Abordar el cuidado infantil:

GUÍA SOBRE LOS SERVICIOS DE CUIDADO INFANTIL RESPALDADOS POR EL EMPLEADOR

EN COLABORACIÓN CON

Canada

IFC Corporación Financiera Internacional
GRUPO BANCO MUNDIAL

Creamos mercados, creamos oportunidades

ACERCA DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL

La Corporación Financiera Internacional (IFC) —organización asociada al Banco Mundial y miembro del Grupo Banco Mundial— es la mayor institución de desarrollo del mundo dedicada al sector privado en los mercados emergentes. Trabajamos con más de 2000 empresas en todo el mundo y utilizamos nuestro capital, nuestros conocimientos especializados y nuestra influencia para crear mercados y oportunidades en las regiones más difíciles del planeta. En el ejercicio fiscal de 2018, invertimos más de USD 23 000 millones en financiamiento a largo plazo destinado a países en desarrollo, aprovechando la capacidad del sector privado para poner fin a la pobreza extrema e impulsar la prosperidad compartida. Si desea más información, visite www.ifc.org.

DERECHOS DE AUTOR Y EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

© Corporación Financiera Internacional 2017. Quedan reservados todos los derechos.
2121 Pennsylvania Avenue NW
Washington, DC 20433
Internet: www.ifc.org

El material de esta publicación está sujeto a derechos de autor. Su reproducción o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. IFC alienta la difusión de su trabajo y normalmente autoriza sin demora y de forma gratuita la reproducción de partes de sus publicaciones, cuando esta se realice con fines educativos y no comerciales, con sujeción a los reconocimientos y avisos que, con carácter razonable, pueda solicitar.

IFC no garantiza la exactitud, fiabilidad o exhaustividad del contenido de la presente publicación, ni de las conclusiones o valoraciones descriptas en ella, y no asume responsabilidad alguna por los posibles errores u omisiones en su contenido o que se deriven de él (incluidos, sin carácter taxativo, los errores tipográficos y técnicos). Las fronteras, los colores, las denominaciones y toda otra información que figure en cualquier mapa incluido en esta obra no implican juicio alguno por parte del Grupo Banco Mundial acerca de la situación jurídica de ningún territorio ni la aprobación o aceptación de dichas fronteras. Las observaciones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente las opiniones de los directores ejecutivos del Grupo Banco Mundial ni de los Gobiernos que representan.

El contenido de esta obra solo tiene fines informativos y no pretende constituir asesoría jurídica ni relativa a títulos o inversiones, ni una opinión sobre la conveniencia de una inversión, ni una solicitud de ningún tipo. IFC o sus instituciones afiliadas pueden tener inversiones en algunas de las empresas o partes (incluidas las que aquí se mencionan), brindarles servicios de asesoría o de otra índole, o tener un interés financiero en ellas.

Toda consulta sobre derechos y licencias, incluidos los derechos subsidiarios, deberá dirigirse a IFC Communications, 2121 Pennsylvania Avenue NW, Washington, DC 20433, EE. UU.

La Corporación Financiera Internacional es una organización internacional establecida mediante Convenio Constitutivo entre sus países miembros y forma parte del Grupo Banco Mundial. Todos los nombres, logotipos y marcas registradas son propiedad de IFC y no pueden utilizarse para propósito alguno sin su autorización expresa por escrito. Asimismo, "Corporación Financiera Internacional" y la sigla "IFC" son marcas registradas de IFC y están protegidas por el derecho internacional.

Noviembre de 2019

FOTOGRAFÍAS DE LA PORTADA, EN SENTIDO HORARIO, DESDE ARRIBA A LA IZQUIERDA: CORTESÍA DE KIDOGO; CORTESÍA DE OXFAM; CORTESÍA DEL INSTITUTO DE DESARROLLO EDUCATIVO DEL BRAC; CORTESÍA DE PLAN INTERNATIONAL.

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DE KIDOGO.

ÍNDICE

Abreviaturas y siglas 2

Listas de recuadros, gráficos y cuadros 3

Agradecimientos 5

Prólogo 7

Resumen 9

Introducción: ¿Cuál es la finalidad de esta guía? ¿A quién va dirigida? ¿Cuál es su contenido? 12

Capítulos:

1. El cuidado infantil respaldado por el empleador: Bueno para las empresas, bueno para el desarrollo . . 15
2. Requisitos reglamentarios y de políticas 29
3. La calidad de los servicios de cuidado infantil 39
4. Cuidado infantil asequible y accesible 49
5. Medidas complementarias orientadas a la familia . . 57
6. El seguimiento y la evaluación de la implementación y los resultados 71

Apéndice: Herramientas para el cuidado infantil respaldado por el empleador 77

Referencias bibliográficas 117

Abreviaturas y siglas

BRAC	Comité para el Progreso Rural de Bangladesh
CEPI	cuidado y educación para la primera infancia
CIFF	Fundación del Fondo de Inversión en la Infancia
ECDAN	Red de Acción por el Desarrollo de la Primera Infancia
ICRW	Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer
ICTI	Consejo Internacional de Industrias Jugueteras
IDRC	Centro de Investigaciones para el Desarrollo Internacional
IFC	Corporación Financiera Internacional
ISSA	Asociación Internacional Paso a Paso
IWPR	Instituto de Investigación de Políticas de la Mujer
NAECS/SDE	Asociación Nacional de Especialistas de la Niñez Temprana en Departamentos Estatales de Educación
NAEYC	Asociación Nacional para la Educación en la Primera Infancia
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	organización no gubernamental
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SUTCRA	Sindicato Único del Transporte de Carga y Ramas Afines
Unesco	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
Unicef	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
WIEGO	Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando

Lista de recuadros

Recuadro 1.1 MAS Holdings: Reducción del absentismo y la rotación de personal gracias a los servicios de cuidado infantil 17

Recuadro 1.2 La inversión de las empresas: Un instrumento para promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible 18

Recuadro 1.3 Los hombres y la prestación de cuidados . . . 19

Recuadro 1.4 Borusan Mannesmann proporciona ayuda mediante subsidios 19

Recuadro 1.5 El Proyecto de Capital Humano del Banco Mundial 21

Recuadro 1.6 Comprender y satisfacer las necesidades en materia de cuidado infantil de los trabajadores del sector informal 23

Recuadro 1.7 IBM Chile: Una solución práctica de cuidado infantil cuando más se necesita 25

Recuadro 2.1 Una guardería para los hijos de los trabajadores del sector del transporte en Uruguay 30

Recuadro 2.2 Paraguay establece un marco reglamentario nacional 32

Recuadro 2.3 Normas a menudo asociadas a los requisitos para la concesión de permisos 33

Recuadro 2.4 Reglamentación de las normas de calidad para los servicios de cuidado infantil 34

Recuadro 2.5 Procedimientos de protección infantil para los servicios dirigidos a la primera infancia en Irlanda 35

Recuadro 2.6 Servicio de cuidado infantil en la guardería Little Critters de Mindtree: "Es un riesgo del que somos conscientes" 36

Recuadro 3.1 EMD Serono: Cuidar al que cuida 41

Recuadro 3.2 El programa Gen Cero del Grupo Éxito: Alimentar a los niños de Colombia 45

Recuadro 4.1 Ejemplos de costos de las soluciones de cuidado infantil respaldadas por el empleador 52

Recuadro 4.2 Incentivos gubernamentales para los padres 53

Recuadro 4.3 Incentivos gubernamentales para los empleadores 53

Recuadro 4.4 El Gobierno de Fiji prioriza el acceso al cuidado infantil 54

Recuadro 4.5 El lado de la oferta: El novedoso modelo de Kidogo para el cuidado infantil comunitario 55

Recuadro 4.6 El Proyecto BRAC Play Lab ofrece un modelo de aprendizaje basado en el juego 55

Recuadro 4.7 Iniciativa Comunitaria para la Niñez de Plan International 55

Recuadro 5.1 Más allá del cuidado infantil: Facilitar el acceso a un apoyo integral a la familia 58

Recuadro 5.2 Enel promueve la conciliación de la vida familiar y laboral en Chile 60

Recuadro 5.3 El Grupo InterContinental Hotels aborda el cuidado de las personas mayores en China 60

Recuadro 5.4 Los espacios orientados a la familia del Programa de Juguetes Éticos del Consejo Internacional de Industrias Jugueteras 61

Recuadro 5.5 Hacer frente a los obstáculos locales que dificultan la participación de las mujeres en el mercado laboral de Pakistán 61

Recuadro 5.6 Incentivos para que los hombres se acojan a la licencia por paternidad 63

Recuadro 5.7 Consideraciones clave a la hora de establecer condiciones laborales orientadas a la familia . . . 64

Recuadro 5.8 Patagonia combina enfoques tradicionales e innovadores para apoyar a padres y madres que trabajan 66

Recuadro 5.9 El Banco BKS en Croacia organiza el Día de la Familia 67

Recuadro 5.10 Paquete integral orientado a la familia de Sompo Japan Nipponkoa Holdings 67

Lista de gráficos

Gráfico 1.1 Beneficios de la atención y la educación en la primera infancia para las personas, las familias, las empresas y la sociedad 16

Gráfico 1.2 Beneficios para las empresas del cuidado infantil respaldado por el empleador 17

Gráfico 1.2.1 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible 18

Gráfico 1.3 Marco para el cuidado cariñoso y sensible 20

Gráfico 1.4 El desarrollo del cerebro humano 20

Gráfico 1.5 Beneficios de la educación temprana 21

Gráfico 1.6 Modelo de IFC para la toma de decisiones a nivel institucional para empresas que examinan posibles opciones de servicios de cuidado infantil 24

Gráfico 2.1 Los tres elementos del panorama normativo del cuidado infantil 31

Gráfico 2.2 Ejemplos de obligaciones impuestas por diferentes países a los empleadores del sector privado en relación con el cuidado infantil 32

Gráfico 3.1 Siete medidas clave para brindar servicios de cuidado infantil de calidad 40

Gráfico 3.2 Orientaciones sobre actividades para niños . . 43

Gráfico 3.3 Medidas del desarrollo de los niños pequeños . . 44

Gráfico 4.1 Opciones para lograr que los servicios de cuidado infantil sean asequibles para todos 50

Gráfico 4.2 Ejemplo de costos de centros de cuidado infantil, en porcentaje 51

Gráfico 5.1 Condiciones de trabajo flexibles para empleados 64

Gráfico 6.1 Diagrama de la teoría del cambio para un programa de cuidado infantil 73

Lista de cuadros

Cuadro 1.1 Resumen de los beneficios del cuidado infantil respaldado por el empleador 22

Cuadro 2.1 Economías que exigen a los empleadores ofrecer servicios de cuidado infantil 31

Cuadro 3.1 Proporción de niños por maestro sugerida para los establecimientos de cuidado infantil 42

Cuadro 5.1 Opciones de políticas para lugares de trabajo orientados a la familia que puede respaldar el empleador . . 58

Lista de apéndices

A.1 Elegir el mejor tipo de servicio de cuidado infantil respaldado por el empleador 79

A.2 Comprender las necesidades de los empleados en materia de cuidado infantil: Análisis de necesidades 81

A.3 Listas de verificación de Plan International 83

A.4 Lista de verificación para garantizar la seguridad en el aula o establecimiento de cuidado infantil 95

A.5 Instrucciones sobre higiene y nutrición infantil 98

A.6 Elementos básicos de los servicios de cuidado infantil y educación de calidad 99

A.7 Los tres ingredientes de un programa de cuidado infantil de calidad y cómo implementarlos 101

A.8 Lista de verificación del empleador: Aspectos clave de la arquitectura orientada a los niños pequeños 102

A.9 Dotar a un programa de cuidado infantil de un equipo cualificado 104

A.10 Gestión del entorno: Aplicar la disciplina positiva . . 106

A.11 Garantizar servicios de cuidado infantil asequibles y accesibles 107

A.12 Modelo financiero para un centro de cuidado infantil (mensual y anual) 109

A.13 Lista de costos de inversión y costos operativos 111

A.14 Seguimiento de la implementación y los resultados . . 112

A.15 Datos sobre la fuerza de trabajo para establecer los valores de referencia para evaluar el impacto de una solución de cuidado infantil 113

A.16 Extractos de una encuesta realizada por ReadyNation/Council for a Strong America acerca de las repercusiones de las cuestiones relativas al cuidado infantil 115

Agradecimientos

La elaboración de la *Guía sobre los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador* estuvo a cargo del Grupo sobre Género de la Corporación Financiera Internacional (IFC), con el apoyo del Gobierno del Canadá y en colaboración con los miembros del Grupo de Trabajo Mundial para Abordar el Cuidado Infantil enumerados en el cuadro que figura a continuación.

Para la preparación de esta guía se contó con la orientación de Caren Grown (directora *senior* de Género del Grupo Banco Mundial), Hans Peter Lankes (vicepresidente de Economía y Desarrollo del Sector Privado de IFC) y Henriette Kolb (directora de la Secretaría de Género de IFC).

El grupo de trabajo encargado de esta iniciativa, encabezado por Rudaba Zehra Nasir con la colaboración de Anita Gurgel y Sherri Le Mottee, incluyó a las siguientes personas y organizaciones:

Asociación Nacional para la Educación en la Primera Infancia (NAEYC)
Lauren Hogan y Stephanie Olmore

Care.com
Laura Esnaola

Centro de Investigaciones para el Desarrollo Internacional (IDRC)
Arjan De Haan y Gillian Dowie

Child Care Law Center
Kim Kruckel

Childhood Education International
Diane Whitehead

Consultor independiente
Nisheel Poddar

Early Opportunities LLC
Joan Lombardi

Echidna Giving
Dana Schmidt

EMD Serono
Yasmine Rouai y Jocelyn Ulrich

Fondo Mundial de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef)
Subajini Jayasekaran, Shreyasi Jha, Christopher Kip, Chemba Raghavan y Erica Wong

Fundación del Fondo de Inversión en la Infancia (CIFF)
Rob Hughes y Rachel Machefsky

Fundación Hewlett
Althea Anderson

Fundación LEGO
Lesley Patricia Holst y Jill Popp

Gobierno del Paraguay
Equipo de la Unidad Técnica del Gabinete Social

Goldman Sachs
Laura Young, Subheksha Sharma, Rupa Parasuram y Karun Cariappa

Grupo sobre Género de IFC
Aarthy Arunasalam, Amy Luinstra, Ellen Maynes, Roshika Singh y Sarah Twigg

Grupo sobre Género del Banco Mundial
Kathleen Beegle

Instituto de Investigación de Políticas de la Mujer (IWPR)
Ariane Hegewisch y Lindsey Reichlin Cruse

J. Sagar Associates
Sajai Singh y Lakshmi Ramachandran

Kidogo Early Years
Afzal Habib y Martin Kiyeng

Maquila Solidarity Network
Lynda Yanz

Mujer, Empresa y el Derecho
Tazeen Hasan y Gharam Alkastalani Dexter

New America
Amanda Lenhart y Roselyn Miller

ONU-Mujeres
Meral Guzel

Organización Internacional del Trabajo (OIT)
Laura Addati y Oliver Liang

Organización Mundial de la Salud (OMS)
Juana Willumsen

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)
Lisa Williams y Annelise Thim

Oxfam
Thalia Kidder

Pacto Mundial de las Naciones Unidas
Lauren Gula

Plan International
Melanie Swan, Sarah Havekost y Maria McLaughlin

Prácticas Mundiales de Educación del Banco Mundial
Amanda Devercelli y Frances Bowen

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Diana Gutiérrez

Promundo
Gary Barker y Alexa Hassink

ReadyNation International
Daniel Frank

Red de Acción por el Desarrollo de la Primera Infancia (ECDAN)
Elizabeth Lule

Vivvi Early Learning
Benjamin Newton y Charles Bonello

También queremos hacer extensivo nuestro agradecimiento a Marcy Gessel, de Publications Professionals LLC, editora del informe, y al equipo de diseño e impresión de Groff Creative LLC, que incluyó a Jay Groff, Lauren Groff y Tanaquil Baker, cuya labor, junto con la de Bhattiprolu B. Murti y Tere González, de IFC, revistió una importancia fundamental en la elaboración de esta guía.

