejorar la calidad y continuidad del servicio.

Referencias bibliográficas

Araujo, M. y López-Boo, F. (2015). Los servicios de cuidado infantil en América Latina y el Caribe. *El trimestre económico, 82*(326), 249-275. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718X2015000200249

Araujo, M., Dormal, M. y Schady, N. (2017). La calidad de los jardines de cuidado infantil y el desarrollo infantil. *Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/en/child-care-quality-and-child-development*

Arias, N., Lopera, A. y Ayala, J. (2022). El cuidado de niños con discapacidad, actitudes de cuidadores y madres sustitutas. *Revista Ciencia Y Cuidado*, *19*(1), 9–18. https://doi.org/10.22463/17949831.3085

Arrunategui, G. y Giesecke, M. (2021). *¿Reinserción y permanencia en el mercado laboral con equidad de género?: el Servicio Cuidado Diurno en madres jóvenes.* Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). https://cies.org.pe/investigacion/reinsercion-y-permanencia-en-el-mercado-laboral-con-equidad-de-genero-el/

Arvizu, V. y Estrada, F. (2023). Cuidar bajo tierra. La experiencia de mujeres cuidadoras que laboran en la economía popular dentro del Metro de la Ciudad de México. *Revista Interdisciplinaria de Estudios de Género de El Colegio de México, 9*, 1-30. https://doi.org/10.24201/reg.v9i1.1009

Berg, L. (2010). Migration, precarization and the rise of female community workers: A global perspective. *Gender, Place and Culture, 17*(3), 271–289. https://doi.org/10.18568/INTERNEXT.V15I1.527

Black, M., Walker, S., Fernald, L., Andersen, C., DiGirolamo, A., Lu, Ch., McCoy, D., Fink, G., Shawar, Y., Shiffman, J., Devercelli, A., Wodon, Q., Vargas-Barón, E. y Grantham-McGregor, S. (2017). Early childhood development coming of age: science through the life course. *The Lancet, 389*, 77-90.

Bowlby, J. (1989). *Una base segura. Aplicaciones clínicas de una teoría de apego.* Barcelona: Paidós Ibérica.

Boyd, C. y Rentería, J. (2018). *Economía del cuidado, desigualdades de género y participación en el mercado laboral: el caso de Cuna Más.* Instituto de Estudios Peruanos (IEP). https://cies.org.pe/investigacion/economia-del-cuidado-desigualdades-de-genero-y-participacion-cuna-mas/

Bravo, M., Díaz, N. e Ipanque, V. (2018). *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 de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú] Repositorio de Tesis PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11830?show=full

Britto, P., Lye, S., Kerrie Proulx, K., Yousafzai, A., Matthews, S., Tyler Vaivada, T., Perez-Escamilla, R., Rao, N., Ip, P., Fernald, L., MacMillan, H., Hanson, M., Wachs, T., Yao, H., Yoshikawa, H., Cerezo, A., Leckman, J. y Bhutta, Z. (2017). Nurturing care: promoting early childhood development. *The Lancet, 389,* 91-102. http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(16)31390-3

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2021). *La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/61479b27-0784-4fa1-ba56-e8887c5651cd/content

Contraloría General de la República (2015). Informe de síntesis de la auditoría de desempeño al servicio de cuidado diurno del Programa Nacional Cuna Más. Contraloría General de la República.

Degotardi, S. y Sweller, N. (2012). Mind-mindedness in infant child-care: Associations with early childhood practitioner sensitivity and stimulation. *Early Childhood Research Quarterly, 27(*2), 253-265.https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2011.09.002

Esquivel, V. (2011). La economía del cuidado en Americalatina: Poniendo a los cuidados en el centro de la agenda. PNUD. https://base.socioeco.org/docs/laeconomadelcuidadoenamricalatina.pdf

Ferraris, S. y Martínez, M. (2022). El sostenimiento de la vida: Trayectorias de trabajo remunerado y no remunerado de mujeres en México. *Revista Interdisciplinaria De Estudios De Género De El Colegio De México*, *8*(1), 1–32. https://doi.org/10.24201/reg.v8i1.883

Howes, C., y Hamilton, C. (1992). Children's relationships with child care teachers: Stability and concordance with maternal attachment. *Child Development, 63*, 867-878.

