



EL USO DE INDICADORES PARA IMPULSAR LA CALIDAD Y LA SOSTENIBILIDAD EN LOS PROGRAMAS DE CUIDADO INFANTIL

Por Louise Stoney y Libbie Poppick

Abril de 2016

En Estados Unidos, ya no es novedad que la mayoría de las empresas de cuidado infantil tienen dificultades para llegar a fin de mes, ni que los administradores de programas sienten cada vez más presión por las normas más estrictas (que suelen requerir más dólares), la competitividad de los mercados (que hace que sea difícil aumentar los precios) y las pocas oportunidades de financiación de terceros. En resumidas cuentas, llevar adelante un programa de cuidado infantil exitoso no es fácil. Y aunque muchos desafíos están fuera del control de los directores, dueños o administradores, hay algunos que pueden abordarse. Para garantizar la sostenibilidad, las claves son pensar estratégicamente en lo que los líderes pueden influir, en las decisiones fiscales y programáticas que son más importantes, y en los datos que más podrían contribuir a mantener al programa bien encaminado.

Este informe explora el concepto de los indicadores comerciales en la atención y la educación temprana, por qué son importantes, cuáles deben seguirse y cómo utilizar estos datos. La información y las lecciones aprendidas se basan en modelos de presupuestos de cuidado infantil y en la experiencia hasta la fecha de los líderes del sector. No obstante, este informe se debe considerar como un primer paso de lo que se prevé será un análisis mucho más profundo de los costos, ingresos y modelos de programas y estructuras administrativas.

POR QUÉ SON IMPORTANTES LOS INDICADORES?

Los líderes empresariales coinciden en que los indicadores son importantes. Además de señalar las prioridades más importantes de una organización y de impulsar las mejoras, muestran la historia y si está bien encaminada o necesita corregir el rumbo. Lo que es más importante, los indicadores ayudan a los administradores a tomar decisiones, a orientar el crecimiento y las inversiones presentes o futuros, y a determinar cuándo el rendimiento es aceptable o no.

“La medición es el primer paso que permite el control, y por último, la mejora. Si no se puede medir algo, no se lo puede entender. Si no se lo puede entender, no se lo puede controlar. Y si no se lo puede controlar, no se lo puede mejorar.”

—H. James Harrington, consultor empresaria

Para conducir eficazmente, los administradores de programas de cuidado infantil necesitan comprender lo que pasa en su organización. Desde el punto de vista comercial, necesitan saber las respuestas a preguntas como éstas:

- Cuáles son los indicadores clave de nuestra salud financiera?
- Cómo nos está yendo con estos indicadores?



- Qué es lo que nos impide cumplir nuestros objetivos?
- Somos lo suficientemente fuertes como para ser una organización viable a largo plazo?

Los indicadores comerciales también son importantes para la comunicación externa. Los financiadores, donantes e inversores necesitan datos que destaquen el valor de sus inversiones. Los legisladores y administradores públicos suelen centrarse en los indicadores de calidad, pero también necesitan saber si sus políticas contribuyen o no a la sostenibilidad de los programas. Sin datos fiscales o administrativos sólidos y fáciles de entender, las preocupaciones legítimas pueden parecer quejas inútiles en vez de servir de exploración clara de un problema y una presentación de las soluciones posibles.

El uso de indicadores requiere tres pasos: **Medir** datos para comprender la eficacia de algo, **monitorizar** esos datos para ver si la situación mejora o no con el tiempo, y **gestionar** (tomar medidas) de acuerdo a lo aprendido mediante la monitorización y el seguimiento. Por ejemplo, al supervisar a empleados, una manera de **medir** el rendimiento es identificar objetivos específicos y **monitorizar** para ver si se cumplen o no. Si los objetivos no se cumplen, se **gestiona** evaluando la causa y haciendo ajustes para lograr el cumplimiento.

QUÉ INDICADORES DEBEN UTILIZAR LAS EMPRESAS DE CUIDADO INFANTIL?

Los indicadores comerciales eficaces son específicos y fáciles de comprender. Un gerente ocupado no tiene tiempo para leer informes largos o analizar datos complejos, necesita algunos indicadores que le sirvan para guiar las decisiones sobre lo que más importa. Y los que saben poco sobre los aspectos comerciales del cuidado de niños (como muchos financiadores y responsables de formular políticas, además del público en general), necesitan indicadores que tengan sentido.

Los líderes del sector coinciden en que un buen punto de partida son los indicadores que definen el **Triángulo de hierro de las finanzas en el cuidado infantil**, es decir, las tres condiciones necesarias para la sostenibilidad a largo plazo: inscripción completa, recaudación completa e ingresos que cubran el costo por niño. A continuación se analizan en más detalle cada uno de estos puntos de datos.

Triángulo de Hierro de las finanzas en el cuidado infantil



- Garantizar la inscripción completa, todos los días en cada aula
- Cobrar matrículas y cuotas, completo y a tiempo
- Los ingresos cubren por costo del niño (matrícula, cuotas, y financiación de terceros)

INSCRIPCIÓN COMPLETA

Con algunas excepciones notables (como la financiación de Head Start/Early Head Start o del prekindergarten público) la mayoría de los ingresos operativos de la atención y la educación temprana provienen de los niños inscritos. Incluso cuando los fondos del gobierno se asignan por aula (en lugar de por niño) estos dólares se siguen relacionando con la inscripción, que debe alcanzar un objetivo determinado. Si no hay suficientes niños inscritos, la financiación no fluye. Por eso, la inscripción completa es un pilar económico del cuidado infantil y un indicador esencial, más allá de si el programa depende principalmente de fondos públicos o de pagos de los padres.