Prólogo de la Corporación Financiera Internacional

El acceso a servicios de cuidado infantil asequibles y de calidad es un concepto ventajoso para todos, dado que promueve el desarrollo físico y cognitivo de los niños, aumenta las oportunidades de empleo, especialmente para las mujeres, incrementa la productividad y los beneficios para las empresas, y alienta el crecimiento económico.

No sorprende que la demanda de servicios de cuidado infantil esté aumentando en todos los países a medida que cada vez más mujeres se suman a la fuerza de trabajo y permanecen en ella, ya sea por elección propia o por necesidad. Sin embargo, millones de madres y padres trabajadores en todo el mundo no tienen acceso a opciones viables para el cuidado de sus hijos que respondan a sus necesidades, a su nivel de ingresos y a sus horarios de trabajo. Debido a ello, las mujeres, que a menudo son las principales encargadas del cuidado de los niños, no pueden sumarse a la fuerza laboral formal o se ven obligadas a dejar de trabajar para realizar tareas no remuneradas en el hogar. Reconociendo la importancia del cuidado infantil y las brechas que existen en este ámbito, 26 Gobiernos, incluidos los de Bangladesh, Brasil, Camboya, India, Jordania, Sri Lanka, Turquía y Ucrania, han formulado políticas que obligan a las empresas a ofrecer a sus empleados respaldo para el cuidado de sus hijos.

Además, este tema ha adquirido mayor importancia no solo para los Gobiernos y los padres, sino también para los empleadores, ya que cada vez más investigaciones ponen de manifiesto que el hecho de que los empleadores ofrezcan soluciones de cuidado infantil produce un impacto positivo para las empresas. Ello les brinda la oportunidad de acceder a un mayor número de profesionales cualificados, reducir el absentismo y la rotación de personal, aumentar la productividad y la satisfacción de sus empleados, atraer a inversionistas y a clientes, y lograr la categoría de "empleador atractivo", todo lo cual puede traducirse en mayores beneficios para las empresas y más oportunidades de empleo para las mujeres, con los consiguientes efectos positivos para la economía y la sociedad.

Por ejemplo, Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd. logró que más de 1000 madres continuaran en sus puestos de trabajo cuando empezó a ofrecer a su personal prestaciones para el cuidado infantil, lo que le reportó a la empresa beneficios financieros nominales por valor de USD 45 millones, según un estudio elaborado por IFC en 2017.

Sin embargo, todavía hay un gran número de empresas que tienen dificultades para establecer criterios de medición y reunir datos con el fin de cuantificar los beneficios económicos de los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador. Incluso a los empleadores que reconocen la existencia de tales beneficios a menudo se les hace difícil acceder a información fiable, encontrar socios e implementar soluciones. Para los empleadores puede ser complicado abordar cuestiones técnicas como la calidad y seguridad del cuidado infantil cuando no existen normas en este ámbito.

La presente guía sobre el cuidado infantil respaldado por el empleador, que ha sido elaborada por el Grupo de Trabajo Mundial para Abordar el Cuidado Infantil de IFC, constituido por más de 30 organizaciones y el Gobierno del Paraguay, tiene como finalidad cerrar esta brecha de conocimientos y prácticas de modo que los empleadores puedan acelerar sus planes para responder a las necesidades de sus empleados en materia de servicios para el cuidado de sus hijos.

Aunque los contextos, las necesidades y las capacidades de los empleadores varían considerablemente de un sector a otro y de una región a otra, esta guía puede ayudar a generar una comprensión básica de lo que hay que hacer para garantizar la calidad del cuidado infantil, aumentar el acceso asequible a estos servicios para todos, y poner en marcha programas que formen parte de un paquete integrado de medidas que sean favorables a la familia y ayuden a los padres, a los niños y a las empresas. Esperamos que esta guía sirva para reforzar los esfuerzos de los empleadores en el ámbito del cuidado infantil.

Hans Peter Lankes
Vicepresidente de Economía
y Desarrollo del Sector Privado
Corporación Financiera Internacional

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DE KIDOGO.

Resumen

La *Guía sobre los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador* tiene por objeto ayudar a los empleadores a implementar soluciones en materia de cuidado infantil que beneficien a las madres y a los padres que trabajan y a sus hijos. Ha sido creada por el Grupo de Trabajo Mundial para Abordar el Cuidado Infantil (GTCWG, por sus siglas en inglés) —encabezado por la Corporación Financiera Internacional (IFC)—, que combina los conocimientos de profesionales especializados en el desarrollo en la primera infancia, especialistas en cuestiones de género, empresarios innovadores, cuidadores profesionales, organismos de desarrollo internacionales y Gobiernos. Dada la creciente prioridad que se está asignando a las inversiones en la primera infancia en todo el mundo, esta guía pretende mejorar los conocimientos y acelerar la adopción de medidas en este ámbito.

De hecho, el cuidado infantil respaldado por el empleador en sus diversas modalidades puede contribuir al desarrollo y al bienestar de los niños, facilitar la participación de las mujeres en el trabajo remunerado y promover la igualdad entre las mujeres y los hombres, al tiempo que aumenta la rentabilidad para las empresas y mejora la situación socioeconómica de las comunidades.

En el caso de los empleadores que estén interesados en ofrecer soluciones de cuidado infantil en el lugar de trabajo, o que ya lo estén haciendo, la presente guía puede servir para lo siguiente:

- ampliar sus conocimientos, promover su interés y explorar diversas opciones;
- mejorar su oferta actual;
- introducir nuevas prestaciones favorables a la familia o ampliar las que ya ofrecen.

Los capítulos que figuran a continuación proporcionan orientación práctica sobre la manera de elegir las mejores opciones y luego implementar un programa de cuidado infantil respaldado por el empleador que responda a las necesidades de los empleados y empleadas, las empresas y las comunidades. Al reconocer que no existe una

GRÁFICO 1.1 Beneficios de la atención y la educación en la primera infancia para las personas, las familias, las empresas y la sociedad

FUENTE: GRUPO SOBRE GÉNERO DE IFC, 2019.

GRÁFICO 3.1 Siete medidas clave para brindar servicios de cuidado infantil de calidad

1. Crear un **entorno físico y de aprendizaje seguro** que estimule el aprendizaje lúdico.
2. Contratar, formar y retener a una **fuerza de trabajo cualificada y estable** y ofrecer buenas condiciones de trabajo que permitan una interacción afectuosa entre maestros y niños.
3. **Involucrar a los cuidadores (madres y padres)** como actores fundamentales en el desarrollo y el aprendizaje de sus hijos.
4. Garantizar que **la proporción de niños por maestro** propicie el buen desarrollo de los niños.
5. Ofrecer **oportunidades de aprendizaje** integrales, adecuadas para el desarrollo e interactivas, con métodos pedagógicos basados en el juego y con un equilibrio entre las actividades realizadas en espacios interiores y exteriores.
6. Implementar procedimientos para hacer un **seguimiento del desarrollo del niño** e informar regularmente a los padres.
7. Seguir **procedimientos adecuados en materia de salud** y de agua, saneamiento e higiene y vincularlos a la nutrición.

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DE KIDOGO.

solución única, la guía pone de relieve la necesidad de que las opciones elegidas se ajusten a cada contexto con el fin de lograr el máximo impacto.

El **capítulo 1** comienza por exponer los fundamentos del cuidado infantil respaldado por el empleador y explica brevemente por qué y de qué manera el hecho de ofrecer a las madres y a los padres que trabajan apoyo para el cuidado de sus hijos puede reportar numerosos beneficios comerciales, económicos y sociales. En este capítulo también se brinda orientación a los empleadores para elegir, con un enfoque estratégico, las opciones adecuadas de cuidado infantil y aquellas que permitan establecer un lugar de trabajo orientado a la familia.

Si bien elegir la solución adecuada reviste una importancia crítica para lograr los objetivos que se pretenden, en muchos países esta elección está a veces limitada por los diversos requisitos legislativos por los que se rigen los servicios de cuidado infantil. En el **capítulo 2** se aborda el importante papel del Estado a la hora de ampliar el acceso a los servicios de desarrollo de la primera infancia, incluido el cuidado infantil. Se describen casos de países en los que los empleadores tienen la obligación de ofrecer o respaldar servicios de cuidado infantil y también se proporciona una perspectiva general de los procesos reguladores más comunes, como la obtención de licencias y las medidas de seguridad y protección infantil.

Ya en el terreno de la implementación, en el **capítulo 3** se explican siete medidas que pueden adoptar los empleadores para respaldar o implementar un programa de cuidado infantil de alta calidad. Garantizar la calidad es fundamental para lograr buenos resultados para los niños y las familias y también para el éxito de las soluciones de cuidado infantil respaldadas por el empleador.

Las inversiones en programas de cuidado infantil respaldados por el empleador reportan la máxima rentabilidad cuando los empleados se benefician de ellos. Las cuestiones relativas a la sostenibilidad financiera, la asequibilidad y el acceso inclusivo se abordan en el **capítulo 4**. También se explican los principales factores inductores de costos, así como los incentivos y las opciones para cubrir dichos costos. Por ejemplo, se explican diversas vías para establecer y mantener servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador como, por ejemplo, inversiones del empleador, contribuciones de los padres, alianzas estatales y no estatales, e inversiones de los donantes.

El acceso a servicios de cuidado infantil de calidad y asequibles funciona mejor cuando se combina con

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DE KIDOGO.

otras políticas y prácticas orientadas a la familia aplicables al lugar de trabajo. En el **capítulo 5** se examinan varias opciones para ayudar a los empleados a conciliar la vida laboral y personal. Se presenta un conjunto amplio de prestaciones complementarias, como políticas en materia de licencias, modalidades de trabajo flexible, apoyo a la lactancia materna, medios de transporte seguros y oportunidades de fortalecimiento de la capacidad, acompañado de ejemplos de contextos en los que dichas opciones se han aplicado con éxito.

Por último, en el **capítulo 6** se proporciona orientación a aquellos empleadores que estén interesados en medir los beneficios comerciales de estas iniciativas para saber si sus esfuerzos e inversiones están teniendo o no el impacto deseado. El capítulo se centra en el seguimiento de la implementación y la evaluación del impacto tanto para los niños y las familias como para las empresas. Se presenta la idea de una teoría del cambio como un instrumento que puede ayudar a los empleadores a armonizar sus objetivos y actividades en lo que respecta al cuidado infantil con su plan de actividades comerciales con el fin de lograr los resultados deseados para la empresa, los empleados y sus hijos.

En el **apéndice** figura un conjunto de herramientas cuya finalidad es orientar a los empleadores en la implementación efectiva de medidas de respaldo del cuidado infantil de calidad para ayudar a las familias trabajadoras.

Introducción: ¿Cuál es la finalidad de esta guía? ¿A quién va dirigida? ¿Cuál es su contenido?

La *Guía sobre los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador* proporciona herramientas prácticas, ideas, ejemplos y sugerencias a aquellos empleadores que estén considerando distintas opciones para ayudar a las familias de sus trabajadores. Gran parte del material que contiene la guía es aplicable a una serie de contextos, incluidos los servicios de cuidado infantil prestados por el empleador o por un tercero dentro de las instalaciones de la empresa, en las proximidades o fuera de dichas instalaciones. La guía también aborda cuestiones específicas, como la calidad, la seguridad y la medición de los resultados, que pueden contribuir a mejorar los servicios respaldados por el empleador que ya existan. Para facilitar la lectura, al principio de cada capítulo figura un resumen de los puntos más importantes de su contenido.

Dados los numerosos recursos existentes sobre el trato justo, las prestaciones laborales y los salarios justos que deben recibir los trabajadores, estas cuestiones no se abordan detalladamente en esta guía. Al final del capítulo se definen los términos clave utilizados en la guía. En cada uno de los capítulos figura una lista de referencias bibliográficas adicionales. Por último, en el apéndice incluido al final del documento se ofrece un conjunto de herramientas que contiene listas de verificación y recursos que ayudarán a las empresas a adaptar los servicios de cuidado infantil a las necesidades de sus empleados.

Esta guía ha sido elaborada para responder a la creciente demanda, por parte de las empresas de las economías en desarrollo, de orientaciones de fácil consulta sobre servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador que puedan contribuir a crear entornos de trabajo favorables para las madres y los padres, lograr mejores resultados empresariales y, en algunos contextos nacionales, cumplir los requisitos legislativos. La guía ofrece recursos prácticos para reforzar las soluciones de cuidado infantil respaldadas por el empleador y cerrar las brechas de conocimientos existentes en este ámbito.

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA GUÍA?

Esta guía está destinada principalmente a los empleadores que deseen ofrecer servicios de cuidado infantil dentro de las instalaciones de la empresa o en las proximidades, como parte de un paquete de prestaciones orientadas a la familia en el lugar de trabajo. También proporciona información básica sobre otras opciones de cuidado infantil respaldadas por el empleador, incluidos los cuidados de suplencia o en situaciones de emergencia y los cuidados prestados después del horario escolar, así como prestaciones familiares complementarias, como la licencia remunerada y el trabajo flexible. Este material complementa la información, más detallada, sobre prestaciones complementarias orientadas a la familia que figura en el informe de 2017 de IFC denominado *Abordar el cuidado infantil*.

¿CUÁL ES EL CONTENIDO DE LA GUÍA?

La guía proporciona:

- un resumen de los motivos por los cuales invertir en el cuidado infantil es beneficioso para las empresas y para el desarrollo;
- orientaciones y herramientas para ayudar a los empleadores a elegir una solución de cuidado infantil;
- información sobre el cumplimiento de los requisitos reglamentarios y de políticas;
- orientación sobre el establecimiento de un programa de cuidado infantil adecuado para su propósito y la manera de garantizar su calidad;
- asesoramiento sobre el modo de garantizar servicios de cuidado infantil asequibles y accesibles para todos y, por consiguiente, inclusivos;
- ideas para fortalecer la cultura institucional con políticas complementarias orientadas a la familia;
- información sobre el seguimiento y la evaluación de la implementación y los resultados;
- enlaces a recursos adicionales y a un conjunto de herramientas y listas de comprobación fáciles de utilizar.

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DEL INSTITUTO DE DESARROLLO EDUCATIVO DEL BRACY LA FUNDACIÓN LEGO.

DEFINICIÓN DE LOS TÉRMINOS UTILIZADOS EN ESTA GUÍA

Las esferas del cuidado infantil y el desarrollo en la primera infancia son complejas y están en continua evolución. En el listado siguiente figuran definiciones de los términos a los que se refieren las explicaciones incluidas en la presente guía.

El ENFOQUE DE LA PRESTACIÓN DE CUIDADOS BASADO EN EL CICLO DE VIDA se centra en las condiciones que posibilitan un buen comienzo de la vida y en las necesidades de las personas en períodos críticos del desarrollo a lo largo de la vida. En el lugar de trabajo, este enfoque podría referirse especialmente a lo siguiente:

- El **cuidado en la primera infancia**, desde el momento de la concepción hasta los 2 años (a menudo se denomina a este período "los primeros 1000 días") y en la edad preescolar (desde los 3 años hasta los 4 o 6 años; es decir, la edad en la que un niño comienza la escuela, que varía según el país de que se trate).
- El **cuidado de los ancianos**, que se centra en las medidas de respuesta a las necesidades de los adultos mayores o personas de la tercera edad, especialmente la prestación de cuidados a los padres de edad avanzada. Engloba todos los contextos, desde la vida cotidiana asistida y la atención clínica hasta la atención en régimen diurno, la asistencia a domicilio y la asistencia paliativa.
- La **atención a personas dependientes**, para, por ejemplo, los miembros de la familia con discapacidad o enfermedades prolongadas.