Hossain, Z., Noll, E. y Barboza, M. (2012).Caregiver Involvement, Job Condition, and Job Satisfaction of Infant-Toddler Child-Care Teachers in the United States. *Education Research International, 2012, 1–9.* https://doi.org/10.1155/2012/676352

Jimenez, L. (2024). ¿Quién, cómo y porqué cuida? Análisis y propuestas para desmontar la organización social, política y económica de los cuidados en América Latina. *Revista de Estudios de Género. La ventana*, *7*(59), 112-152. https://doi.org/10.32870/lv.v7i59.7744

López, F. (2019). Centros infantiles públicos y costo-efectivos benefician a niños y madres en un país de bajos ingresos. Banco Interamericano de Desarrollo. http://dx.doi.org/10.18235/0001849

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2016). *Sistematización del Programa Nacional Cuna Más*. https://evidencia.midis.gob.pe/sistematizacion-del-programa-nacional-cuna-mas/

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2019). *Evaluación de diseño e implementación del Modelo de Cogestión Comunitaria del Programa Nacional Cuna Más*. https://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2020/05/Informe-de-Evaluacion-CUNA-MAS.pdf

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2022). *Evaluación de Continuidad del Programa Nacional Cuna Más*.https://evidencia.midis.gob.pe/evaluacion-continuidadpncm-ife/

Mogollón, P. (2023). *Trabajo de cuidado en Colombia: Una mirada desde las Madres Comunitarias de SINTRACIHOBI.* [Tesis de maestría, Flacso Ecuador]. Repositorio Flacso Andes. https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/items/10a133ff-32a8-4036-b90b-4cb29e2a9d59

National Scientific Council on the Developing Child. (2012). *Establishing a Level Foundation for Life: Mental Health Begins in Early Childhood* (Working papper N° 6). Center on the Developing Child, Harvard University.

Ochoa, B. (2016). *Caracterización del rol de las madres comunitarias y de las condiciones básicas para el desarrollo del mismo en el sector Santa Lucía en el Municipio de Tunja*. [Tesis de maestría, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia] https://repository.cinde.org.co/bitstream/handle/20.500.11907/1441/OchoaMoreno2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ponce, M. (2024). *Consultoría para el levantamiento de información diagnóstica e identificación de oportunidades de fortalecimiento para actores comunales del Programa Nacional Cuna Más.* (Informe final de consultoría no publicado).

Rao, N., Pearson, E., Piper, B. y Lau, C. (2022). *Building an Effective Early Childhood Education Workforce.* En Bendini, M. y Devercelli, A. (Eds.), *Quality Early Learning: Nurturing Children's Potential* (pp. 175-190). World Bank Publications.

Salinas-Quiroz, F. (2013). *Vínculos de apego con cuidadores múltiples: la importancia de las relaciones afectivas en la educación inicial.* [Discurso principal]. XII Congreso Nacional de Investigación Educativa, México.

Sánchez, V. (2017). *Más que una guardería: El tránsito de Wawa Wasi a Cuna Más en Jicamarca*. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI26.pdf

Sánchez, C. (2022). Reflexiones sobre el uso del tiempo y la economía del cuidado en el marco de la pandemia por COVID-19. *Reflexiones*, *101*(2), 1-13. https://doi.org/10.15517/rr.v101i2.45699

Sandoval, I. (2023). El trabajo de cuidados no remunerado en época de pandemia en Costa Rica. *Revista Espiga*, *22*(46), 187-207. https://doi.org/10.22458/re.v22i46.5046

Schaack, D., Donovan, C., Adejumo, T. y Ortega, M. (2021). To stay or to leave: Factors shaping early childhood teachers' turnover and retention decisions. *Journal of Research in Childhood Education, 36*(2), 327–345. https://doi.org/10.1080/02568543.2021.1955779

Shonkoff, J. P. (2012). Leveraging the biology of adversity to address the roots of disparities in health and development. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 109*(2), 17302–17307.

Shpancer, N, Dunlap,B., Melick, K., Coxe, K., Kuntzman, D., Sayre, P., Christine Toto, C. y Spivey, A. (2008). Educators or Babysitters? Daycare caregivers reflect on their profession. *Child Care in Practice*, *14 (4)*, 401–412. https://doi.org/10.1080/13575270802267994

Soto, D. et al. (2025). Análisis de experiencias de personas cuidadoras de infantes autistas basado en perspectiva de género. *Ciência & Saúde Coletiva*, *30*. https://www.scielosp.org/article/csc/2025.v30suppl2/e16242023/

UNICEF. (2017). Cuidado infantil y familias trabajadoras: ¿Una nueva oportunidad o un vínculo perdido: Un informe de evidencias. https://www.unicef.org/media/95111/file/Child-Care-ES.pdf

Zambrano, D. (2024). *Las habilidades de las cuidadoras infantiles y su influencia en el desarrollo de la autonomía en niños de 3 años en el preescolar Delta-Torremar.* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Especialidades Espíritu Santo].