Algunos expertos sugieren que un centro bien administrado puede operar con un 95 % de inscripción (Morgan y Emanuel, 2010) y que alcanzar una meta tan alta tal vez sea posible en las aulas que reciben contratos o subvenciones, ofrecen servicios gratuitos o a muy bajo costo (como Head Start o prekindergarten) o en que la demanda es muy alta. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la norma de la industria del 85 % de inscripción es un punto de referencia más apropiado. Y en las aulas en las que la matrícula ha sido históricamente baja, puede ser necesario bajar aun más este punto de referencia. Es totalmente posible, y en algunos casos apropiado, que las metas de inscripción varíen por centro e incluso aula.

Los administradores de programas de cuidado infantil usan una variedad de herramientas para hacer el seguimiento del número de niños inscritos. Algunos han creado “paneles de control” para monitorizar el número de alumnos por aula en forma semanal (ver cuadro de la derecha). Otros usan un sistema automatizado de gestión de niños (como ProCare) para generar informes semanales.



Cuando las inscripciones están por debajo de la meta presupuestada, el programa de cuidado infantil pierde dinero. Por eso es fundamental establecer metas de inscripción basadas en las proyecciones de ingresos. El ejemplo anterior muestra la inscripción real, la capacidad de personal y las metas de inscripción de cada aula del Centro de Cuidado Infantil Happy Acres. El centro en su conjunto está ocupado hasta un 75 % de su capacidad, muy por debajo de la meta del 85 %. Un análisis más profundo a nivel de aula muestra que la meta de inscripción se ha alcanzado en la sala de bebés, se ha excedido en la sala de niños pequeños, pero está muy lejos de cumplirse en las salas de niños más grandes. Asegurar la inscripción completa en las salas de niños mayores es especialmente importante porque son las que tienen más probabilidades de tener lo que los contadores llaman un “margen positivo”. Esto significa que el menor costo por niño en estas aulas es lo que permite generar algo de ganancia. Esto ayuda a compensar las pérdidas de las salas que tienen un costo más alto por niño y a controlar el costo de la matrícula.

Los administradores deben seguir cuidadosamente los niveles inscripción y tomar medidas correctivas si el centro no alcanza sus metas. Las medidas correctivas a corto plazo podrían incluir campañas de inscripción dirigidas a grupos de niños específicos, o el ajuste del presupuesto de acuerdo a los ingresos más bajos. A largo plazo, podrían requerir el cierre o la combinación de aulas.

Una manera de evaluar el impacto a largo plazo de los niveles de inscripción más bajos es utilizar un gráfico de seguimiento como el siguiente, que analiza los efectos financieros de las vacantes en las aulas en dos centros: *ver anexo tabla II*.

Un cuadro como el anterior permite que un director ocupado visualice rápidamente el problema con cierto nivel de detalle. Estos datos muestran que si bien las aulas de centro de cuidado infantil Happy Kids no están rindiendo al máximo por el persistente nivel bajo de inscripción, el problema es especialmente grave en Crestwood. Por eso, los esfuerzos por aumentar el nivel de inscripción se deben centrar primero en este lugar.

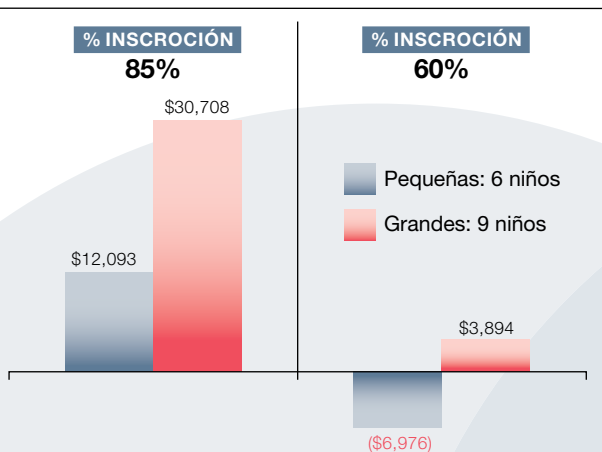
En los centros de cuidado infantil familiar, la inscripción plena es especialmente importante. En muchos estados, las guarderías familiares pequeñas (con un solo proveedor de cuidados) no pueden atender el equivalente de más de 6 niños a tiempo completo. Las guarderías familiares grandes por lo general pueden atender a más niños (de 7 a 12), pero necesitan al menos dos proveedores de cuidados. Y muchas guarderías en hogares atienden incluso a menos niños de los que permite la ley. En conclusión: un programa tan pequeño, la pérdida de incluso un niño puede tener un impacto dramático en las finanzas. El gráfico de la izquierda es un ejemplo del importante efecto de la inscripción en las finanzas de una guardería familiar. Aunque los costos e ingresos reales varían de acuerdo a la ubicación de la guardería familiar, la tendencia es la misma: la inscripción plena es la clave de la sostenibilidad financiera.