CUIDADO INFANTIL es un término ampliamente utilizado y reconocido que, en función del contexto, puede tener significados y asociaciones ligeramente diferentes. A la hora de prestar servicios de cuidado infantil, debe buscarse un equilibrio entre las necesidades de los niños y las necesidades de las madres y los padres que trabajan. En esta guía, este término se refiere a la prestación de cuidados de calidad, seguros y asequibles a los niños (hasta los 6 años) cuyos cuidadores son empleados. La calidad incluye aspectos que favorecen el desarrollo integral de los niños, como la estimulación y el aprendizaje. A continuación, se enumeran las modalidades de cuidado infantil:

- **Asistencia domiciliaria:** prestación de cuidados a niños de diversas edades, comenzando desde el nacimiento. En términos generales, la asistencia domiciliaria puede ser de dos tipos:
  - A cargo de profesionales o paraprofesionales especializados en cuidado infantil que prestan servicios de asistencia domiciliaria a los niños.
  - A cargo de profesionales o paraprofesionales de atención diurna a la familia, que prestan asistencia en su domicilio o en el domicilio de otra persona. En esta modalidad, los niños están generalmente en pequeños grupos, cuyo tamaño puede variar según las normas vigentes.
- **Asistencia en centros específicos:** centros que prestan cuidado a niños pequeños, a veces denominados "guarderías", establecimientos preescolares o jardines de infancia. Pueden ser comunitarios o establecidos por el Gobierno, organizaciones no gubernamentales (ONG), cooperativas,

proveedores privados, empleadores o un consorcio de empleadores, y pueden estar situados en el lugar de trabajo o en un lugar cercano a él, o en las proximidades de las zonas residenciales. Los rangos de edad suelen empezar a los 3 meses (generalmente después de la licencia por maternidad). Los centros varían de un país a otro en función de la legislación, los niveles de ingresos y otros factores.

PROVEEDORES DE CUIDADOS. Las relaciones en la primera infancia son un elemento clave para el desarrollo de los niños, ya que estos aprenden a través de sus interacciones con sus cuidadores. A los efectos de la presente guía:

- **Padre/s** se refiere a la persona o las personas responsables del cuidado cotidiano del niño, que pueden ser los padres biológicos o adoptivos, el padrastro o la madrastra, la pareja de la madre o del padre, los tutores legales o los miembros de la familia del niño.
- **Cuidadores** se refiere a los miembros de la familia que son los principales encargados del cuidado del niño (madre, padre u otra persona que desempeñe este papel), así como a un cuidador profesional remunerado que presta servicios de cuidado infantil de forma regular. Algunas organizaciones utilizan el término "cuidador" para referirse a los paraprofesionales que participan en programas de cuidado infantil.
- **Maestro, profesional, cuidador o maestro ayudante** se refiere a los adultos que desempeñan funciones de cuidado infantil como un servicio. A menudo están facultados para hacerlo en virtud de una licencia o un certificado que acredita que son profesionales especializados en la primera infancia y que cumplen los requisitos legales para prestar estos servicios en sus respectivos países. A veces se les exige un cierto nivel cualificación, como un diploma o una licenciatura. Garantizar que los profesionales del cuidado infantil posean una buena formación es esencial, dada la importancia de la calidad y la relación existente entre la prestación de un servicio de calidad y las cualificaciones de los proveedores de dicho servicio. A los efectos de la presente guía, se utiliza el término "maestro" para evitar confusiones con los padres que brindan cuidados a sus hijos.
- **Cuidado de suplencia** se refiere a un servicio complementario que se proporciona, por ejemplo, cuando el proveedor habitual del servicio ha cerrado por vacaciones o cuando, debido a una emergencia o a otra circunstancia, la madre o el padre tiene que realizar horas extra y necesita un servicio de asistencia adicional con poco aviso.

El **DESARROLLO EN LA PRIMERA INFANCIA** es un proceso holístico que comienza en el momento de la concepción y abarca la vida de los niños hasta que inician la escuela primaria. La evidencia indica que lo que ocurre durante este tiempo de crecimiento exponencial del cerebro repercute en la salud, el aprendizaje, la productividad y el bienestar del niño. El desarrollo en la primera infancia sienta las bases para la formación posterior del capital humano. Los servicios destinados a los niños en la primera infancia son multisectoriales y abarcan servicios de salud, nutrición (incluida la lactancia materna), higiene, seguridad, estimulación, aprendizaje y bienestar social.

El **APRENDIZAJE TEMPRANO** comienza en el nacimiento. Los niños siempre están aprendiendo. Aprenden mediante la interacción lúdica y activa con sus cuidadores (padres, familiares, maestros u otros cuidadores). Actividades sencillas como hablar, cantar o leer y la interacción afectiva con las personas que los cuidan son básicas para el desarrollo de los niños en la primera infancia.

La **FAMILIA** es fundamental para la seguridad, la salud y el desarrollo de los niños. En esta guía se reconoce la amplitud del concepto de "familia". Las modalidades de familia extendida son comunes en algunas regiones, en particular en Asia, en partes de África —concretamente en África al sur del Sahara—, en América Central y en América del Sur, y en Oriente Medio. También se reconoce que lo que siempre se ha considerado la familia "nuclear" está cambiando rápidamente. Entre las tendencias mundiales cabe señalar un descenso de la tasa de nupcialidad y el consiguiente aumento de la cohabitación y la procreación de hijos fuera del matrimonio en algunas partes del mundo. Los empleadores que ofrecen servicios de cuidado infantil deben tener en cuenta todos los tipos de familias, con inclusión de las madres y los padres solteros y las parejas del mismo sexo.

Los **LUGARES DE TRABAJO ORIENTADOS A LA FAMILIA** son entornos laborales que ofrecen políticas y prácticas (véase la siguiente definición) que ayudan a los empleados a conciliar más fácilmente su vida laboral y personal, y les permiten así cumplir con sus obligaciones laborales y familiares.

POLÍTICAS ORIENTADAS A LA FAMILIA es un término general que sintetiza un conjunto de beneficios que pueden dividirse en dos categorías: a) políticas que eliminan los impedimentos para trabajar mediante la creación de modalidades de trabajo flexible, y b) políticas que ayudan a los cuidadores a satisfacer sus necesidades laborales, familiares y personales. Estas políticas pueden incluir, entre otras cosas, servicios de cuidado infantil, salas para la lactancia, modalidades de trabajo flexible, licencias remuneradas y medios de transporte seguros.

CAPÍTULO 1

El cuidado infantil respaldado por el empleador: Bueno para las empresas, bueno para el desarrollo

Elegir la manera de integrar el cuidado infantil como parte del paquete de las prestaciones orientadas a la familia que se ofrecen al empleado en el lugar de trabajo es una decisión importante para el empleador. En la presente guía se abordan varios de los elementos que integran este proceso, comenzando por explicar por qué las inversiones en el cuidado infantil son buenas para la empresa y para el desarrollo:

- **Para las empresas:** El cuidado infantil se correlaciona con mejoras en las tasas de retención de los empleados, la productividad, la satisfacción en el empleo y la lealtad. Además, ayuda a atraer a trabajadores con mejores cualificaciones y a mejorar la reputación del empleador y el acceso a los mercados.
- **Para las mujeres:** El cuidado infantil fomenta la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo y les permite mantener sus carreras profesionales. También puede aumentar las oportunidades de empleo en el área del cuidado infantil y servicios conexos y reducir el trabajo no remunerado entre las mujeres y los hombres, las niñas y los niños.
- **Para las familias:** El cuidado infantil puede ayudar a incrementar los ingresos de las familias, ya que promueve el acceso de las mujeres al trabajo remunerado.
- **Para los hombres:** El cuidado infantil y el respaldo orientado a la familia pueden contribuir a que los hombres desempeñen mejor sus papeles de cuidadores y favorecer la reducción y redistribución de las tareas de cuidado y el trabajo doméstico no remunerados entre las mujeres y los hombres, lo que redunda en su propio beneficio y en el de sus familias.
- **Para los niños:** Los niños pequeños que se crían en un entorno afectuoso están mejor preparados para la vida y el aprendizaje. Los servicios de cuidado infantil asequibles y de calidad ayudan a lograr buenos resultados en la primera infancia.
- **Para la sociedad:** El acceso a servicios de cuidado infantil puede contribuir al desarrollo de capital humano y a reducir los resultados negativos en las etapas posteriores de la vida de los niños, lo que se traduce en el ahorro de costos para los contribuyentes y los Gobiernos y en la disponibilidad de una fuerza de trabajo competente en el futuro.

Las modalidades de cuidado infantil respaldado por el empleador pueden incluir:

- Guarderías en el propio lugar de trabajo (gestionadas por el mismo empleador o por un tercero).
- Centros de cuidado fuera del lugar de trabajo o en sus proximidades, financiados por una o más empresas, incluso en las propias comunidades en las que residen los empleados.
- Vales, subsidios, becas, descuentos, reservas de plazas, suscripciones a plataformas de cuidados en línea como Care.com y UrbanSitter.com
- Cuidados de suplencia, asistencia fuera del horario normal y servicios de atención a niños enfermos.
- Servicios de recursos y consulta.
- Apoyo a la lactancia materna, medios de transporte seguros y otras políticas orientadas a la familia.

GRÁFICO 1.1 Beneficios de la atención y la educación en la primera infancia para las personas, las familias, las empresas y la sociedad

FUENTE: GRUPO SOBRE GÉNERO DE IFC, 2019.

1.1 BENEFICIOS DE LA INVERSIÓN EN SERVICIOS DE CUIDADO INFANTIL RESPALDADOS POR EL EMPLEADOR

El Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer (ICRW, por sus siglas en inglés) pone de relieve los múltiples beneficios que obtienen las empresas que invierten en la prestación de cuidados, beneficios que, además, se refuerzan mutuamente (Gammage, Sultana y Kes, 2019). Se produce un círculo virtuoso, dado que es más probable que, en las empresas que proporcionan prestaciones orientadas a la familia, aumenten la estabilidad de la fuerza de trabajo, las cualificaciones de los empleados y la productividad. A su vez, estos beneficios dan lugar a un incremento en los ingresos familiares y el crecimiento económico y comercial, a la par que se fortalecen las familias, las comunidades y las sociedades (gráfico 1.1). La inversión en servicios de cuidado infantil para las madres (y los padres) que trabajan resulta provechosa para todos (gráfico 1.2).

En las siguientes secciones se explica por qué y de qué manera el cuidado infantil respaldado por el empleador:

- favorece a las empresas;
- permite atraer a un grupo más diverso y confiable de trabajadores mejor cualificados;
- potencia el desarrollo de los niños pequeños;
- beneficia a la sociedad y contribuye al crecimiento económico.

1.1.1 Favorece a las empresas

Un número cada vez mayor de empleadores contribuyen en todo el mundo a satisfacer las necesidades de sus empleados en materia de cuidado infantil. Mediante 10 estudios de casos de empresas realizados en todo el mundo (por ejemplo, véase el recuadro 1.1), el informe de 2017 de IFC titulado *Abordar el cuidado infantil: La justificación económica de los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador* y su informe sobre Sri Lanka (IFC, 2019b) demuestran cómo las inversiones en servicios de cuidado infantil y en políticas orientadas a la familia han ayudado a las empresas a lograr lo siguiente:

- reducir la rotación del personal y el absentismo;
- aumentar la productividad, el bienestar, la satisfacción y la lealtad de sus empleados;
- incrementar la capacidad de los empleadores para atraer a mejores trabajadores, inversionistas y clientes;
- mejorar la reputación institucional como empresa orientada a la familia y como "empleador atractivo";
- incrementar las utilidades y la productividad.

Muchas empresas descubren que el aumento de la rentabilidad derivado de las prestaciones orientadas a la familia que ofrecen a sus trabajadores —como servicios de guardería, subsidios para el cuidado infantil, apoyo a la lactancia materna y licencias por maternidad/paternidad remuneradas— convierte a estas prestaciones en inversiones provechosas (Gammage, Sultana y Kes, 2019).

1.1.2 Permite atraer a un grupo más diverso y confiable de trabajadores mejor cualificados

A nivel mundial, los países están perdiendo USD 160 billones en términos de riqueza debido a las diferencias entre los salarios de las mujeres y los hombres a lo largo de su vida (Wodon y de la Brière, 2018). Al propiciar la participación y permanencia de las mujeres en la fuerza de trabajo, la prestación de servicios de cuidado infantil contribuye a lograr objetivos mundiales como la igualdad de género, la eliminación de la pobreza, la mejora de las oportunidades de educación y la expansión del desarrollo económico mediante la estabilidad del empleo (Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres [ONU-Mujeres], 2018). También puede permitir a las empresas atraer a un grupo más diverso de trabajadores con mejores cualificaciones y subsanar la escasez de personal capacitado en un

GRÁFICO 1.2 Beneficios para las empresas del cuidado infantil respaldado por el empleador

FUENTE: IFC, 2017.

RECUADRO 1.1 | ESTUDIO DE CASO

MAS Holdings: Reducción del absentismo y la rotación de personal gracias a los servicios de cuidado infantil

MAS Holdings, un fabricante de indumentaria que cuenta con 10 guarderías en todo el mundo —8 de las cuales están en Sri Lanka— ha logrado reducir el absentismo y la rotación de su personal gracias a la prestación de servicios de cuidado infantil. La empresa registró un aumento del número de empleadas y una reducción del 9 % de las bajas por enfermedad en los nueve meses posteriores a la puesta en marcha de una guardería, un servicio de enfermería, una sala de lactancia y un servicio de transporte seguro en su fábrica MAS Kreeda Al Safi-Madaba. La fábrica está ubicada en una zona rural remota de Jordania, caracterizada por un bajo desarrollo socioeconómico y una baja participación de las mujeres en la fuerza de trabajo.

FUENTE: IFC, 2017, 2018a.

RECUADRO 1.2 La inversión de las empresas: Un instrumento para promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) proporcionan un marco y una hoja de ruta para la acción mundial. El éxito de las empresas y el progreso hacia la consecución de los ODS son dos metas que pueden reforzarse mutuamente y alcanzarse al mismo tiempo. El cuidado infantil apoyado por el empleador puede contribuir al logro de los ODS 1, 3, 4, 5 y 8 (gráfico B1.2.1). Más de 9500 empresas en más de 160 economías se han sumado al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que exhorta a las empresas a adoptar medidas estratégicas para promover los ODS.

Además, más de 2000 líderes empresariales han apoyado los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, que instan específicamente a los empleadores a respaldar el cuidado de los niños y las personas dependientes mediante la prestación de servicios, recursos e información a las mujeres y a los hombres. Los líderes empresariales que participan en el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (Fondo ODS) reconocen que la integración de los intereses de las empresas con el desarrollo sostenible constituye un buen modelo de negocios.

GRÁFICO 1.2.1 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

FUENTE: PROGRAvMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD).

FUENTES: FONDO ODS, 2016; PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS, 2019.

NOTA: Entre otros marcos internacionales para la acción en los ámbitos de los derechos humanos y la igualdad de género, cabe señalar la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), de 1979; el Convenio sobre los Trabajadores con Responsabilidades Familiares, de 1981 (C156); la Recomendación sobre los Trabajadores con Responsabilidades Familiares, de 1981 (R165), y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, de 1989.

mercado de talentos cada vez más competitivo.

El acceso a los servicios de cuidado infantil promueve el empleo de las mujeres por varios motivos. Muchas mujeres sufren penalizaciones asociadas a la maternidad y relacionadas con el empleo, los salarios y las oportunidades de acceder a puestos directivos, y esas penalizaciones a veces persisten durante toda su vida laboral. En cambio, la paternidad va asociada a una prima salarial (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019). Solo un 25 % de las personas en cargos directivos con hijos menores de 6 años son mujeres (OIT, 2019).

Además, las mujeres a menudo quedan excluidas de los empleos remunerados y a tiempo completo, dado que ellas se encargan de una gran parte de las tareas de cuidado no remuneradas (Banco Mundial, 2019b). A escala mundial, las mujeres pasan tres veces más horas que los hombres prestando cuidados no remunerados y realizan más del 75 % de estas tareas (OIT, 2018a). Debido a que, tal y como hemos señalado anteriormente, la ausencia de servicios de cuidado infantil a veces constituye una barrera que obstaculiza la participación de las mujeres en el mercado laboral y, a largo plazo, les impide desarrollar su carrera profesional y obtener ingresos (OCDE, 2016), la subvención de los servicios de cuidado infantil podría cerrar la brecha de género entre las mujeres y los hombres en el ámbito laboral (APHRC, 2017). Además, las medidas de apoyo al cuidado infantil pueden contribuir a transmitir la idea de que las responsabilidades en la crianza de los hijos deben compartirse equitativamente entre las madres y los padres, y pueden poner fin al estigma al que se enfrentan los hombres que asumen plenamente su papel de padres (Heilman y otros, 2016). Estas medidas mejoran las vidas de los hombres y de las mujeres (recuadro 1.3).