Zibecchi, C. (2014). Trayectorias de mujeres y trabajo de cuidado en el ámbito comunitario: Algunas claves para su estudio. *Revista De Estudios De Género. La Ventana*, *5*(39), 97–139.https://www.redalyc.org/pdf/884/88435814006.pdf

Anexos

Cuadro A1: Coeficientes del Modelo de duración Weibull con efectos compartidos (Shared Frailty) a nivel de Comité de Gestión

N° Observaciones=	240,076
N° Sujetos=	27,462
Variable de agrupación: Comité de Gestión	
N° Grupos:	675
N° Fallas (eventos)=	20,189
Tiempo en riesgo=	265,453
mín=	14
promedio=	356
máx=	1,208
LR chi2(42)=	2,870
Log verosimilitud=	-38,451
Prob > chi2 (P-valor)=	0

MC salió del SCD	Time ratio	Errores estándar robustos	z	P>|z|	[Intervalo de 95% de confianza]	
Madres cuidadoras por sala	1.01	0.00	1.93	0.053	1.00	1.01
Madres cuidadoras por CIAI	1.00	0.01	-0.46	0.647	0.98	1.01
Madres cuidadoras por Comité de Gestión	0.99	0.01	-0.97	0.333	0.97	1.01
Salas por CIAI	1.02	0.02	0.97	0.331	0.98	1.06
Salas por Comité de Gestión	0.98	0.01	-2.48	**0.013**	0.97	1.00
CIAIs por Comité de Gestión	1.02	0.01	2.12	**0.034**	1.00	1.04
ID de sala del CIAI	1.00	0.00	13.32	**0.000**	1.00	1.00
Número de usuarios que atiende	1.01	0.00	2.42	**0.016**	1.00	1.02
Tipo de Madre cuidadora (base: Categoría B)						
Categoría A	1.44	0.03	19.57	**0.000**	1.39	1.50
Grupos de edad (base: de 18 a 24 años)						
De 25 a 34 años	1.07	0.02	4.57	**0.000**	1.04	1.10
De 35 a 44 años	1.23	0.02	10.49	**0.000**	1.18	1.28
De 45 a más años	1.42	0.04	12.24	**0.000**	1.34	1.50
Tipo de sala (base: Mixta)						
Bebes y gateadores	1.09	0.02	3.99	**0.000**	1.04	1.13
Caminantes y exploradores	0.98	0.02	-1.10	0.271	0.94	1.02
Tiene hijo o hija en el CIAI	1.09	0.02	4.88	**0.000**	1.05	1.12
Tipo de atención del SCD (base: Remoto (feb 2020-mar 2022))						
Mixto (abr 2022-dic 2023)	0.59	0.02	-18.19	**0.000**	0.55	0.62
Presencial (ene 2024-dic 2025)	0.48	0.01	-25.55	**0.000**	0.46	0.51
Aumento normativo durante el tipo de atención Mixto	1.26	0.04	7.70	**0.000**	1.19	1.34
Departamento (base: Loreto)						
Amazonas	1.29	0.13	2.57	**0.010**	1.06	1.57
Áncash	0.92	0.07	-1.05	0.293	0.80	1.07
Apurímac	1.10	0.09	1.25	0.212	0.95	1.28

Arequipa	1.01	0.08	0.17	0.866	0.87	1.17
Ayacucho	1.15	0.09	1.74	0.083	0.98	1.34
Cajamarca	1.39	0.13	3.62	**0.000**	1.16	1.66
Callao	0.98	0.10	-0.16	0.870	0.81	1.20
Cusco	1.00	0.07	-0.05	0.956	0.86	1.15
Huancavelica	1.18	0.10	2.03	**0.043**	1.01	1.39
Huánuco	1.18	0.11	1.84	0.065	0.99	1.41
Ica	0.81	0.06	-2.67	**0.008**	0.69	0.95
Junín	0.89	0.07	-1.64	0.101	0.77	1.02
La Libertad	0.88	0.07	-1.63	0.103	0.75	1.03
Lambayeque	1.01	0.08	0.17	0.867	0.87	1.19
Lima	0.90	0.06	-1.55	0.122	0.79	1.03
Madre De Dios	0.86	0.09	-1.46	0.145	0.69	1.06
Moquegua	1.07	0.11	0.70	0.485	0.88	1.32
Pasco	1.05	0.09	0.59	0.553	0.89	1.25
Piura	1.08	0.09	0.99	0.320	0.93	1.26
Puno	1.18	0.09	2.12	**0.034**	1.01	1.38
San Martin	1.09	0.09	0.97	0.331	0.92	1.29
Tacna	1.03	0.08	0.41	0.685	0.88	1.21
Tumbes	1.36	0.13	3.19	**0.001**	1.12	1.63
Ucayali	0.73	0.06	-3.70	**0.000**	0.62	0.86
Constante	14.99	1.29	31.38	**0.000**	12.66	17.75
Ln p	0.08	0.01	13.56	**0.000**	0.07	0.09
Ln theta	-3.32	0.11	-28.90	**0.000**	-3.54	-3.09
p	1.08	0.01			1.07	1.09
1/p	0.93	0.01			0.91	0.94
theta	0.04	0.00			0.03	0.05