Las alianzas y redes de servicios compartidos que siguen de cerca la inscripción, pueden jugar un papel crítico ayudando a las guarderías familiares a mantenerse lo más llenas posible. La Guardería Infantil de Fairfax (Virginia), por ejemplo, informa que los proveedores de su Alianza siguen en funcionamiento por mucho más tiempo que el promedio nacional y ganan sueldos más altos que sus pares no afiliados porque tienen ingresos estables. (Stoney, 2004)

Uso de datos para cambiar la práctica: El enfoque es importante

Las organizaciones exitosas usan los datos y la estructura organizativa para mejorar su desempeño. Por ejemplo, los informes semanales que muestran el impacto financiero de las plazas vacantes (ver gráfico de la pág. 4) pueden ser una herramienta útil para animar al personal a que trate de llenarlas. Hacer que uno o dos miembros del personal se dediquen principalmente al reclutamiento, desde el seguimiento de vacantes hasta el trabajo de marketing e inscripción, puede dirigir la atención de la organización a esta tarea y mejorar las aptitudes y conocimientos para incorporar familias lo antes posible. Hacer que todo el personal (de dentro y fuera del aula) comprenda la importancia de la inscripción plena puede enfocar a la organización en la tarea de llenar las plazas lo antes posible. Leslie Spina,

Impacto de la inscripción en los ingresos netos de las guarderías familiares [Ejemplo hipotético]





de la Philadelphia Early Learning Alliance, destaca el poder de los datos claros: “Los informes de vacantes por aula ayudan a que todo el personal entienda el costo real de que no estén llenas todo el tiempo”. Cuando los maestros y directores de los centros comprenden que la inscripción plena genera ingresos necesarios para mejorar los salarios y ofrecer apoyos de calidad, es más probable que se comprometan y conviertan en socios activos para lograrlo. Los informes periódicos de datos ayudan a que todo el personal mida el progreso y mantenga el buen rumbo. En el sitio web de Opportunities Exchange hay una presentación grabada sobre el Triángulo de Hierro ([audio grabación](#), [PowerPoint diapositivas](#)).

COBRO COMPLETO DE LA MATRÍCULA

El cobro completo de la matrícula y de todos los pagos (subsidios públicos y filantrópicos y cuotas de los padres) es esencial. Es común que los programas de cuidado infantil tengan un presupuesto que cuadra en papel, pero el dinero nunca llega. Los administradores de programas de cuidado infantil exitosos cobran todas sus cuentas, tienen políticas de pago claras, son firmes y coherentes con las familias, detallados y rápidos en la facturación, y conocen el papeleo requerido por los terceros que ofrecen subsidios.

La norma del sector es mantener la deuda incobrable por debajo del 3 % de los ingresos (Mitchell, Brodsky y Workman, marzo de 2015). Sin embargo, lo que se considera deuda incobrable varía entre los proveedores de cuidado infantil. En general, el término “deuda incobrable” se refiere a la proporción de los ingresos que no se han recaudado. Por lo tanto, cualquier ingreso previsto que se haya utilizado para preparar presupuestos y calcular costos por niño, se considera deuda incobrable. Muchos estados establecen tasas de subsidio al

cuidado infantil que no cubren la matrícula completa, y permiten cobrar un “copago doble”, el establecido por el estado y un segundo copago que cubre la diferencia entre la matrícula privada y el reembolso estatal. Además, es posible que los sistemas de subvención estatal no cubran todos los días de ausencia de un niño y que no se les pueda cobrar esos días a los padres. Estos ingresos no

cobrados también se consideran deuda incobrable. A veces, los proveedores tienen una escala de cobros móvil o cobran menos a hermanos de niños inscritos. Esto también se puede considerar deuda incobrable si el presupuesto supone que se recaudará la matrícula completa de todos los niños. Si se utiliza esta definición más amplia, tal vez sea más apropiado establecer como meta de deuda incobrable el 10% de los ingresos.

Sea cual sea la meta establecida, la deuda incobrable se debe seguir al menos mensualmente (muchos centros lo hacen en forma semanal) y se debe revisar cada tres meses a fin de ajustar el presupuesto según sea necesario. La mayoría de los sistemas automatizados de gestión del cuidado infantil (como ProCare) permiten hacer informes de vencimientos de las cuentas para ver rápidamente la deuda incobrable, con regularidad o en períodos específicos.

USO DE DATOS PARA CAMBIAR LA PRÁCTICA: LA AUTOMATIZACIÓN ES IMPORTANTE

Tanto en los centros de cuidado infantil como en las guarderías familiares, el cobro de cuotas puede llevar mucho tiempo si no se establecen sistemas para agilizar y automatizar el proceso. Una manera de reforzar el cobro de las cuotas es hacer que la transferencia electrónica de fondos (desde una cuenta bancaria o una tarjeta de débito o de crédito) sea la norma de pago. La gestión eficaz de la deuda incobrable también requiere conciliar los fondos recibidos del gobierno o de terceros con lo que se facturó por cada niño atendido para asegurar que no haya habido errores. En muchos casos, el plazo para corregir los errores es limitado y luego los fondos no se pueden recuperar.