Cada vez resulta más evidente que los líderes y directivos empresariales entienden que la pesada y desigual carga del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado que realizan las mujeres y las niñas es algo que influye en el funcionamiento (continuo) de sus empresas. Algunas empresas ya han adoptado medidas prácticas para abordar esta cuestión y prestar apoyo a sus empleados en toda la cadena de valor. Por ejemplo, algunas empresas aplican normas en el lugar de trabajo que ayudan a sus empleados a cumplir con sus responsabilidades de cuidado (véase el recuadro 1.4). Las empresas también ofrecen productos y servicios innovadores que responden a las necesidades cambiantes de sus clientes en materia de cuidados familiares y labores domésticas, y generan así valor comercial, al tiempo que ayudan a sus empleados (Oxfam y Unilever, 2019).

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DE OXFAM.

1.1.3 Potencia el desarrollo de los niños pequeños

Invertir en servicios de cuidado infantil de calidad es invertir en el desarrollo en la primera infancia. La obtención de buenos resultados en la escuela, una buena salud a lo largo de la vida y la productividad en el futuro comienzan con una buena salud física y mental desde el nacimiento. En los últimos 20 años, los neurólogos han señalado que el desarrollo temprano del cerebro tiene lugar desde el comienzo de la vida, en parte por la acción de los genes y en parte por la acción del entorno (Black y otros, 2017). Desde el momento de la concepción hasta los 5 años, el cerebro se desarrolla más rápidamente que en ningún otro momento del ciclo vital. Para que los niños puedan aprovechar este período de rápido desarrollo necesitan un entorno afectuoso. Una coalición encabezada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Banco Mundial y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) ha desarrollado el Marco para el Cuidado Cariñoso y Sensible, en el que se describen cinco componentes esenciales (gráfico 4): buena salud, nutrición adecuada, atención receptiva, protección y seguridad, y oportunidades para el aprendizaje temprano.

RECUADRO 1.3 Los hombres y la prestación de cuidados

En el informe *Panorama del estado de los padres en el mundo* de 2019, Promundo y la campaña MenCare afirman que la prestación de cuidados compartida es buena para los hombres, ya que mejora su salud física, mental y sexual y reduce las conductas de riesgo. Los padres que participan en las tareas domésticas y en el cuidado de sus hijos señalan que para ellos esta es una de las principales fuentes de bienestar y felicidad. Según las conclusiones del proyecto Helping Dads Care Research, de Promundo y Dove Men+Care, un 85 % de padres de siete países afirman estar dispuestos a involucrarse muy activamente en el cuidado de sus hijos recién nacidos o adoptados durante las primeras semanas y meses.

FUENTE: PROMUNDO, 2019.

RECUADRO 1.4 | ESTUDIO DE CASO

Borusan Mannesmann proporciona ayuda mediante subsidios

Borusan Mannesmann, empresa turca del sector de la industria pesada, ayuda a las madres y los padres que trabajan mediante iniciativas que benefician a los empleados de Borusan y de otras empresas del sector manufacturero. Esta filial de Borusan ofrece un subsidio para el cuidado infantil solicitado específicamente por sus operarios masculinos para que sus esposas puedan sumarse a la fuerza de trabajo formal. En el marco del programa, los trabajadores reciben un subsidio mensual de 200 liras turcas (USD 57) por cada hijo de 3 a 6 años de edad, siempre que los empleados acrediten que sus hijos asisten a una guardería o a un centro de educación preescolar y que sus cónyuges están participando de un empleo formal. El programa tiene como finalidad proporcionar ayuda directa a los trabajadores y sus familias y respaldar los objetivos generales de la empresa con respecto a la promoción de la participación de las mujeres en la fuerza laboral de Turquía. "Al principio, intenté diseñar algo mucho más complicado, como construir nuestra propia guardería. Al final hice algo más práctico y más concreto, y el subsidio parecía ser la solución más rápida y eficaz", dijo el director general de Borusan Mannesmann.

FUENTE: IFC, 2017

La interacción constante, afectiva y estimulante con los cuidadores y la familia desde el momento del nacimiento puede facilitar el crecimiento de vías neuronales eficientes en las regiones del cerebro que son responsables del lenguaje, el razonamiento, el control de los impulsos, las competencias sociales y otras capacidades (Centro de Desarrollo Infantil de la Universidad de Harvard, 2007a, 2007b; Mosier, 2013). Cuando los niños no reciben un apoyo activo (es decir, un cuidado afectuoso) en estos períodos críticos, es menos probable que lleguen a desarrollar su potencial (véase el gráfico 1.5).

Los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador pueden contribuir al desarrollo en la primera infancia y al bienestar de los padres que trabajan, en particular en el caso de los niños desfavorecidos, que tienen menos posibilidades de acceder a servicios de calidad. Los niños sanos llegan a ser buenos ciudadanos, empleados y clientes (García y otros, 2016) (véanse el gráfico 1.6 y el recuadro 1.5).

GRÁFICO 1.3 Marco para el Cuidado Cariñoso y Sensible

FUENTE: OMS, UNICEF Y GRUPO BANCO MUNDIAL, 2018.

GRÁFICO 1.4 El desarrollo del cerebro humano

Las conexiones neuronales para las diferentes funciones se desarrollan de manera secuencial

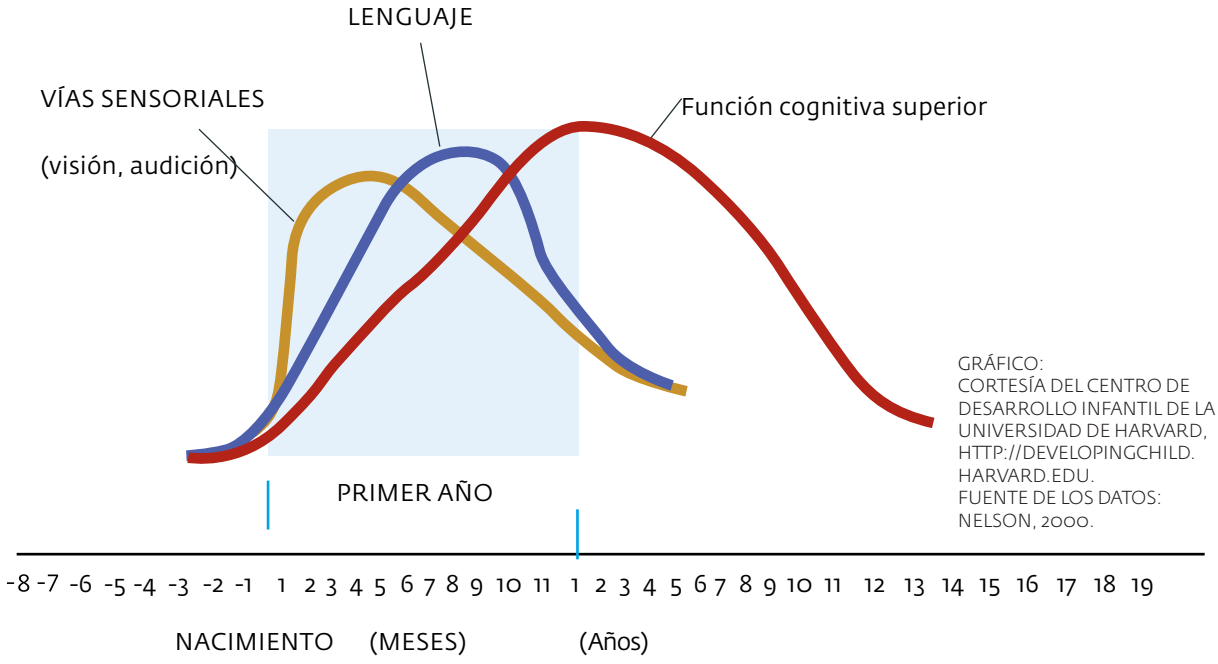


GRÁFICO: CORTESÍA DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE HARVARD, HTTP://DEVELOPINGCHILD.HARVARD.EDU.
FUENTE DE LOS DATOS: NELSON, 2000.

GRÁFICO 1.5 Beneficios de la educación temprana

FUENTE: ADAPTADO DE THE HECKMAN EQUATION PROJECT, WWW.HECKMANEQUATION.ORG.

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DEL INSTITUTO DE DESARROLLO EDUCATIVO DEL BRAC Y LA FUNDACIÓN LEGO.

RECUADRO 1.5 El Proyecto de Capital Humano del Banco Mundial

En 2017, el Banco Mundial puso en marcha el Proyecto de Capital Humano con el fin de estimular los esfuerzos mundiales encaminados a acelerar y a mejorar las inversiones en las personas para impulsar la igualdad y el crecimiento económico. Su visión consiste en unir a los países para superar los obstáculos al desarrollo humano y reducir la creciente brecha masiva de capital humano que se registra en el mundo actual con estrategias que involucren a todos los niveles gubernamentales. Uno de los pilares del proyecto es el Índice de Capital Humano, parámetro que mide el capital humano de la siguiente generación en términos de supervivencia infantil, los años previstos de escolaridad en función del aprendizaje y la salud, y luego compara los correspondientes parámetros entre países. Los 10 países que obtuvieron la máxima puntuación, entre los que figuran Canadá, Finlandia, Japón, la República de Corea, Singapur y Suecia, promulgaron leyes hace tiempo sobre el cuidado infantil y las prestaciones orientadas a la familia, como las licencias remuneradas, y han realizado importantes inversiones en este ámbito.

FUENTE: BANCO MUNDIAL, 2018.

1.1.4 Beneficia a la sociedad y contribuye al crecimiento económico

Las inversiones en servicios de cuidado infantil son provechosas para los contribuyentes y para la economía. Aunque los programas de calidad para los niños pequeños cuestan dinero, el precio de la inacción es todavía más alto. Los economistas han demostrado que la rentabilidad potencial de la inversión en servicios de calidad para los niños pequeños puede ascender incluso a USD 9 por cada dólar invertido y que los programas de calidad para la primera infancia pueden incrementar en el futuro un 25 % los beneficios que obtienen los niños que participan en ellos (Unicef, 2017b). Además de obtener beneficios inmediatos al ayudar a sus empleados, los empleadores que invierten en servicios de cuidado infantil favorecen a toda la comunidad empresarial a largo plazo (The Urban Child Institute, 2015) (cuadro 1.1). Las medidas de apoyo a los trabajadores del sector informal también pueden reportar beneficios a las personas y a la sociedad en general (recuadro 1.6).

1.2 ELEGIR SOLUCIONES ADECUADAS DE CUIDADO INFANTIL RESPALDADAS POR EL EMPLEADOR

Para muchos empleadores, optar por invertir en servicios de cuidado infantil puede parecer una decisión abrumadora y, por consiguiente, debe abordarse al igual que cualquier otra decisión comercial estratégica. Entre las tareas que esta opción implica cabe señalar las de asegurar la participación y el apoyo de los directivos, examinar la estrategia y los objetivos comerciales, conocer las necesidades de los empleados, y tener en cuenta la capacidad y los recursos de la empresa. El examen de los objetivos garantiza que las inversiones en servicios de cuidado infantil sean acordes con las necesidades de la empresa y de sus empleados y se inscribe en los esfuerzos generales en favor de la diversidad e inclusión. Tener en cuenta la capacidad de la empresa consiste en examinar los recursos financieros y humanos, las prestaciones familiares existentes, la legislación vigente en materia de cuidado infantil, las posibles responsabilidades, la actual oferta de servicios de cuidado infantil de calidad y las oportunidades de forjar alianzas, incluso con el Gobierno o con otros empleadores.

CUADRO 1.1 Resumen de los beneficios del cuidado infantil respaldado por el empleador

Para los empleadores	Para los niños	Para los padres (cuidadores)	Para la sociedad
✓ Mejora la contratación, lo que propicia un incremento de la diversidad, de la disponibilidad de trabajadores más cualificados y de la calidad de los postulantes. ✓ Mejora la retención del personal; reduce el absentismo y las tasas de rotación. ✓ Aumenta la productividad mediante la mejora de la concentración y la motivación. ✓ Mejora la reputación institucional y el acceso a los mercados como "empleador atractivo".	✓ Mejora el desarrollo social y emocional. ✓ Fortalece el lenguaje y las competencias cognitivas básicas. ✓ Mejora la preparación para la escuela. ✓ Aumenta la permanencia en la escuela, la finalización de los estudios y el logro de los objetivos en los años posteriores. ✓ Establece condiciones equitativas para los niños de familias pobres.	✓ Aumenta la participación en el mercado laboral. ✓ Reduce la pobreza y alivia las tensiones en el hogar por motivos económicos. ✓ Promueve el bienestar y un mejor funcionamiento de la dinámica del grupo familiar. ✓ Reduce los casos de violencia doméstica. ✓ Mejora la confianza y las habilidades parentales mediante programas sobre la crianza de los hijos y medidas de respaldo en este ámbito.	✓ Genera capital humano. ✓ Aumenta la productividad y las ganancias, con la probabilidad de reducir la dependencia de la asistencia social. ✓ Reduce la deserción escolar, la repetición de curso y las necesidades de educación especial. ✓ Aumenta la eficiencia de los sistemas. ✓ Reduce la delincuencia juvenil. ✓ Ahorra costos sanitarios mediante una intervención temprana y atención preventiva.

RECUADRO 1.6 Comprender y satisfacer las necesidades en materia de cuidado infantil de los trabajadores del sector informal

Este conjunto de herramientas se centra en los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador y, por lo tanto, en los trabajadores de la economía formal. Sin embargo, el 61 % de la fuerza laboral —es decir, más de 2000 millones de personas— trabajan en la economía informal, y la mayoría de ellos son autónomos. En África y en India, esta cifra se eleva hasta un 86 % y un 88 %, respectivamente (OIT, 2018b). Aunque la falta de datos sobre estos trabajadores es preocupante, es probable que sus necesidades en materia de cuidado infantil y las brechas en la prestación de estos cuidados sean incluso mayores que en el caso de los empleados del sector formal, dado que el trabajo informal está, por definición, menos regulado, a menudo es impredecible, y no está cubierto por los servicios de protección social.

En África, Asia y América Latina, las mujeres tienen más posibilidades de encontrar trabajo en la economía informal que en la economía formal, y dentro de la economía informal, las mujeres desempeñan las modalidades de trabajo más vulnerables, que son las que implican menores ganancias y mayor riesgo de pobreza. Por consiguiente, les resulta difícil pagar un servicio de cuidado infantil y encontrar tiempo para ocuparse de sus hijos en el hogar (OIT, 2018b).

Ofrecer a los trabajadores del sector informal acceso a servicios de cuidado infantil plantearía numerosos desafíos. Por ejemplo, muchos de ellos no tienen un "empleador" regular, ya que obtienen sus ingresos de lo que venden por las calles, recogiendo basura o realizando trabajos similares. Además, es más probable que los trabajadores del sector informal vivan y trabajen en espacios que no son adecuados para el cuidado infantil, como, por ejemplo, las calles, los asentamientos informales, los vertederos o las obras en construcción, o los hogares de otras personas.

Pese a esta diversidad de circunstancias, gran parte del contenido de este conjunto de herramientas podría ponerse en práctica para beneficiar a este grupo de trabajadores. Por ejemplo:

- Las organizaciones de trabajadores con un número de miembros suficientemente grande podrían adoptar muchas de las medidas descriptas en la presente guía para establecer servicios de cuidado infantil, y un ejemplo de ello es el caso de la Asociación de Mujeres Cuentapropistas (SEWA, por sus siglas en inglés), en India.
- Los subsidios públicos o el financiamiento en el marco de programas de protección social podrían promover servicios comunitarios de cuidado infantil u organizados por los propios trabajadores, así como soluciones de cuidado infantil respaldadas por el empleador.
- Los empleadores de trabajadores informales, incluidos los del sector de la construcción o los trabajadores domésticos, y los empleadores en cuyas cadenas de suministro cuentan con empleados que desempeñan sus tareas laborales en sus propios domicilios también podrían respaldar el cuidado infantil. Por ejemplo, los empleadores podrían ofrecer asistencia proporcionando espacios físicos o contribuyendo a sufragar los gastos operativos —tal como lo demuestran los más de 50 años de funcionamiento de la iniciativa Mobile Crèches, en India—, o bien financiando programas de vales.

Prestar asistencia a los trabajadores del sector informal que necesitan servicios de cuidado infantil puede generar los mismos beneficios de carácter triple (para los empleados, para los empleadores y para la economía) que ofrecer este tipo de opciones a los trabajadores de la economía formal. La iniciativa sobre cuidado infantil y trabajadores informales (Childcare and Informal Workers) de la ONG Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando (WIEGO, por sus siglas en inglés) explora estas cuestiones en más detalle.