Nota. Los coeficientes reportados en el presente cuadro corresponden a Time Ratios (TR) estimados mediante un modelo de duración paramétrico Weibull con fragilidad compartida (*shared frailty*). Al igual que en el modelo base, un TR superior a la unidad representa una expansión del tiempo esperado de permanencia, mientras que un TR inferior indica una aceleración de la salida. Esta especificación incorpora un efecto aleatorio a nivel de Comité de Gestión para controlar la heterogeneidad no observada compartida por las madres dentro de una misma unidad operativa. El parámetro theta, estadísticamente significativo, indica la presencia de correlación intragrupo, lo que justifica el uso de este modelo para corregir el sesgo por factores institucionales o territoriales no medidos directamente. El análisis utiliza una estructura de panel persona-mes con errores estándar robustos, manteniendo la salida inmediata (MC salió del SCD = 1) como el evento de falla.

Cuadro 16: Coeficientes estimados del modelo multinomial logit

Trayectorias	6 meses			12 meses			18 meses		
	Perma. completa	Salid. con reingreso	Salida definitiva	Perma. completa	Salid. con reingreso	Salida definitiva	Perma. completa	Salid. con reingreso	Salida definitiva
Observaciones		23,494			18,769			14,304	
Pseudo R^2		0.04			0.05			0.33	
Madres cuidadoras por sala	(Base)	-0.03	0.01	(Base)	-0.01	0.02	(Base)	**-0.13***	-0.08
Madres cuidadoras por CIAI	(Base)	0.03	0.03	(Base)	0.04	0.04	(Base)	**0.15****	**0.1***
Madres cuidadoras por Comité de Gestión	(Base)	0	-0.01	(Base)	-0.01	**-0.02****	(Base)	-0.02	-0.02
Salas por CIAI	(Base)	-0.07	-0.04	(Base)	-0.12	-0.1	(Base)	**-0.39*****	**-0.28****
Salas por Comité de Gestión	(Base)	0.04	**0.05*****	(Base)	0.03	**0.06*****	(Base)	0.06	0.05
CIAIs por Comité de Gestión	(Base)	-0.03	**-0.05****	(Base)	-0.05	**-0.07*****	(Base)	-0.01	-0.03
ID de sala del CIAI	(Base)	**0*****	**0*****	(Base)	**0*****	**0*****	(Base)	**0***	0
Número de usuarios que atiende	(Base)	-0.05*	-0.01	(Base)	**-0.04***	0	(Base)	0.04	**0.08*****
MC categoría B promovida a MC categoría A	-	-	-	-	-	-	-	**-20.62*****	**-22.24*****
Grupos de edad (base: de 18 a 24 años)									
De 25 a 34 años	(Base)	**-0.23****	**-0.18*****	(Base)	**-0.23****	**-0.23*****	(Base)	**-0.34*****	-0.11
De 35 a 44 años	(Base)	**-0.29****	**-0.37*****	(Base)	**-0.29****	**-0.56*****	(Base)	**-0.42*****	**-0.34*****
De 45 a más años	(Base)	**-0.48****	**-0.51*****	(Base)	**-0.48****	**-0.82*****	(Base)	**-0.72*****	**-0.57*****
Tipo de sala (base: Mixta)									
Bebes y gateadores	(Base)	-0.11	**-0.21*****	(Base)	-0.07	**-0.14****	(Base)	0.03	-0.03
Caminantes y exploradores	(Base)	0.07	-0.06	(Base)	**0.16***	0.01	(Base)	0.11	-0.05
Tiene hijo o hija en el CIAI	(Base)	0.12	**-0.28*****	(Base)	**0.23*****	**-0.25*****	(Base)	**0.46*****	0.1
Tipo de atención del SCD (base: Remoto (feb 2020-mar 2022))									
Mixto (abr 2022-dic 2023)	(Base)	**3.44*****	**0.65*****	(Base)	**2.91*****	0.18	(Base)	**2.1*****	-0.04
Presencial (ene 2024-dic 2025)	(Base)	**3.17*****	**0.76*****	(Base)	**2.96*****	0.17	(Base)	**2.13*****	-0.02
Aumento normativo durante el tipo de atención Mixto	(Base)	**0.39****	**-1*****	(Base)	-0.04	**-1.25*****	(Base)	**0.49*****	**-0.22***