Aunque los sistemas automatizados facilitan la conciliación, el cobro eficaz de las cuotas requiere tiempo y concentración (algo escaso en los centros y hogares de cuidado infantil), así como la capacidad de ser “amable pero firme” con las familias. El cobro de las cuotas puede ser especialmente difícil en las guarderías infantiles familiares, donde se desarrolla una relación estrecha tanto con los niños como con las familias y, por lo tanto, a veces es difícil cobrar las cuotas en su totalidad y a tiempo. Una Alianza de Servicios Compartidos o una Red de Guarderías Familiares puede reducir significativamente la deuda incobrable y aumentar

“**Los informes de vacantes por aula ayudan a que todo el personal entienda el costo real de que no estén llenas todo el tiempo.**

—Leslie Spina, Philadelphia Early Learning Alliance

los ingresos de los proveedores centralizando tareas comerciales como la inscripción, la facturación y el cobro de cuotas en una oficina administrativa compartida. Este enfoque permite que el maestro del aula, el director del centro, el proveedor de la guardería familiar o el personal de apoyo a la familia se dediquen a formar una relación y a tener una comunicación regular con la familia basada en las necesidades de desarrollo del niño. Las tareas comerciales pueden ser manejadas por otro profesional, alguien cuyo único objetivo es asegurar que las transacciones fiscales y demás tareas administrativas se manejen con rapidez, eficiencia y con un enfoque apropiado en el servicio respetuoso al cliente.

Una organización grande con varias sedes logró reducir la deuda incobrable a menos del 2 % de los ingresos de matrícula después de centralizar y automatizar el proceso de cobro. Una oficina central de inscripción utiliza un sistema de gestión infantil (como ProCare o Child Care Manager) para mantener la información de inscripción y hacer un seguimiento de las cuotas de los padres. Los padres reciben la factura una semana antes y pueden pagar por transferencia electrónica de un banco, una tarjeta de débito o crédito, o con efectivo o cheque. Los que no han pagado para el principio de la semana reciben un aviso cuando dejan a su niño cada día, a través del sistema de registro automático. Si no pagan en los días siguientes a ese aviso, se les cobra una tarifa por el retraso. Gracias a la mejora de los sistemas, esta organización se ha fijado la meta de mantener la deuda incobrable por debajo del 1 % de los ingresos de matrícula. Otra Alianza de Servicios Compartidos más reciente y más pequeña, que hace poco reemplazó las transacciones en papel por un sistema automatizado de gestión infantil, descubrió que las deudas incobrables comenzaron a disminuir rápidamente. Y lo que es más importante aún, el director del sitio redujo considerablemente el tiempo dedicado a cobranzas e informes financieros y ahora lo dedica a formar relaciones de apoyo a las familias o a orientar al personal del aula.

LOS INGRESOS CUBREN EL COSTO POR NIÑO

Al fijar cuotas (precios) de matrícula precisas hay que tener en cuenta muchos factores y puntos de decisión, y algunos están fuera del control de un programa de cuidado infantil. La cantidad que los padres pueden pagar depende de sus ingresos y del costo de vida local. Lo que el gobierno u otros programas de becas pagan depende por lo general de los fondos disponibles. No obstante, para una buena gestión fiscal, hay que determinar el costo real por niño, compararlo con lo que se cobra y, cuando esto no cubre el costo, identificar financiación de terceros para cubrir la brecha. Esto es esencial. En definitiva, las cuotas de los padres más los pagos de terceros deben cubrir el costo por niño. Si no es así, el programa pierde dinero. El nivel de inscripción y el cobro de cuotas influyen en el costo real por niño. Si un programa tiene muchas plazas vacantes, el costo por niño aumenta. Si la deuda incobrable aumenta (el dinero de las cuotas no entra), el costo por niño también aumenta. A veces, el déficit presupuestario se puede resolver inscribiendo a más niños y cobrando las cuotas, sin aumentar el precio.

La conclusión es que los tres pilares del triángulo de hierro no sólo son importantes, sino que están interrelacionados. En tiempos fiscales difíciles, cuando los financiadores recortan presupuestos y los padres pasan dificultades económicas, los programas de atención y cuidado infantil suelen enfrentarse a una difícil elección: mantener cuotas altas y arriesgarse a tener más vacantes y deuda incobrable, o bajar los precios para aumentar el flujo de efectivo. Lamentablemente, la respuesta acertada no es ni simple ni obvia, y varía de un centro a otro según los servicios ofrecidos y las familias atendidas. Por lo tanto, cuantos más datos tenga el director y más sepa sobre cómo varían los indicadores de su programa de acuerdo a la época del año o la edad de los niños, o entre aulas o centros específicos, más capaz será de tomar decisiones informadas y de abogar por el cambio.

El costo por niño puede y debe establecerse de varias maneras. En los centros de cuidado infantil es útil saber el costo promedio por niño, sea cual sea la edad, al igual que el costo por aula y, si corresponde, por centro. En el caso de las guarderías familiares, se debe utilizar un enfoque diferente que se explica más adelante. Para calcular el costo por niño, se necesita la siguiente información:

- Dotación de personal por aula o grupo de edad: número de empleados a tiempo completo en cada aula, salarios y costo de los beneficios complementarios. Recuerde



prever tiempo fuera del aula para que los maestros puedan participar en supervisión, capacitación, visitas a otras aulas; finalizar planes de lecciones o evaluaciones de niños, etc. Si los niños asisten más de 8 horas al día, los centros u hogares tal vez necesiten personal adicional para cubrir este horario.

- Todo el personal no docente asignado al centro y el costo de los salarios y beneficios complementarios, por ejemplo, empleados ubicados en el centro o, en el caso de los centros multisitio o de servicios compartidos, porcentaje del personal que trabaja en la agencia “central” ofreciéndole apoyo administrativo al centro.
- Un presupuesto actualizado para cada centro que incluya todos los costos: personal dentro y fuera del aula y gastos no relacionados con el personal.