FUENTE: FUNDACIÓN DEL FONDO DE INVERSIÓN EN LA INFANCIA (CIFF), CON INFORMACIÓN DE SEWA, MOBILE CRÈCHES Y WIEGO.

Lo más importante es que el cuidado infantil respaldado por el empleador deberá basarse en las necesidades de los empleados y ofrecerse a todos ellos. Los tipos de servicios que necesitan los empleados dependerán a menudo de una serie de variables, como la distancia entre el hogar y el lugar de empleo, sus posibilidades de pago, las edades de sus hijos, las condiciones laborales y los horarios de trabajo, los problemas a los que tengan que hacer frente en relación con el cuidado de sus hijos, y sus propios valores, necesidades y preferencias en la materia.

GRÁFICO 1.6 Modelo de IFC para la toma de decisiones a nivel institucional para empresas que examinan posibles opciones de servicios de cuidado infantil

FUENTE: IFC, 2017.

RECUADRO 1.7 | ESTUDIO DE CASO

IBM Chile: Una solución práctica de cuidado infantil cuando más se necesita

En su calidad de participante en el programa Sello de Igualdad de Género en Chile, IBM Chile estableció una guardería para conciliar las necesidades laborales y personales de sus empleados. Antes de abrir la guardería, la empresa realizó una encuesta y organizó grupos de estudio para determinar las necesidades de sus empleados. Tras el análisis, la empresa creó un servicio de cuidado regular y puso en marcha tres programas:

- cuidados de suplencia para niñas y niños en días específicos;
- cuidados "por hora" después del horario escolar para niñas y niños de entre 5 y 12 años de edad;
- cuidados para niñas y niños fuera del horario normal, entre las 18.30 y las 22.30.

La guardería está situada delante del edificio de IBM Chile, en Santiago. Aunque el acceso es prioritario para los hijos de los empleados, la guardería también está abierta al resto de la comunidad.

FUENTE: PROGRAMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DEL SELLO DE IGUALDAD DE GÉNERO, RESPALDADO POR EL PNUD.

NOTA: EL PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN DEL SELLO DE IGUALDAD DE GÉNERO EN CHILE ES UNA INICIATIVA PROMOVIDA POR EL MINISTERIO DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO Y EL SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER, CON EL RESPALDO DEL PNUD.

ASPECTOS CLAVE QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA A LA HORA DE DECIDIR LA MANERA DE RESPALDAR EL CUIDADO INFANTIL

Adaptar el tipo de servicio de cuidado infantil a las necesidades de los empleados, partiendo de la idea de que contribuir a la conciliación de las necesidades laborales y personales de los empleados es una responsabilidad social e institucional compartida.

Conectar el servicio de cuidado infantil con una estrategia institucional amplia, con objetivos y con valores vinculados al fomento de la diversidad, la inclusión y la igualdad de género, todos ellos considerados factores impulsores del desempeño y el crecimiento de la empresa.

Entender el contexto comunitario, inclusive en lo relativo a la prestación de servicios de cuidado infantil, así como cumplir los requisitos reglamentarios, lo cual puede afectar los costos, el nivel de esfuerzo y el alcance.

Considerar todas las opciones (por ejemplo, la empresa podría contratar los servicios de un cuidador profesional local, o las familias tal vez prefieran que sus hijos reciban los cuidados en el hogar en lugar de llevarlos a una guardería situada en la propia empresa).

Ofrecer opciones a todos los padres y apoyar los cambios culturales y de las normas sociales. Estas son cuestiones críticas para el éxito de los programas y de la conciliación de la vida laboral y personal.

Garantizar la calidad, dado que los buenos resultados dependen de la calidad de los servicios ofrecidos. La continuidad de los cuidados proporcionados por maestros receptivos es un elemento clave de la calidad. La remuneración y las condiciones de trabajo de los maestros influyen en su retención, su satisfacción en el empleo y en la calidad de la asistencia que prestan.

Procurar que los servicios de cuidado infantil sean asequibles y accesibles para todos los trabajadores con el fin de priorizar la inclusión.

Fortalecer la cultura empresarial ofreciendo servicios que vayan más allá del cuidado infantil y brindando prestaciones familiares complementarias.

Evaluar y hacer un seguimiento de la implementación y los resultados para poder mejorar la oferta.

Para los empleadores que establezcan un servicio de cuidado infantil por primera vez o deseen reforzar uno que ya existe, a continuación explicamos los elementos clave del proceso, paso a paso. En los capítulos siguientes, la guía proporciona recursos para entender los requisitos reglamentarios, garantizar la calidad, procurar que los servicios de cuidado infantil sean asequibles y accesibles, ofrecer prestaciones familiares complementarias y medir los resultados.

PASO 1 Empiece por lo básico

Hágase este tipo de preguntas: "¿Por qué estamos haciendo esto?", "¿cuáles son nuestros objetivos?", "¿cuáles son las necesidades de nuestros empleados?".

Las respuestas más habituales son las siguientes:

- Ofrecer servicios de cuidado infantil y políticas orientadas a la familia redunda en grandes beneficios económicos para la empresa.
- La ley nos obliga a hacerlo.
- Nuestros empleados tienen muchas dificultades relacionadas con el cuidado de sus hijos, que a su vez generan problemas para la empresa, como el absentismo. Ofrecer servicios de cuidado infantil podría ayudar a solucionar esta situación.
- Todos en la empresa, incluidos los directivos, nos hemos comprometido a ganarnos la reputación de "empleador atractivo y orientado a la familia".

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DEL INSTITUTO DE DESARROLLO EDUCATIVO DEL BRAC Y LA FUNDACIÓN LEGO.

PASO 2 Entienda claramente las disposiciones legales

Familiarícese con las disposiciones legales locales sobre el cuidado infantil respaldado por el empleador y sobre la prestación de este tipo de servicios en general. Este paso es importante en aquellos países en los que la ley impone a los empleadores la obligación de proporcionar soluciones de cuidado infantil. Los requisitos legales pueden incluir la obtención de autorizaciones y la inscripción, el cumplimiento de normas de calidad y seguridad, los beneficios fiscales y de otro tipo, y cuestiones relativas a la responsabilidad y los seguros. En muchos casos, las orientaciones a nivel nacional son limitadas, en cuyo caso los empleadores podrían tener en cuenta las directrices internacionales que figuran a continuación.

PASO 3 Elija el tipo de servicio que puede ofrecer

- Decida qué tipo de servicio de cuidado infantil es viable, incluidas las prestaciones familiares complementarias, como las licencias remuneradas.
- Investigue la demanda: Consulte con sus empleados para determinar el costo, la calidad, la demanda, el acceso, el alcance y la admisibilidad. Por ejemplo, evalúe las necesidades en materia de cuidado infantil mediante encuestas, entrevistas, cuestionarios o grupos de estudio.
- Investigue la oferta: Averigüe qué opciones de cuidado infantil existen ya en el mercado. Por ejemplo, investigue la disponibilidad, calidad y asequibilidad de los programas disponibles y si es fácil acceder a ellos.
- Calcule los costos estimados de sus opciones preferidas, prepare un presupuesto y determine posibles fuentes de ingresos.
- Elabore una teoría del cambio o un modelo de negocios sencillo y una estrategia para garantizar que los objetivos, las soluciones y los resultados previstos sean compatibles y orienten el proceso. Establezca una base de referencia e indicadores clave de resultados.

PASO 4 Ponga en marcha el programa

- Elija una opción de cuidado infantil viable y soluciones complementarias para la familia, como trabajo flexible, apoyo a la lactancia materna y licencias remuneradas, primero con carácter experimental y luego para ofrecérselas a todos los padres.
- Identifique y seleccione cuidadosamente a los posibles proveedores públicos, privados o de la sociedad civil para asociarse con ellos y priorice siempre la calidad.
- Designe a un departamento o a un equipo de tareas para que dirija el proceso de implementación.
- Busque ayuda cuando la necesite (pida ayuda en las redes y a otros profesionales).
- Comuníquese a menudo con todas las partes interesadas para mejorar las opciones sobre la marcha.
- Realice con frecuencia una evaluación y un seguimiento, mida los progresos con respecto a la base de referencia y ajuste el enfoque en caso necesario.
- Documente los beneficios económicos del proyecto y comparta el éxito con otros.

1.7 RECURSOS ADICIONALES

Herramientas disponibles

- Cuestiones que deben tenerse en cuenta a la hora de establecer un programa de cuidado infantil respaldado por el empleador (A.1).
- Análisis de las necesidades en el lugar de trabajo (determinar la demanda) (A.2).

Bibliografía adicional

Centro para el Trabajo y la Familia de Boston College (2015), *The New Dad: Recommendations for Employers*, Boston College, Chestnut Hill, MA, http://www.thenewdad.org/recommendations_for_employers.

> *Las recomendaciones para los empleadores que deseen crear una cultura en el lugar de trabajo que apoye a las madres y a los padres incluyen tomarse el tiempo de conocer a los padres que trabajan en la empresa y sus necesidades, implementar modalidades de trabajo flexible (incluido el trabajo a tiempo parcial), comprender y crear un lugar de trabajo orientado a la familia, y reconocer que es necesario un cambio cultural para alentar a los hombres a hacer uso de las políticas relativas a las licencias por temas familiares.*

Corporación Financiera Internacional (IFC) (2017), *Abordar el cuidado infantil: La justificación económica de los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador*, Washington, DC, IFC, https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/priorities/employment/tackling_childcare_the_business_case_for_employer_supported_childcare.

> *En el informe insignia de IFC sobre el cuidado infantil respaldado por el empleador se explica cómo las empresas pueden analizar a su personal para determinar cuál es la mejor solución que pueden ofrecer a sus empleados según sus necesidades en la materia. Se trata de un informe basado en estudios de casos, e incluye muchos ejemplos de soluciones relativas al cuidado infantil respaldadas por el empleador.*

Donald, Aletheia, Francisco Campos, Julia Vaillant y María Emilia Cucagna (2018), *Gender Innovation Lab: Investing in Childcare for Women's Economic Empowerment*, Banco Mundial, Washington, DC, https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30273/129432-BRI-Investing-In-Childcare-PUBLIC.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

> *Proporciona información sobre los factores que deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar intervenciones eficaces destinadas a aumentar la productividad de las mujeres en el sector agrícola.*

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) (2019), "Evidence Briefs: The Benefits of Family-Friendly Policies". En *Redesigning the Workplace to be Family-Friendly* (página web), https://www.unicef.org/early-childhood-development/family-friendly-policies.

> *Unicef ha publicado una serie de resúmenes de evidencias sobre los beneficios de las políticas orientadas a la familia, incluidos el cuidado infantil, las licencias remuneradas y el apoyo a la lactancia materna, y sobre los impactos de estas políticas en las empresas y en el empoderamiento económico de las mujeres.*

Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2009), *Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*, Santiago, OIT y PNUD, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_111376.pdf.

> *En este informe figuran propuestas y recomendaciones de políticas públicas sobre la manera en que los diferentes agentes sociales pueden contribuir a promover un mejor equilibrio entre la vida laboral y familiar, con la incorporación de una perspectiva de género. El informe subraya que ninguna intervención aislada será suficiente por sí sola.*

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Gobierno de España (2013), *Guía para organizaciones: Responsabilidades compartidas. Acciones laborales para la conciliación con corresponsabilidad social*, http://americalatinagenera.org/newsite/images/cdr-documents/publicaciones/guia_regional_220813.pdf.

> *Guía destinada a las empresas para promover la conciliación entre la vida laboral, la familiar y la personal mediante la responsabilidad social compartida.*

ReadyNation (2019), *Want to Grow the Economy? Fix the Child Care Crisis*, Council for a Strong America, Washington, DC, https://www.strongnation.org/articles/780-want-to-grow-the-economy-fix-the-child-care-crisis.

Estudio en el que se analizan los impactos económicos de la crisis asociada al cuidado infantil en los Estados Unidos en las madres y los padres que trabajan, los empleadores y los contribuyentes (con un ámbito de aplicación más amplio). El informe concluye que en Estados Unidos se registra una pérdida de ganancias, productividad e ingresos cuyo costo económico asciende a USD 57 000 millones anuales.

ReadyNation (2015), *Business Leader Actions to Support Early Childhood: A Global Imperative; A Local Opportunity*, ReadyNation, Washington, DC, https://www.readynationinternational.org/documents/5.

Orientaciones dirigidas a los empleadores para buscar la solución de atención a la primera infancia que sea óptima y viable para sus empresas. Las orientaciones están organizadas en cuatro esferas: medidas que a) benefician a las comunidades, b) ayudan a los empleados, c) educan a los principales encargados de la toma de decisiones, y d) influyen en las políticas públicas. Se incluyen ejemplos de iniciativas de empleadores de todo el mundo.

CAPÍTULO 2

Requisitos reglamentarios y de políticas

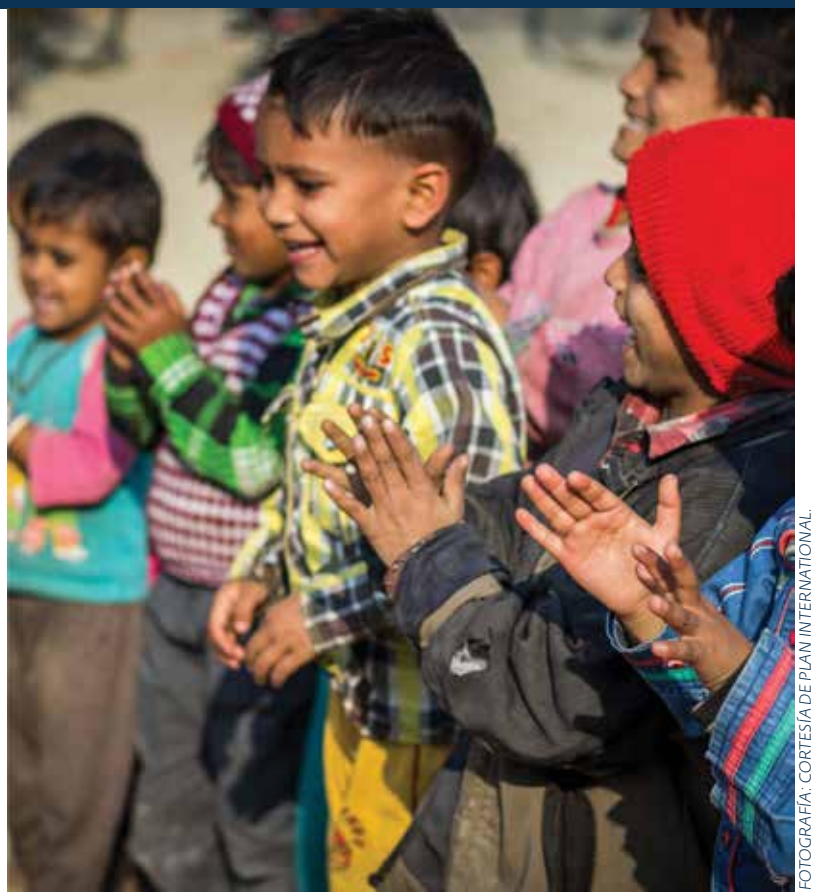
El entorno normativo nacional en el ámbito del cuidado infantil varía según el país. Mientras que unos pocos Gobiernos cuentan con políticas específicas sobre el cuidado infantil respaldado por el empleador, la oferta de este tipo de servicios es obligatoria para ciertas empresas en 26 de las 189 economías estudiadas por el programa Mujer, Empresa y el Derecho (Banco Mundial, 2019a). Por consiguiente, uno de los primeros pasos para analizar las opciones de cuidado infantil consiste en identificar los requisitos legales, las normas y las prestaciones en su contexto específico.