Departamento (base: Loreto)									
Amazonas	(Base)	**-1.18****	**-0.39****	(Base)	**-1.35*****	**-0.52****	(Base)	**-0.89****	0.09
Áncash	(Base)	-0.38	0.09	(Base)	-0.39	0.18	(Base)	-0.47	0.29
Apurímac	(Base)	**-0.73****	-0.13	(Base)	**-0.55***	-0.04	(Base)	-0.47	0.38
Arequipa	(Base)	**-0.65***	0.21	(Base)	**-0.53***	0.13	(Base)	**-0.7***	0.09
Ayacucho	(Base)	**-0.87****	-0.02	(Base)	**-0.62***	-0.02	(Base)	**-0.6***	0.17
Cajamarca	(Base)	**-0.99****	**-0.48****	(Base)	**-0.64***	**-0.58****	(Base)	**-0.66***	-0.14
Callao	(Base)	0.22	0.14	(Base)	0.12	0.12	(Base)	-0.18	0.26
Cusco	(Base)	**-0.68****	0.1	(Base)	-0.1	0.18	(Base)	-0.28	0.37
Huancavelica	(Base)	**-1.43*****	**-0.44****	(Base)	**-0.98*****	**-0.49****	(Base)	-0.51	**0.74***
Huánuco	(Base)	**-0.74***	-0.19	(Base)	**-0.55***	**-0.39***	(Base)	-0.32	0
Ica	(Base)	-0.05	**0.68*****	(Base)	0.23	**0.68*****	(Base)	-0.22	0.39
Junín	(Base)	-0.22	**0.47*****	(Base)	0.06	**0.45****	(Base)	-0.16	0.44
La Libertad	(Base)	-0.42	**0.32****	(Base)	0.01	**0.41****	(Base)	-0.33	0.44
Lambayeque	(Base)	0.2	**0.24***	(Base)	0.03	0.04	(Base)	-0.26	0.23
Lima	(Base)	-0.16	**0.29****	(Base)	-0.13	**0.26***	(Base)	-0.49	0.14
Madre De Dios	(Base)	0.51	**0.74*****	(Base)	**1.08*****	**0.55****	(Base)	0.42	0.3
Moquegua	(Base)	0.16	**0.52****	(Base)	0.27	0.31	(Base)	0.28	0.54
Pasco	(Base)	-0.27	**0.26***	(Base)	-0.18	0.27	(Base)	-0.2	0.38
Piura	(Base)	**-0.64***	-0.03	(Base)	**-0.79****	-0.12	(Base)	**-1.16*****	0.01
Puno	(Base)	**-1.04****	-0.12	(Base)	**-0.7****	**-0.32***	(Base)	**-0.87****	-0.18
San Martin	(Base)	**-0.61***	-0.01	(Base)	-0.34	-0.02	(Base)	**-0.8***	0.06
Tacna	(Base)	-0.1	**0.34****	(Base)	0.18	0.21	(Base)	-0.17	0.2
Tumbes	(Base)	-0.28	**-0.36***	(Base)	**-0.87****	**-0.56****	(Base)	**-1.37*****	-0.2
Ucayali	(Base)	0.15	**0.63*****	(Base)	0.32	**0.67*****	(Base)	-0.23	0.55
Constante	(Base)	**-5.39*****	-0.36	(Base)	**-3.22*****	**1.58*****	(Base)	**18.13*****	**21.83*****

Nota: Los coeficientes provienen de un modelo de regresión logística multinomial estimado sobre tres trayectorias laborales mutuamente excluyentes: permanencia completa, salida con reingreso y salida definitiva. La categoría base es Salida con reingreso. Los coeficientes muestran el cambio relativo en la probabilidad de pertenecer a cada trayectoria en comparación con la categoría base, dado un cambio en cada covariable. Los modelos se estiman por ventanas de 6, 12 y 18 meses. "*"=p-value<0.05, "**"=p-value<0.01 "***"=p-value<0.001