Para calcular el costo por niño en un centro hay que seguir cuatro pasos:

1. Primero, para cada aula o grupo de edad, sume los costos de todo el personal que trabaja específicamente en esa aula.
2. Luego, decida un método para dividir todos los demás costos del centro o del hogar, por ejemplo, personal no docente (como el salario del director) y costos no relacionados con el personal (como las comidas o los servicios públicos).
3. Para cada aula, añada los costos del personal que trabaja en el aula con esos niños, y todos los costos mencionados en el punto 2. Este es el costo total de esa aula.
4. Divida el costo total de esa aula (el resultado obtenido en el punto 3) por el número promedio de niños matriculados allí (recuerde utilizar la matrícula real o proyectada, no la capacidad del aula). Este es el costo por niño del aula.
5. Para determinar el costo promedio por niño en todo el centro, basta con dividir el costo total de funcionamiento del centro (incluyendo todos los costos de personal y no de personal en todas las aulas, y de la administración) por el número de niños inscritos.

Se puede descargar una plantilla de presupuesto para centro de cuidado infantil sin fines de lucro o privado y herramientas para calcular el costo por niño, en el [Centro de conocimientos de atención y cuidado infantil](#) (puede averiguar AQUÍ si este recurso está disponible en su estado) o en First Children's Finance. Además, la Oficina Federal de Atención a la Infancia apoyó la creación de una herramienta en línea llamada [Calculadora de costos de calidad para el proveedor](#), que muestra modelos de cuidado infantil con diferentes niveles de servicios y que puede ser un recurso útil para calcular el potencial costo por niño.

En las guarderías familiares el proceso es parecido pero más simple. Hay que empezar con un presupuesto para el negocio en su hogar que incluya todos los gastos directos e indirectos. Se puede descargar una plantilla de presupuesto para guardería infantil familiar y una hoja para proyectar el flujo de efectivo en el [Centro de conocimientos de atención y cuidado infantil](#) (puede averiguar AQUÍ si este recurso está disponible en su estado) o en [First Children's Finance](#). Las plantillas de presupuesto disponibles en estas fuentes le ayudarán a determinar las ganancias (o pérdidas) de su negocio en casa. Estos son básicamente sus ingresos. Con los datos de este presupuesto, calcule el costo por niño siguiendo estos pasos:

1. Calcule el costo promedio actual por niño dividiendo los gastos totales por el número de niños inscritos en este momento.
2. Calcule el costo por niño con inscripción completa dividiendo los gastos totales por el número de niños que podría inscribir. Esta es típicamente la capacidad con licencia o, si el hogar participa en Head Start o Early Head Start, el número total de niños permitidos por las normas.



3. Calcule el costo de la atención a las diferentes edades. Para determinar la diferencia de costo del cuidado de bebés y niños pequeños y del de los niños de edad preescolar:
 - a. Calcule el costo por niño basándose en el número máximo de niños permitidos, si tiene inscritos a bebés y niños pequeños;
 - b. Calcule el costo por niño basándose en el número máximo de niños permitidos si NO hay bebés o niños pequeños inscritos (por lo general esto significa que el proveedor puede atender a más niños);
 - c. La diferencia entre (a) y (b) es el aumento del costo por niño de atender a bebés.
4. Calcule el costo de la atención si se pagaran mejores salarios agregando al presupuesto los salarios adicionales y el costo de los beneficios deseados (como seguro médico y plan de jubilación), antes de calcular el costo por niño. Este podría ser un ejercicio útil al explorar los pros y contras de la inscripción completa, el cobro total de las cuotas y el aumento de precios. Una combinación de estrategias puede ayudar a estabilizar los ingresos y aumentar lo que le queda al propietario.

CONCLUSIÓN

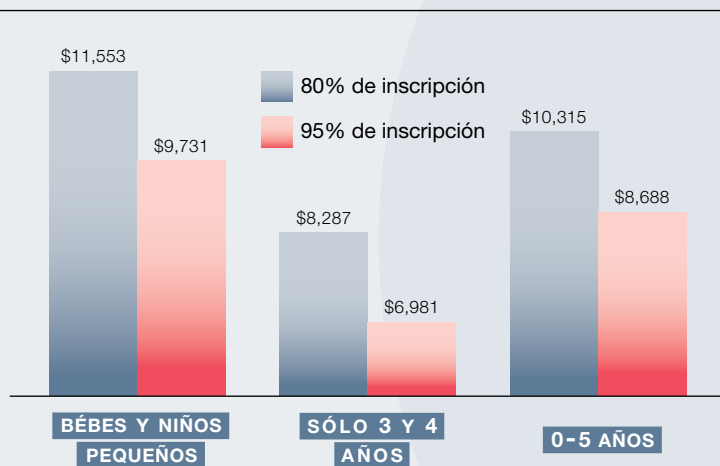
La recopilación de datos de calidad es la clave para una gestión eficaz y puede informar muchas decisiones. Pero es fácil enterrarse en hojas de cálculo e informes y abrumarse con detalles complejos. Las tablas, gráficos y paneles de control que se centran en los indicadores clave y muestran un panorama general con todos los datos pertinentes son muy útiles. Los gráficos siguientes muestran cómo se utilizan los principios de servicios compartidos en dos programas multicéntricos para guiar la administración y seguir indicadores comerciales clave.