Los empleados que deseen invertir en servicios de cuidado infantil deberán conocer los requisitos reglamentarios locales o nacionales que es necesario cumplir para establecer una guardería y obtener el permiso correspondiente. Cumplir los requisitos básicos para la obtención del permiso constituye un punto de partida para garantizar la calidad del servicio. Exista o no este requisito de contar con un permiso, las empresas deberían plantearse la manera de hacer frente a las responsabilidades y los riesgos asociados al cuidado de niños pequeños. La mitigación de los riesgos no tiene por qué resultar onerosa si se aborda desde un principio teniendo en cuenta las siguientes sugerencias:

- **Cumplir los requisitos en materia de salud y seguridad** y respetar las normas locales desde el principio, o seguir las normas internacionales si no existieran directrices locales.
- **Proporcionar capacitación continua** al personal encargado del cuidado infantil para garantizar la calidad y el cumplimiento de la normativa (en colaboración con el Gobierno, con proveedores de capacitación o con una ONG local o internacional).
- **Implementar prácticas para comunicarse con regularidad** con todas las partes interesadas, incluidos los padres.
- **Contratar un seguro de responsabilidad empresarial** que cubra a todo el personal, a los niños y al empleador, tras consultar con un profesional.

2.1 RESPONSABILIDADES DE LOS GOBIERNOS EN RELACIÓN CON LOS SERVICIOS DE CUIDADO INFANTIL

En virtud de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que fue aprobada por unanimidad por los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas, los Gobiernos se comprometen a proporcionar acceso universal a servicios de cuidado infantil en la primera infancia (Barnes, 2019). Pese a este compromiso, las inversiones en estos servicios entre los países y dentro de ellos son insuficientes (Devercelli y Saavedra, 2019) y los padres tienen que correr con los gastos del cuidado de sus hijos. La movilización de recursos y el establecimiento de alianzas entre los Estados, las ONG y el sector privado son elementos clave para lograr los ODS (recuadro 2.1). Tanto si se lo impone la ley como si no, los empleadores pueden desempeñar un papel decisivo en la ampliación de los servicios de cuidado infantil mediante el respaldo de opciones para el cuidado de los hijos de sus empleados.



FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DE PLAN INTERNATIONAL.

RECUADRO 2.1 Una guardería para los hijos de los trabajadores del sector del transporte en Uruguay

La legislación de Uruguay promueve los servicios de cuidado infantil universales. Durante un proceso de negociación colectiva en el sector del transporte, se puso de manifiesto la necesidad de las familias de los trabajadores del sector de contar con respaldo para el cuidado de sus hijos. La falta de servicios de cuidado infantil asequibles y de calidad afecta especialmente a las familias de los conductores, que a menudo permanecen lejos de sus hogares durante un mes o dos por motivos de trabajo.

Las empresas de transporte, el Sindicato Único del Transporte de Carga y Ramas Afines (SUTCRA) y el Gobierno (a través del sistema nacional de cuidados) se unieron para buscar una solución concertada a este problema. Lo que en un principio se planteó como una solución destinada a las familias de los conductores se convirtió en una iniciativa más amplia. Como fruto de esta alianza se creó una guardería que presta servicios sociales y educativos principalmente en el ámbito del desarrollo en la primera infancia. En este ejemplo de responsabilidad compartida entre las familias, las empresas, los trabajadores y el Gobierno, las empresas proporcionan el lugar físico para la guardería, el sindicato la gestiona mediante un compromiso alcanzado con una organización de la sociedad civil y el sistema nacional de cuidados proporciona recursos financieros para su funcionamiento diario. Este modelo ha contado con el apoyo del Programa de Cuidados y Protección Social del PNUD y del Sello de Igualdad de Género encabezado por el Instituto Nacional de las Mujeres.

Los empleadores pueden asociarse con el Gobierno para respaldar el cuidado infantil a nivel político, normativo y presupuestario

FUENTE: PROGRAMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DEL SELLO DE IGUALDAD DE GÉNERO, RESPALDADO POR EL PNUD; SUTCRA, 2019.

2.1.1 El cambiante panorama normativo

En las últimas dos décadas, a medida que los países fueron reconociendo cada vez más su responsabilidad de proporcionar servicios de cuidado y educación para la primera infancia, también han ido evolucionando las políticas y reglamentaciones en este ámbito. En cualquier país, el entorno normativo influye en la elección e implementación, por parte de los empleadores, de las prestaciones relativas al cuidado infantil.

Por consiguiente, los empleadores deben familiarizarse con los requisitos específicos en esta esfera para garantizar un mínimo de cumplimiento (gráfico 2.1). Por supuesto, optar por ir más allá del mero cumplimiento puede ser una estrategia empresarial inteligente que los empleadores podrían tener en cuenta.

2.1.2 Marcos reglamentarios y de políticas

Al establecer marcos reglamentarios y de políticas para los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador, los Gobiernos pueden crear asociaciones público-privadas y regular el entorno, definir prioridades nacionales en relación con el cuidado infantil, abordar los déficits de financiamiento y crear sistemas de gestión de la calidad.

El programa Mujer, Empresa y el Derecho, del Grupo Banco Mundial (Banco Mundial, 2019a), identificó 26 economías que exigen a los empleadores que proporcionen servicios de cuidado infantil o presten apoyo en este sentido. En el cuadro 2.1 figuran estas economías y las circunstancias en las que los empleadores tienen que cumplir esta obligación[1].

Las políticas que promueven la implementación de programas de cuidado infantil suelen tener dos objetivos:

- Incentivar a los padres y a los posibles proveedores para que utilicen y presten, respectivamente, este tipo de servicios.
- Garantizar que todos los servicios ofrecidos cumplan un conjunto de normas, especialmente en materia de salud y seguridad. En muchos países, este requisito da lugar a que se otorguen subsidios gubernamentales para la prestación de servicios de cuidado infantil.

GRÁFICO 2.1 Los tres elementos del panorama normativo del cuidado infantil

CUADRO 2.1 Economías que exigen a los empleadores ofrecer servicios de cuidado infantil

Desencadenante de la obligación	Economías
Número de empleadas	Arabia Saudita, Bangladesh, Brasil, Camboya, Chile, República Árabe de Egipto, Guatemala, Iraq, Jordania, Kuwait (50 mujeres), Libia, Nepal, Panamá, República Árabe Siria, Sri Lanka, Turquía, Ucrania y Vietnam
Número de empleados, independientemente del género	Ecuador, India, Kuwait (200 empleados), Paraguay y Taiwán, China
Número de hijos de los empleados	República Islámica del Irán
Ausencia de un desencadenante explícito	Afganistán, Japón y Países Bajos

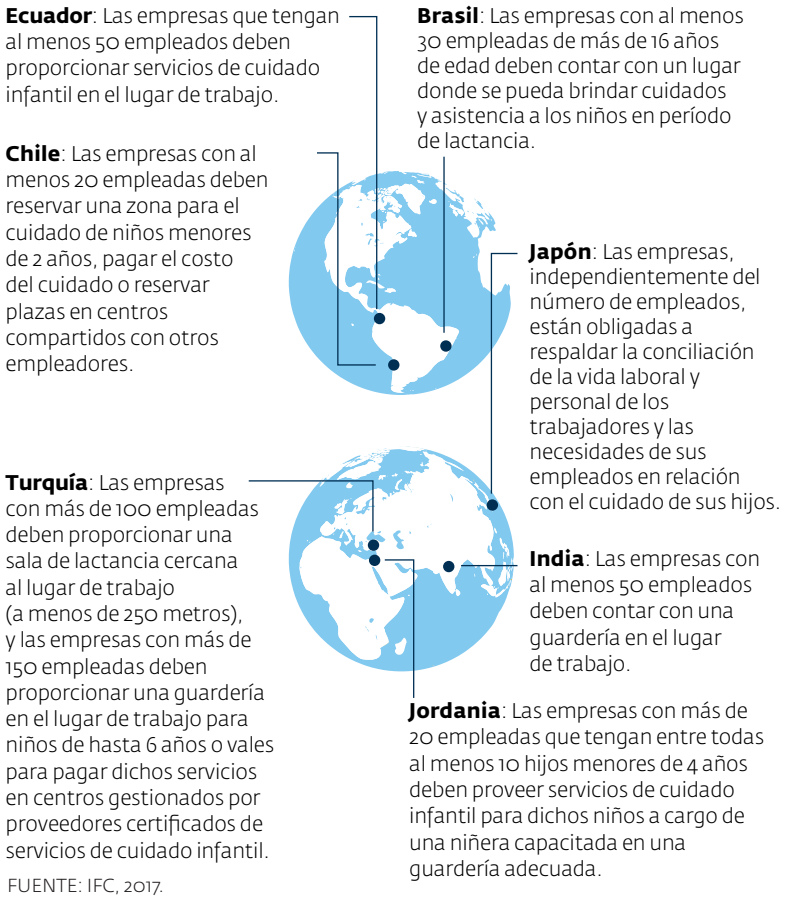
En el gráfico 2.2 se ofrecen algunos ejemplos de países que imponen a los empleadores la obligación de proporcionar servicios de cuidado infantil, y los requisitos correspondientes. En el recuadro 2.2 figura un ejemplo de los esfuerzos realizados en Paraguay para crear un marco global para la prestación de asistencia a los niños.

2.2 OBLIGACIONES JURÍDICAS DE LOS EMPLEADORES QUE OFRECEN SERVICIOS DE CUIDADO INFANTIL

2.2.1 Cumplir con los requisitos para ser proveedor autorizado

Para conceder un permiso para implementar programas de cuidado infantil, la mayoría de los Gobiernos nacionales y locales imponen el requisito de inscribir dichos programas. La gestión pública, la reglamentación y la obligación de contar con un permiso en relación con los servicios de cuidado infantil constituyen normas o requisitos básicos. Estos requisitos se refieren

GRÁFICO 2.2 Ejemplos de obligaciones impuestas por diferentes países a los empleadores del sector privado en relación con el cuidado infantil



FUENTE: IFC, 2017.

RECUADRO 2.2 Paraguay establece un marco reglamentario nacional

Paraguay es una de las 26 entre 189 economías que exige a los empleadores que ofrezcan apoyo a sus empleados para el cuidado de sus hijos. Una serie de instrumentos jurídicos, empezando por la Constitución del país, garantizan los derechos de las mujeres embarazadas, los padres y los niños. En la década de 1990 se estableció —y todavía está en proceso de desarrollo— un marco reglamentario para la protección de la maternidad, el apoyo a la lactancia materna y al establecimiento de guarderías en los lugares de trabajo. Este marco exige a las empresas con más de 50 empleados, independientemente de su género, que ofrezcan guarderías a los niños menores de 2 años de edad mientras sus padres trabajan. El Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social ofrece servicios de cuidado infantil a los empleados que tengan hijos cuyas edades estén comprendidas entre los 4 meses y los 5 años (así como un programa para niños pobres menores de 5 años), lo cual se complementa con la obligación impuesta en este sentido a los empleadores y con los servicios de los proveedores privados. El país también garantiza 18 semanas de licencia por maternidad remunerada. Bajo la dirección del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, se ha organizado una mesa redonda interinstitucional constituida por un Grupo Impulsor de Políticas de Cuidado con la participación de la sociedad civil, con el fin de elaborar una política de asistencia.

FUENTE: PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY, 2019.

generalmente a la dotación de personal y a la seguridad, la salud física y el desarrollo de los niños (recuadro 2.3). Los requisitos básicos hacen hincapié en la protección de los niños contra la propagación de enfermedades, los incendios en los edificios y otros riesgos estructurales para la seguridad, las lesiones personales, el abuso o el abandono infantil, y los impedimentos al desarrollo (Asociación Nacional para la Educación en la Primera Infancia [NAEYC] y Asociación Nacional de Especialistas de la Niñez Temprana en Departamentos Estatales de Educación [NAECS/SDE], 2002). Para recibir financiamiento de los Gobiernos nacionales o locales para la prestación de servicios de cuidado infantil, los proveedores con frecuencia deben cumplir las normas establecidas por el Gobierno.

Para obtener un permiso para brindar servicios de cuidado infantil puede ser necesario:

1. Obtener una copia de las normas que resulten pertinentes en relación con la concesión de permisos, emitida por la oficina estatal o el departamento gubernamental que corresponda.
2. Cumplir con todos los requisitos necesarios para obtener el permiso, por ejemplo:
   a. Aprobar las inspecciones edilicias llevadas a cabo por las autoridades correspondientes para garantizar que se cumplan los requisitos básicos en materia de saneamiento, higiene, protección contra incendios y zonificación.
   b. Cumplir con lo indicado en el recuadro 2.3.

Aunque no se exija contar con un permiso, muchos de los aspectos del cuidado infantil con frecuencia se hallan regulados (recuadro 2.4). De ser necesario, los empleadores podrían recurrir a un especialista que esté familiarizado con estos trámites y requisitos para que los asista. Cuando no exista una reglamentación en la materia, o en caso de ambigüedad reglamentaria, las empresas podrán guiarse por las normas y directrices internacionales, como las de la OIT, la OMS y Unicef (véase el recuadro de recursos que figura al final del presente capítulo).

2.2.2 Crear entornos seguros para los niños

Como se ha señalado anteriormente, un elemento básico de la prestación de servicios de cuidado infantil, de la inscripción de dichos servicios y de

RECUADRO 2.3 Normas a menudo asociadas a los requisitos para la concesión de permisos

La concesión de un permiso a un programa de cuidado infantil certifica que dicho programa cumple los requisitos nacionales o locales exigidos para su implementación. La obtención de un permiso garantiza el cumplimiento de normas como las relativas a la salud y seguridad, las prácticas seguras para el sueño, la proporción de niños por maestro, el tamaño del grupo, la preparación y el servicio de las comidas, los requisitos de capacitación del personal, el saneamiento, los planes de preparación para casos de emergencia y la verificación de los antecedentes del personal. A la hora de elegir un proveedor de servicios de cuidado infantil, los empleadores podrán priorizar a aquellos que cuenten con el permiso correspondiente, siempre que ello sea posible. Entre las normas que deben cumplir los programas de cuidado infantil cabe señalar las siguientes:

- ✓ **Ordenanzas locales sobre zonificación,** que controlan dónde pueden ubicarse los programas de cuidado infantil.
- ✓ **Códigos de edificación, protección contra incendios y seguridad.** En algunos países este requisito puede incluir la protección contra terremotos y erupciones volcánicas y, debido a los crecientes efectos del cambio climático, también pueden incluirse tormentas, inundaciones y otros riesgos.
- ✓ **Reglamentaciones sobre salud y seguridad,** normas sobre acreditación de los maestros, proporción de adultos por niño y parámetros del programa.
- ✓ **Leyes de derechos civiles** que protegen de manera específica los derechos de determinados grupos de niños —incluidos los refugiados, determinados grupos lingüísticos o niños con necesidades especiales o discapacidad—, o que hacen hincapié en dichos derechos.
- ✓ **Leyes sobre seguridad y salud pública,** que pueden establecer requisitos relativos a la inmunización y otros requisitos relacionados con la salud, incluidos los relativos al agua y el saneamiento en las instalaciones.

la concesión del permiso para suministrarlos es garantizar la salud y la seguridad de los niños y del personal (véase el recuadro 2.5). Los lugares orientados a los niños son entornos en los que los niños se sienten seguros, respetados y valorados, y donde se los alienta a desarrollar todo su potencial. Entre los principios clave que deben seguirse para garantizar un entorno seguro cabe señalar los siguientes (Gobierno de Australia Meridional, 2012):

- adoptar un enfoque preventivo, proactivo y participativo con respecto a las cuestiones relacionadas con la protección de los niños;
- ayudar a los niños a adquirir capacidades que contribuyan a mantenerlos libres de daños;
- centrarse en la protección de los niños y adoptar medidas que los protejan de posibles daños;
- proporcionar a los padres, tutores y maestros ejemplos de políticas y procedimientos que garantizan entornos seguros para los niños;
- capacitar al personal para que procure que se observen los principios de un entorno seguro y orientado a los niños, y para que cumpla con las políticas y los procedimientos pertinentes.

RECUADRO 2.4 Reglamentación de las normas de calidad para los servicios de cuidado infantil

En 2018, el proyecto Mujer, Empresa y el Derecho examinó las leyes y reglamentaciones de 100 economías en relación con algunos aspectos de las normas de calidad, incluidos los límites de precios, la proporción de niños por maestro, los requisitos para la concesión y renovación de los permisos, el número de niños necesario para obtener el permiso, las inspecciones, los mecanismos de presentación de informes y las penas por el incumplimiento de la ley. El proyecto concluyó que son más las economías que regulan las normas de calidad para el grupo de edades comprendidas entre los 3 y los 5 años que las que lo hacen para el grupo de edades de 1 y 2 años, excepto en el caso de las economías de ingreso alto de la OCDE y de la región de Oriente Medio y Norte de África. La mayoría de las economías de Asia meridional no regulan —o apenas lo hacen— las cuestiones relacionadas con la salud y la seguridad en las guarderías para los niños de 1 a 2 años de edad. En esos casos, los empleadores pueden promover y abogar por que se adopten normas mínimas que podrían ayudar a proteger a las empresas de litigios o de riesgos relacionados con la reputación.