El primer ejemplo, arriba, es de Early Connections Learning Centers en Colorado Springs. Este informe mensual de seguimiento incluye datos agregados de los cinco centros gestionados por Early Connections. Los datos están codificados con colores para que se puedan visualizar con facilidad las metas cumplidas, las que probablemente se cumplan para fin de año, y las que requieren una corrección del rumbo. El director ejecutivo y el consejo de administración revisan esta tabla cada mes y lo usan para informar las decisiones de gestión, administrativas y fiscales.

El segundo ejemplo es de Nurtury Inc. una organización de cuidado infantil en centros y en hogares de familia con sede en Boston, Massachusetts. Esta tabla muestra los indicadores

comerciales que Nurtury sigue semanal y mensualmente, así como la fuente de esos datos. Nurtury está tratando de dejar las planillas Excel y de usar en cambio un “panel” más simple para toda la agencia que permita que los administradores vean más fácilmente los indicadores de rendimiento actuales, por centro y para la agencia en su conjunto.

Centro de cuidado Infantil Costos por niño por edad + inscripción [Ejemplo hipotético]



El uso de indicadores para informar la normas

Las normas de cuidado infantil establecidas por los gobiernos locales, estatales y federales tienen un efecto profundo en la oferta y la calidad de los servicios, sobre todo los que se ofrecen a las familias de bajos ingresos. El efecto de estas políticas en la atención y la educación temprana es información clave que a menudo no se tiene en cuenta. Los programas de cuidado infantil que establecen y siguen indicadores comerciales, con el tiempo pueden obtener información muy valiosa. A continuación mostramos algunos ejemplos.

Los datos comerciales útiles ayudan a los encargados de formular políticas a comprender el impacto de las iniciativas universales de prekindergarten en el suministro y el costo de



la atención infantil. El seguimiento de la oferta, con más nivel de detalle que la capacidad básica autorizada, incluyendo por ejemplo el número de niños inscritos en cada aula, muestra el uso real y las tendencias en la demanda. La información anecdótica sugiere que muchos programas de cuidado infantil tienen plazas disponibles para niños de 3 y 4 años pero no siempre en las aulas para bebés y niños pequeños. Cada vez será más importante disponer de datos específicos que permitan seguir estas tendencias y su evolución.

Los administradores de programas de cuidado infantil que llevan datos del costo por niño pueden demostrar que el de los bebés y niños pequeños es mucho mayor que el de los niños preescolares o más grandes. Sin embargo, las tasas de reembolso públicas, y los precios del mercado, rara vez coinciden con la diferencia de costos real. Por eso, hay un incentivo del mercado para convertir las aulas de bebé y niños pequeños en aulas preescolares cuando esté más disponible la financiación del prekindergarten universal. Incluso cuando no hay fuentes de financiación alternativas, los directores de los programas de cuidado infantil pueden verse obligados a cerrar las aulas de bebés y a reducir el tamaño del programa si el costo del cuidado de los bebés sigue agotando las finanzas del centro. Los datos que documenten estas preocupaciones son esenciales para el establecimiento de normas útiles.


Los cuadros que incluyen datos de precios e índices de vacantes pueden mostrar cómo varía el costo del cuidado no sólo de acuerdo a la edad de los niños, sino también según el nivel de inscripción en el aula. El cuadro de la derecha es un ejemplo de un análisis de costos a nivel estatal. Aunque los costos reales varían según la calidad y la ubicación del programa, los modelos sugieren que la tendencia que se ve en esta tabla es universal: las vacantes cuestan dinero. Cuando el presupuesto escasea, no tiene sentido desperdiciar ni un solo dólar. Por eso, los centros de atención infantil comerciales que recopilan y analizan datos sobre los índices de ocupación están en mejor posición para abogar por el cambio e incluso tal vez para convencer a los legisladores de que reconsideren cómo gastan los fondos públicos.

Los líderes de la industria del cuidado infantil, y los responsables de formular políticas tienden a centrarse en las tasas de reembolso público (por ejemplo, ingresos por niño). Sin embargo, la experiencia con los modelos de costos sugiere que otros lados del “triángulo de hierro” a veces marcan una diferencia mayor en los resultados de los proveedores. Por ejemplo, el aumento de los índices de reembolso al cuidado de niños tiene poco efecto en un programa que tiene muchas plazas vacantes o que atiende a pocos niños que reciben subsidios. El aumento de la parte pública de la cuota tiene poco efecto si el copago de los padres sigue siendo tan alto que el proveedor no lo puede cobrar y, a causa de esto, mantiene una deuda incobrable muy alta. De igual manera, aumentar la parte pública de la cuota y reducir la parte de los padres pueden tener poco efecto en los resultados financieros si los proveedores no cobran cuando un niño está ausente o si el reembolso del cuidado no se autoriza por el día completo o el año completo. En definitiva, los administradores de los programas de cuidado infantil necesitan entender con exactitud dónde y por qué están perdiendo dinero, y deben empezar a recopilar los datos necesarios para responder a los problemas clave antes de que paralicen la sostenibilidad.