FUENTE: BANCO MUNDIAL, 2019a.

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DE KIDOGO.

2.2.3 Asumir la responsabilidad y gestionar los riesgos

La asunción de la responsabilidad y la gestión de los riesgos asociados con el cuidado de niños pequeños a menudo ocupan un lugar destacado entre las inquietudes expresadas por los empleadores a la hora de decidir proporcionar a sus empleados servicios de cuidado infantil. Quienes brindan estos servicios pueden ser considerados responsables en caso de accidentes, lesiones personales, abuso infantil y otros incidentes relacionados con el cuidado de niños. En ciertos casos, la responsabilidad es compartida por los empleadores que patrocinan programas de cuidado infantil y el proveedor de los servicios. Además de la responsabilidad general, las infracciones relacionadas con los permisos pueden dar lugar a multas en la esfera civil. Las evaluaciones de los riesgos son útiles para gestionar la salud, la seguridad y el bienestar de los niños, los empleados y los visitantes. Si bien todos los miembros del personal desempeñan una función en la gestión de los riesgos, el personal directivo es el principal responsable de garantizar que se cuente con las políticas y los procedimientos adecuados correspondientes (recuadro 2.6). Las siguientes tareas ayudarán a los empleadores a gestionar los riesgos:

- cumplir todos los requisitos en materia de salud y seguridad y demás normas aplicables;
- garantizar que el personal posea la capacitación adecuada y tenga siempre oportunidades de desarrollo profesional en el ámbito de la gestión de los riesgos, incluidos los riesgos para la seguridad y la salud del niño;
- establecer prácticas claras y coherentes de comunicación con los padres y poner las políticas y los procedimientos a disposición del público;
- adoptar y aplicar políticas, procedimientos y programas de prevención y protección pertinentes tales como políticas de protección del niño (véanse los instrumentos A.3, A.4 y A.5 en el apéndice);
- contratar un seguro de responsabilidad empresarial, que normalmente cubre la responsabilidad general y profesional.

RECUADRO 2.5 Procedimientos de protección infantil para los servicios dirigidos a la primera infancia en Irlanda

En 2018, Irlanda sancionó una norma en virtud de la cual todos los proveedores de servicios de atención preescolar deben adoptar una política de protección infantil que establezca principios y procedimientos para mantener libre de daños a todo niño que se matricule y participe en un programa específico. Esta declaración de política deberá distribuirse a todo el personal, exhibirse públicamente y ponerse a disposición de todos los padres y tutores. La declaración de política debe ir acompañada de una evaluación por escrito del riesgo de daños al que están sujetos los niños que participan en el programa y los procedimientos para gestionar dichos riesgos. En la reglamentación se enumeran varios procedimientos especificados para:

- gestionar las denuncias de abuso o mala conducta contra trabajadores o voluntarios;
- contratar y seleccionar de forma segura a los empleados y voluntarios que trabajarán con los niños;
- brindar capacitación y acceso a información sobre protección infantil, lo que incluye la determinación de los casos en los que se produzcan daños;
- informar a las autoridades pertinentes de las inquietudes sobre la protección o el bienestar infantil;
- mantener una lista de las personas del programa (si las hubiera) que tengan la responsabilidad de denunciar cualquier sospecha de abuso infantil ("personas designadas").

La norma también incluye un ejemplo de política de protección infantil y una plantilla para el procedimiento.

FUENTE: PROGRAMA DE PROTECCIÓN INFANTIL EN LA PRIMERA INFANCIA DEL COMITÉ DE DUBLÍN PARA EL CUIDADO INFANTIL, 2018.

RECUADRO 2.6 | ESTUDIO DE CASO

Servicio de cuidado infantil en la guardería Little Critters de Mindtree: "Es un riesgo del que somos conscientes"

En India, los empleados que trabajan en la sede de la empresa de tecnología de la información Mindtree, en Bangalore, pueden llevar a sus hijos a la guardería Little Critters, construida a la medida de las necesidades de los empleados. Esta guardería brinda cuidados a niños de entre 6 meses y 8 años de edad y está disponible a tiempo completo para niños en edad preescolar y fuera del horario normal para niños mayores. En lo tocante a la gestión de los riesgos, el vicepresidente adjunto para la función de personal dijo: "Siempre existen riesgos, pero hay que hacer algo. En Little Critters nosotros seguimos nuestros procedimientos habituales de diligencia debida e involucramos a las partes interesadas, que son los padres. Todos pueden ver las medidas que adoptamos para garantizar la seguridad. Es un riesgo del que somos conscientes".

FUENTE: IFC, 2017.

Tal vez los empleadores deseen obtener más información sobre las cuestiones relacionadas con el riesgo y la responsabilidad de las empresas que ya gestionan su perfil de riesgo en el mercado de seguros y buscar asesoramiento sobre la ampliación de la cobertura de la empresa para incluir su programa de cuidado infantil. Estos pasos también resultan pertinentes para aquellas empresas que ofrecen un servicio de transporte hacia y desde la guardería.

2.3 RECURSOS ADICIONALES

Herramientas disponibles

- Listas de verificación de Plan International para garantizar la salud y la seguridad de los niños, así como el juego y el aprendizaje activos (A.3).

Bibliografía adicional

Administración de Asuntos de Niños y Familias (2015), *Caring for Our Children Basics: Health and Safety Foundations for Early Care and Education*, Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos, Washington, DC, https://www.acf.hhs.gov/sites/default/files/ecd/caring_for_our_children_basics.pdf.

En este informe se presentan las normas mínimas de salud y seguridad que, en opinión de los expertos, deberían aplicarse cuando se cuida a los niños fuera de sus hogares.

Centro Nacional de Recursos para la Salud y la Seguridad del Cuidado de los Niños (2015), *A Parents' Guide to Choosing Safe and Healthy Child Care*, Universidad de Colorado, Campus Médico Anscschutz, https://drfiene.files.wordpress.com/2018/04/parents-guide-2015-final.pdf.

Folleto dirigido a los padres estadounidenses pero que no solo resulta útil para este segmento de la población, ya que ofrece orientaciones y una lista de verificación sobre las características clave de las guarderías en materia de salud y seguridad.

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DEL INSTITUTO DE DESARROLLO EDUCATIVO DEL BRAC Y LA FUNDACIÓN LEGO.

Centro Nacional para la Salud y el Bienestar en la Primera Infancia (2019), "Caring for Our Children: National Health and Safety Performance Standards/Guidelines for Early Care and Education Programs". En *Caring for Our Children*, http://nrckids.org/CFOC.

> Caring for Our Children *es una recopilación de normas nacionales aplicables en los Estados Unidos, que representan mejores prácticas basadas en pruebas, conocimientos especializados y experiencia en materia de políticas de calidad, salud y seguridad en las guarderías.*

Departamento de Educación del Reino Unido (2017), *Statutory Framework for the Early Years Foundation Stage: Setting the Standards for Learning, Development and Care for Children from Birth to Five*, https://www.foundationyears.org.uk/files/2017/03/EYFS_STATUTORY_FRAMEWORK_2017.pdf.

> *Este documento ofrece un panorama general muy útil sobre el enfoque utilizado por un país con respecto a los requisitos obligatorios que deben cumplir todos los proveedores registrados de servicios de atención a la primera infancia.*

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) (2015), *Paquete de recursos para el desarrollo del niño*, página web de Unicef, https://www.unicef.org/earlychildhood/index_68195.html.

> *El Paquete de recursos para el desarrollo del niño proporciona orientación a los trabajadores sanitarios y a otros profesionales sobre la manera de ayudar a las familias a establecer relaciones más sólidas con sus hijos y a resolver los problemas que se les plantean en relación con el cuidado de estos en el hogar. Este paquete de recursos recomienda a las familias actividades lúdicas y de comunicación para estimular el aprendizaje de sus hijos.*

Head Start: Centro de Aprendizaje y Conocimiento en la Primera Infancia (2018), *Kit de herramientas para la supervisión activa*, https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/es/publicacion/kit-de-herramientas-para-la-supervision-activa.

> *Este conjunto de herramientas tiene como finalidad ayudar a los directores y maestros de programas de atención y educación en la primera infancia y a los proveedores de servicios de cuidado infantil a utilizar los recursos disponibles para reforzar sus políticas y prácticas de supervisión activas. Se explica detalladamente en qué consiste la supervisión activa y se analizan seis estrategias clave para garantizar la seguridad de los niños en los ámbitos de cuidado infantil.*

Organización Mundial de la Salud (OMS), Unicef y Grupo Banco Mundial (2018), *Cuidado cariñoso y sensible para el desarrollo en la primera infancia: Un marco para ayudar a los niños a sobrevivir y prosperar para transformar la salud y el potencial humano*, Ginebra, Organización Mundial de la Salud, https://nurturing-care.org.

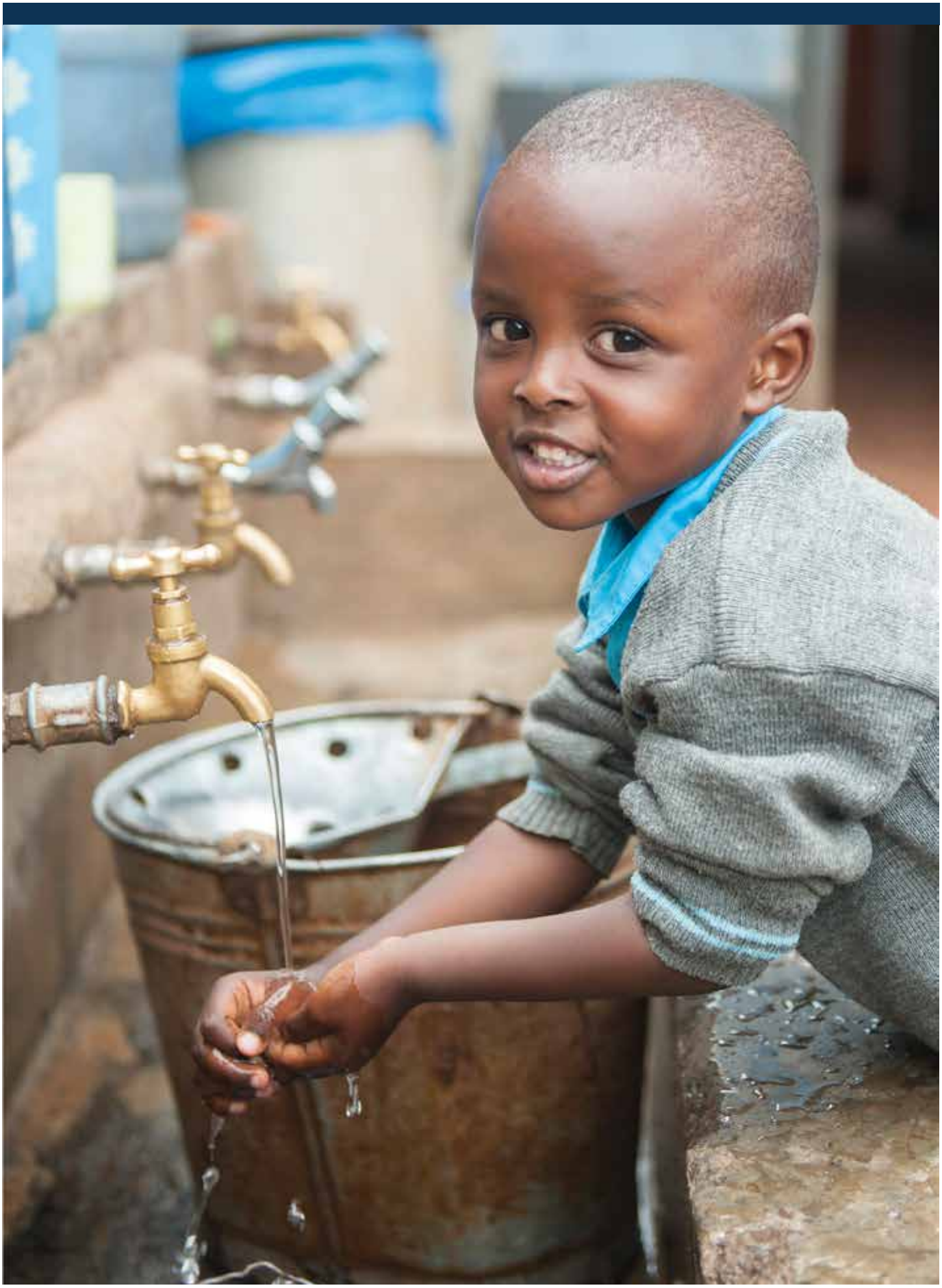
> *Cuidado cariñoso y sensible para el desarrollo en la primera infancia: Un marco para ayudar a los niños a sobrevivir y prosperar para transformar la salud y el potencial humano.*

Programa de Salud Infantil de California (2018), *Health and Safety Checklist for Early Care and Education Programs*, Universidad de California, San Francisco, Facultad de Enfermería, https://cchp.ucsf.edu/sites/g/files/tkssra181/f/HS_Checklist.pdf.

> *Lista de verificación exhaustiva que abarca los aspectos clave de la salud y la seguridad en los ámbitos de cuidado infantil.*

Red de Solidaridad de la Maquila (2016), *Bangalore, India: Iniciativas que promueven cuidado infantil de calidad en el lugar de trabajo*, Red de Solidaridad de la Maquila, Toronto, febrero, https://www.maquilasolidarity.org/sites/default/files/resource/Cuidado_Infantil_Bangalore_Feb_2016.pdf.

> *Este resumen de estudios e iniciativas acerca del cumplimiento de las normas sobre el cuidado infantil en el lugar de trabajo en el sector de la exportación de indumentaria en Bangalore (India) es un recurso útil para las organizaciones que trabajan en este tema.*



FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DE KIDOGO.

CAPÍTULO 3

La calidad de los servicios de cuidado infantil

En el presente capítulo se exploran los marcadores clave de la calidad del cuidado infantil. Garantizar la calidad del cuidado infantil respaldado por el empleador es fundamental, dado que un servicio de mala calidad puede ir en detrimento del bienestar de los niños y plantear riesgos para la reputación del empleador. Según la Asociación Nacional para la Educación en la Primera Infancia (NAEYC), los programas de cuidado infantil de calidad proporcionan a los niños un entorno seguro y afectuoso que promueve su desarrollo físico, social, emocional y cognitivo, al tiempo que responde a las necesidades de sus familias.

Los programas de cuidado infantil de alta calidad incluyen, como mínimo, las siete medidas enumeradas a continuación:

1. Crear un **entorno físico y de aprendizaje seguro** que estimule el aprendizaje lúdico.
2. Contratar, formar y retener a una **fuerza de trabajo cualificada y estable** y ofrecer buenas condiciones de trabajo que permitan una interacción afectuosa entre maestros y niños.
3. **Involucrar a los cuidadores (madres y padres)** como actores fundamentales en el desarrollo y el aprendizaje de sus hijos.
4. Garantizar que **la proporción de niños por maestro** propicie el buen desarrollo de los niños.
5. Ofrecer **oportunidades de aprendizaje** integrales, adecuadas para el desarrollo e interactivas, con métodos pedagógicos basados en el juego y con un equilibro entre las actividades realizadas en espacios interiores y exteriores.
6. Implementar procedimientos para hacer un **seguimiento del desarrollo del niño** e informar regularmente a los padres.
7. Seguir **procedimientos adecuados en materia de salud** y de agua, saneamiento e higiene y vincularlos a la nutrición.

3.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CALIDAD?

La calidad del cuidado infantil es clave para el bienestar y el desarrollo de los niños. Los programas eficaces de cuidado infantil respaldados por el empleador prestan gran atención a la calidad, independientemente de si en el país existe legislación específica sobre este tema o no. Las percepciones sobre la calidad también pueden influir en la decisión de los padres de enviar a sus hijos a una guardería (OCDE, 2017).