Los líderes de la industria del cuidado infantil y los responsables de formular políticas tienden a centrarse en las tasas de reembolso público (por ejemplo, ingresos por niño). Sin embargo, la experiencia con los modelos de costos sugiere que otros lados del “triángulo de hierro” a veces marcan una diferencia mayor en los resultados económicos del proveedor. Por ejemplo, el aumento de los índices de reembolso al cuidado de niños tiene poco efecto en un programa que tiene muchas plazas vacantes o que atiende a pocos niños que reciben subsidios. Aumentar la parte pública de la cuota tiene poco efecto si el copago de los padres es tan alto que el proveedor no lo puede cobrar y, a causa de esto, mantiene una deuda incobrable muy alta. De igual manera, aumentar la parte pública de la cuota y reducir la parte de los padres pueden tener poco efecto en los resultados financieros si los proveedores no cobran cuando un niño está ausente o si el reembolso del cuidado no se autoriza por el día completo o el año completo. En definitiva, los administradores de los programas de cuidado infantil necesitan entender con exactitud dónde y por qué están perdiendo dinero, y deben empezar a recopilar los datos necesarios para responder a los problemas clave antes de que paralicen la sostenibilidad.



Pasos siguientes

Como ya se indicó, este informe es un primer paso en la reflexión estratégica sobre los indicadores comerciales del cuidado infantil y su objetivo es alentar el intercambio entre los líderes de este campo. Con el tiempo, deben explorar más cuidadosamente los costos, ingresos, modelos de programas y estructuras administrativas de la de la atención infantil con vistas a recopilar datos que puedan reforzar la asistencia técnica, la capacitación y la educación, e informar sobre las normas del sector y las políticas públicas. 

Formas de utilizar los indicadores para informar las políticas de precios

- Requerir que toda entidad que quiera abrir un centro nuevo de prekindergarten, Head Start o Early Head Start recopile datos sobre las plazas vacantes en todos los programas de cuidado infantil de alta calidad que se ofrezcan en los vecindarios objetivo. La primera prioridad debe ser utilizar la financiación disponible para mantener los programas existentes funcionando a plena capacidad antes de añadir aulas nuevas.
- Alentar a los estados a utilizar modelos de costos para informar la fijación de tasas, en vez de basarse sólo en los precios del mercado, que a menudo no reflejan los costos reales.
- Fomentar tasas de reembolso preescolar más altas para los niños de 3 y 4 años donde también se atiende a bebés y niños pequeños. El propósito es desalentar el cierre de aulas para niños de 0 a 3 años como manera de ofrecer más aulas preescolares (que son más lucrativas).
- Calcular el costo de las plazas vacantes y usar estos datos para alentar el pago de subsidios de acuerdo al nivel de inscripción y no de asistencia.
- Calcular los ingresos perdidos por el hecho de que los subsidios cubren sólo un número limitado de horas diarias o semanales, y usar estos datos para abogar por la cobertura a tiempo completo.
- Si los programas de educación infantil tienen niveles altos de deuda incobrable, explorar el impacto fiscal de pedir copagos más bajos o de aumentar el nivel de ingresos requerido para la elegibilidad.

RECURSOS

- Levy, T. National Shared Services Technical Conference. San Francisco, CA. June 2, 2015. "Nurtury, Inc. Principals of Metrics and Data Management" [PowerPoint slides]. Retrieved from <http://opportunities-exchange.org/wp-content/uploads/Metrics-Final-with-Nurtury.pdf>
- Morgan, Gwen G. and Bess R. Emanuel. 2010. *The Bottom Line for Children's Programs: What You Need to Know to Manage the Money*, 5th edition, Watertown MA: Steam Press, 2010. Distributed by Exchange Press and Gryphon House
- Poppick, P. Kehoe, M. Levy, T. Price, D, and Spina L. National Shared Services Technical Conference. San Francisco, CA. June 2, 2015. "Business Leadership: Using Metrics to Drive Quality and Sustainability" [PowerPoint slides]. Retrieved from <http://opportunities-exchange.org/wp-content/uploads/Metrics-Final-with-Nurtury.pdf>
- Stoney, L. (2016) *Financing High-Quality Center-Based Infant-Toddler Care: Options and Opportunities*. (In Press, <https://earlyeducatorcentral.acf.hhs.gov>)
- Stoney, L. and Mitchell, A. 2010. *The Iron Triangle: A Simple Formula for Financial Policy in ECE Programs Alliance for Early Childhood Finance*. <http://www.earlychildhoodfinance.org/finance/finance-strategies>
- Stoney, L. 2009. *Shared Services: A New Business Model to Support Scale and Sustainability in Early Care and Education*. David and Laura Merage Foundation. Greenwood Village, CO. www.earlylearningventures.org

TABLE I

Centro de Cuidado Infantil Happy Acres Inscripción [semana del 26/10/2015]

SALA	CAPACIDAD	META: 85% DE LA CAPACIDAD	N.O DE NIÑOS INSCRITOS	% DE LA CAPACIDAD UTILIZADO
Bebés	10	9	9	90%
Niños pequeños	14	12	13	93%
3-4 AM	16	16	15	94%
3-4 PM	16	16	12	75%
3s	16	12	10	63%
4s	16	12	11	69%
SACC	20	15	11	55%
TOTAL	108	92	81	75%

TABLE II

Centro de Desarrollo Infantil Happy Kids Matrícula + Vacantes [semana del 26/1/2015]

AULA	EDADES	CAPACIDAD PERMITIDA POR LA LICENCIA	CAPACIDAD PERMITIDA POR LA DOTACIÓN DEL PERSONAL	INSCRIPCIONES A TIEMPO COMPLETO	VACANTES A TIEMPO COMPLETO	% INSCRIPCIÓN FRENTE A CAPACIDAD	COSTO MENSUAL POR VACANTE	PÉRDIDAS Y VACANTES ANUALES PROYECTADAS
CRESTWOOD CENTER								
Bumblebees	6 semanas a 12 meses	0	0	0	0	—	—	—
Grasshoppers	12 meses a 2 años	0	0	0	0	—	—	—
Ladybugs	2—3 años	0	0	0	0	—	—	—
Caterpillars	3—4 años	20	20	18	2	90%	\$768	(\$18,432)
Butterflies	4—5 años	20	20	20	0	100%	\$768	—
After School	5—8 años	24	24	12	12	50%	\$512	(\$73,728)
TOTAL		64	64	50	14	78%		(\$92,160)
PARK PLACE CENTER								
Bumblebees	6 semanas a 12 meses	8	8	8	0	100%	\$963	\$0
Grasshoppers	12 meses a 2 años	10	10	10	0	100%	\$941	\$0
Ladybugs	2—3 años	12	12	12	0	100%	\$833	\$0
Caterpillars 1	3—4 años	20	20	20	0	100%	\$768	\$0
Caterpillars 2	3—4 años	20	20	20	0	100%	\$768	\$0
Butterflies	4—5 años	20	20	20	0	100%	\$768	\$0
After School	5—8 años	24	24	20	4	83%	\$512	(\$24,576)
TOTAL		114	114	110	4	96%		(\$24,576)

TABLE III

Centros de Aprendizaje de Conexiones Tempranas Informe de Seguimiento 2015


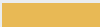

	ABRIL			HASTA LA FECHA		
	REAL	META	SITUACIÓN	REAL	META	SITUACIÓN
SOSTENIBILIDAD						
Inscripción	83%	78%	106%	78%	78%	100%
Asistencia		100%	0%		100%	0%
Ingresos totales	\$277,032	\$266,308	104%	\$1,236,659	\$1,342,841	92%
Personas	\$23,255	\$15,000	155%	\$38,665	\$35,000	110%
Subvenciones	\$2,500	\$10,000	25%	\$237,241	\$298,381	80%
Eventos	\$0	\$0	100%	\$1,500	\$500	300%
Gobierno (CACFP)	\$16,781	\$16,386	102%	\$55,492	\$68,355	81%
Cuotas del programa	\$128,087	\$117,600	109%	\$481,999	\$503,802	96%
Asociaciones	\$103,469	\$107,322	96%	\$407,177	\$429,178	95%
Fundación	\$0	\$151,201	100%	\$0	\$151,201	100%
Ingresos netos	(\$53,611)	(\$76,618)	146%	\$7,149	(\$18,973)	152%
INSTALACIONES						
Fondo de reserva de capital Ahorros en servicios públicos				\$4,650	\$25,000	19%
PROFUNDIDAD DE LA CALIDAD						
Reacreditación de NAEYC				En Proceso	Sí	A Tiempo
Resultados de los niños				89%	90%	99%
CONTRATACIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL						
Retención del personal	93%	70%	133%	85%	70%	121%
Ceses laborales	0			2		
Renuncias	6			11		
Contrataciones nuevas	2			12		
CLAVE						
	Se cumplió o excedió la meta presupuestaria hasta la fecha. No se prevén problemas en el futuro.					
	Hasta la fecha hemos cumplido con la meta hasta alrededor del 95%. Podría haber problemas que impidan el cumplimiento de la meta.					
	Hasta la fecha estamos más de un 5% por debajo de la meta. Es improbable que alcancemos la meta para fin de año.					



TABLE IV

Medición del rendimiento: Finanzas y operaciones

INSCRIPCIÓN: Operaciones centrales; administración del programa.	Equivalente de plazas diarias de tiempo completo semanales; por fuente de financiación y programa; utilización de contratos..	Excel. Weekly, monthly, YTD.
EFICIENCIA EN LA INSCRIPCIÓN: Operaciones centrales; administración del programa.	Inscripción por maestro (FCC); utilización de la capacidad (centros).	Excel. Monthly, YTD.
VARIACIÓN PRESUPUESTARIA: finanzas	Margen bruto: por programa y departamento	Excel. Semanal, mensual, en lo que va del año.
TRANSPORTE: uso, fiabilidad, costo, cumplimiento: operaciones centrales	Total de furgonetas, de niños y de niños por furgoneta. Uso por tipo de pago y programa. Incidentes. Cumplimiento.	Excel. Mensual, en lo que va del año.
ASISTENCIA INFANTIL: operaciones centrales; administración del programa.	Revisión de las ausencias excesivas; cumplimiento con EEC (30 días en seis meses).	Dynamics SL: .pdf. Mensual, en lo que va del año
ASISTENCIA DE LOS MAESTROS: operaciones centrales; administración del programa.	Ausencias semanales, previstas y reales.	Excel. Mensual.
ADQUISICIÓN Y RETENCIÓN DE PROVEEDORES: administración del programa	Proveedores contratados, añadidos y perdidos, por motivo	Excel. Mensual.
ADQUISICIÓN Y RETENCIÓN DE MAESTROS: HORO	Retención por rol y programa. Dotación de personal versus presupuesto por función y programa.	Excel/ADP. Semi anual