Por ejemplo, la baja calidad y la falta de confianza se mencionan como algunos de los motivos principales por los que muchos niños no asisten a establecimientos formales de cuidado infantil en América Latina (Díaz y Rodriguez Chamussy, 2016). Para prosperar, los niños pequeños necesitan cuidados integrales y el apoyo de sus cuidadores, y el afecto, la nutrición, la atención de la salud y la estimulación son elementos clave de estos cuidados y este apoyo. A medida que los niños van creciendo, madurando y aprendiendo, también van cambiando sus necesidades de desarrollo. Los servicios de cuidado infantil de calidad pueden influir en los cambios en las capacidades y necesidades de los niños y propiciar su desarrollo continuo.

Lo que caracteriza a los servicios de cuidado infantil de calidad varía en función de la disponibilidad de recursos, las normas culturales, la ubicación y el tipo de cuidado. Sin embargo, cada vez existe un mayor consenso en relación con las características clave de los servicios de calidad, las cuales se describen en las secciones siguientes (gráfico 3.1).

GRÁFICO 3.1 Siete medidas clave para brindar servicios de cuidado infantil de calidad

1. Crear un **entorno físico y de aprendizaje seguro** que estimule el aprendizaje lúdico.
2. Contratar, formar y retener a una **fuerza de trabajo cualificada y estable** y ofrecer buenas condiciones de trabajo que permitan una interacción afectuosa entre maestros y niños.
3. **Involucrar a los cuidadores (madres y padres)** como actores fundamentales en el desarrollo y el aprendizaje de sus hijos.
4. Garantizar que **la proporción de niños por maestro** propicie el buen desarrollo de los niños.
5. Ofrecer **oportunidades de aprendizaje** integrales, adecuadas para el desarrollo e interactivas, con métodos pedagógicos basados en el juego y con un equilibrio entre las actividades realizadas en espacios interiores y exteriores.
6. Implementar procedimientos para hacer un **seguimiento del desarrollo del niño** e informar regularmente a los padres.
7. Seguir **procedimientos adecuados en materia de salud** y de agua, saneamiento e higiene y vincularlos a la nutrición.

3.1.1 Un entorno físico y de aprendizaje seguro

Cada vez existe un mayor consenso en torno a la idea de que el entorno de cuidado infantil es el "tercer maestro" (Strong-Wilson y Ellis, 2009). Un entorno físico y de aprendizaje seguro que estimule el aprendizaje es esencial para el bienestar y el desarrollo del niño. Un entorno de estas características permite a los niños, incluidos los que tienen necesidades especiales, al menos jugar sin sufrir daños, tener acceso a agua para beber e higienizarse, disponer de retretes higiénicos e instalaciones para lavarse las manos, y recibir alimentos nutritivos.

Además de proporcionar seguridad y buenas condiciones de higiene, los entornos de cuidado infantil de alta calidad están pensados para mejorar el desarrollo integral de los niños, dado que ellos prosperan en medios que se adecuan a sus necesidades, sus intereses y sus etapas de desarrollo. Por ejemplo, la manera y el lugar en que los materiales se distribuyen en el entorno influyen en el uso de dichos materiales por parte de los niños, sus interacciones mutuas y su deseo de explorar, resolver problemas y participar en actividades creativas. Todo —la seguridad, el equipamiento, el mobiliario, la calefacción y la iluminación— influye en los resultados (Barrett y otros, 2019).

3.1.2 Una fuerza de trabajo cualificada y estable

Para prestar servicios de cuidado infantil de calidad es necesario contar con profesionales cualificados y estables y ofrecerles buenas condiciones de trabajo (recuadro 3.1). Los programas de cuidado infantil de alta calidad permiten que exista una interacción estable, sensible y estimulante entre los niños pequeños y sus maestros (Shonkoff y Phillips, 2000).

La formación y las cualificaciones del personal, así como sus condiciones de trabajo y su remuneración, constituyen las bases de una atención de alta calidad (OIT, 2018a). Los estudios de investigación demuestran que las condiciones de trabajo poco favorables, los salarios bajos y los bajos niveles de competencias (no necesariamente las cualificaciones) afectan negativamente la manera en que el personal se relaciona con los niños a su cargo y se traducen en tasas más bajas de retención del personal (Torquati, Raikes y Huddleston-Casas, 2007). Es fundamental garantizar la satisfacción del personal en el trabajo, su capacitación y su disposición a proporcionar cuidados afectuosos a los niños. Contratar a una fuerza de trabajo diversa, que incluya también a maestros de sexo masculino, contribuirá a acabar con la segregación ocupacional en función del sexo, al tiempo que se fomentará la igualdad de género desde una etapa temprana.

Los empleadores que opten por ofrecer servicios de cuidado infantil dentro de la empresa podrán supervisar directamente la contratación, la remuneración y las condiciones de trabajo del personal encargado del cuidado infantil. En los entornos comunitarios de cuidado infantil, los empleadores deben garantizar que los proveedores de los servicios cumplan los requisitos básicos.

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DEL INSTITUTO DE DESARROLLO EDUCATIVO DEL BRAC Y LA FUNDACIÓN LEGO.

RECUADRO 3.1 EMD Serono: Cuidar al que cuida

Embracing Carers es una iniciativa mundial promovida por Merck KGaA, Darmstadt (Alemania). Se trata de una iniciativa de colaboración con las principales organizaciones de cuidadores del mundo que tiene como finalidad aumentar la concienciación y promover los debates y la acción con respecto a las necesidades, a menudo ignoradas, de los cuidadores. Embracing Carers pretende establecer contactos y aplicar soluciones prácticas para llenar ese vacío. La iniciativa gira en torno a la idea de que los cuidadores pasan tanto tiempo cuidando a otra persona que con frecuencia no tienen tiempo para buscar ayuda o apoyo.

FUENTE: EMD SERONO, 2019.

3.1.3 Cuidadores comprometidos

La participación de los padres y de la familia es fundamental para el desarrollo del niño. Los programas de cuidado infantil de calidad brindan a los padres, las familias y la comunidad en general oportunidades de contribuir al desarrollo infantil. Una manera de alentar esta participación es que los proveedores de servicios de cuidado infantil informen regularmente sobre los avances de los niños y recaben la opinión de los padres y los familiares (Unesco, Unicef, Brookings, Banco Mundial, 2017).

Involucrar a los padres y familiares en el aprendizaje y el desarrollo de los niños es beneficioso para estos, para la familia y para el maestro. Si los familiares comprenden más cabalmente la importancia de las inversiones en el aprendizaje, la salud y la seguridad del niño, aumentará la demanda de servicios de cuidado infantil.

Involucrar a los padres y familiares en el aprendizaje y el desarrollo de los niños es beneficioso para estos, para la familia y para el maestro.

3.1.4 La proporción de niños por maestro

Cuando existe una proporción adecuada de niños por maestro es posible desarrollar al máximo el potencial de aprendizaje del niño y su capacidad para interactuar con sus maestros y sus pares y aprender de ellos. Esta proporción de niños por maestro y el tamaño de las clases en las que están agrupados los menores determinan el tiempo, la atención y la calidad de la relación que el maestro establecerá con cada niño. Asignar un maestro por niño es una medida que promueve esta relación afectuosa e interactiva. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017), la proporción de niños por maestro no debe ser superior a 1:3 hasta los 12 meses y de 1:5 hasta los 3 años de edad.

En el cuadro 3.1 figuran las proporciones de niños por maestro sugeridas para los establecimientos de cuidado infantil. Aunque las reglamentaciones sobre

CUADRO 3.1 Proporción de niños por maestro sugerida para los establecimientos de cuidado infantil

Edad de los niños	Proporción de niños por maestro	Tamaño máximo del grupo (ideal)
Hasta 12 meses	1:4	8
Entre 13 Y 23 meses	1:4	8
2 años	1:4-6	12
3 años	1:4-9	18
4 y 5 años	1:4-10	20
Entre 6 y 8 años	1:4-12	24

FUENTE: CUADRO BASADO EN LAS NORMAS DE ACREDITACIÓN DE LA NAEYC Y EN LAS LISTAS DE VERIFICACIÓN DE CHILDCARE AWARE PARA LOS ESTABLECIMIENTOS DE CUIDADO INFANTIL.

este tema varían de un país a otro y a veces se encuentran bajo la jurisdicción de los estados o las ciudades, y si bien la proporción de niños por maestro tiene un impacto significativo sobre los costos, los empleadores deben tener en cuenta que las relaciones de los niños con sus maestros son importantes para su desarrollo y que se obtienen mejores resultados asignando grupos más pequeños a cada maestro. En definitiva, las condiciones que propician el desarrollo del niño determinan el éxito de los programas de cuidado infantil respaldado por el empleador.

3.1.5 Aprendizaje interactivo en espacios interiores y exteriores

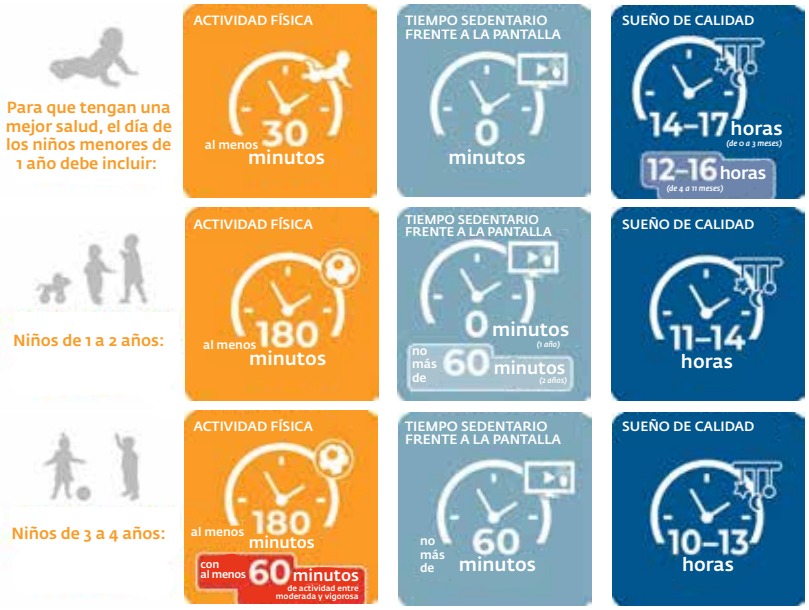
La enseñanza de calidad en las guarderías debe centrarse en el niño y en la estimulación de su sentido de pertenencia, curiosidad, persistencia, atención, cooperación, interacción y participación activa. La actividad física ayuda a los niños, con independencia de su capacidad, a desarrollar su sentido de la independencia, su motricidad gruesa y sus capacidades cognitivas.

Los programas de cuidado infantil deben garantizar que los horarios diarios de los niños sean equilibrados con el fin de aprovechar al máximo el tiempo dedicado al aprendizaje y al desarrollo. Los programas deben estar diseñados de forma que los niños tengan oportunidades para jugar libremente y para participar en actividades educativas y en juegos organizados; el tiempo dedicado a cada cosa dependerá de la edad y de las necesidades de desarrollo del niño. El programa también debe contemplar un tiempo de sueño suficiente para optimizar la salud, el desarrollo y el aprendizaje del niño.

Una jornada en una guardería debe incluir actividad física, tiempo para el sueño y tiempo de actividad sedentaria. La mayoría de los países no regulan el tiempo de actividad física y de sueño que debe incluirse en los programas para la primera infancia, pero la OMS ofrece orientaciones útiles a este respecto para niños recién nacidos y hasta los 5 años de edad (gráfico 3.2). Para los niños de edades comprendidas entre los 13 y los 23 meses, la OMS sugiere al menos 180 minutos de actividad física cada día (en los que se utilicen los grandes grupos musculares) (OMS, 2019).

FOTOGRAFÍA: SPEEDKINGZ/SHUTTERSTOCK.

GRÁFICO 3.2 Orientaciones sobre actividades para niños



FUENTE: OMS, 2019.

3.1.6 Seguimiento del desarrollo del niño

Los maestros que conocen y entienden las necesidades individuales de cada niño pueden contribuir mejor a su desarrollo. Los centros y programas de cuidado infantil deben hacer un seguimiento o evaluar el desarrollo del niño en las esferas básicas del aprendizaje: cognitiva, social, física, emocional y del lenguaje (gráfico 3.3).

Por lo tanto, se recomienda que los centros y programas de cuidado infantil establezcan un sistema para proporcionar regularmente a los padres información sobre el aprendizaje y desarrollo de sus hijos, organicen foros de padres y maestros, y presten apoyo a las familias y les ofrezcan programas sobre parentalidad a través del mismo centro, programa o establecimiento preescolar. Los empleadores también podrían hacer un seguimiento del progreso general de los servicios de cuidado infantil recabando regularmente información sobre el desarrollo de los niños.

3.1.7 Nutrición, agua, saneamiento e higiene

Está demostrado que los programas de cuidado infantil que combinan la nutrición, la salud y la higiene, además de la estimulación temprana, mejoran los resultados del niño en materia de desarrollo a corto y largo plazo (Bhutta y otros, 2013).

Para alcanzar los máximos beneficios de la inversión en el cuidado infantil es necesario el bienestar nutricional. La desnutrición es el efecto directo de la insuficiencia alimentaria, la enfermedad, o ambas, y está relacionada indirectamente con factores como la contaminación del agua potable y las condiciones deficientes de saneamiento e higiene. Existen medidas sencillas y comprobadas para combatir la desnutrición (recuadro 3.2), como la lactancia materna exclusiva, los suplementos de micronutrientes (de ser necesarios), el lavado de manos con jabón y el empleo de letrinas o retretes higiénicos (OMS, Unicef y USAID, 2015).

GRÁFICO 3.3 Medidas del desarrollo de los niños pequeños

Esferas clave que deben tenerse en cuenta a la hora de medir el desarrollo de los niños pequeños:

Cognitiva: Esta esfera abarca la prealfabetización, la resolución de problemas, la medición y la comparación, el pensamiento analítico, la memoria, y los sentidos matemático y numérico tempranos.

Lenguaje: Esta esfera abarca el conocimiento y el uso de las palabras para comunicar pensamientos, expresar ideas y transmitir sentimientos. Incluye la utilización de libros, de historias y del lenguaje oral.

Desarrollo motriz: Esta esfera abarca las motricidades fina y gruesa y mide la capacidad del niño para controlar los movimientos corporales a la hora de realizar tareas cotidianas como caminar, correr o saltar, así como dibujar, escribir, sostener utensilios y tomar objetos.

Socioemocional: Esta esfera abarca la conciencia del niño con respecto a sus propios sentimientos y a los de los otros. También mide las interacciones sociales del niño y su manera de gestionar su propio comportamiento.

Función ejecutiva/autorregulación: Esta esfera abarca el autocontrol (inhibición y aplazamiento de la gratificación), la persistencia y la capacidad para emprender una acción y para mantener la atención.

FUENTE: ALIANZA PARA EL APRENDIZAJE TEMPRANO, BANCO MUNDIAL, 2016.

RECUADRO 3.2 El programa Gen Cero del Grupo Éxito: Alimentar a los niños de Colombia

A través de su fundación institucional, la empresa minorista Grupo Éxito está implementando el programa Gen Cero, que tiene por objeto lograr, para 2030, la primera generación de niños sin malnutrición crónica en Colombia. El programa consta de tres componentes: a) paquetes de suplementos nutricionales para mujeres embarazadas o en período de lactancia y niños menores de 5 años y sus familias; b) promoción activa de la lactancia materna, y c) programas complementarios, como los que proporcionan atención nutricional a los recién nacidos con un peso inferior a 2500 gramos o a los niños nacidos antes de la semana 37, programas de lectura y de música, oportunidades a los empleados para colaborar como voluntarios en actividades de nutrición infantil, e iniciativas para desarrollar las capacidades de los Gobiernos subnacionales para erradicar la malnutrición. El Grupo Éxito aporta más del 50 % de la inversión anual, que en 2018 ascendió a USD 6 millones. Gran parte de la contribución procede de la donación de toneladas de materiales reciclados y vendidos por la fundación, la donación de productos textiles y defectuosos y donaciones en especie. Aproximadamente un 25 % del programa se financia con donaciones de los clientes de los supermercados del Grupo Éxito, recaudadas a través de las Goticas, una especie de vales que representan una donación de un valor determinado, o de los vueltos que dejan tras las compras.

FUENTES: PROGRAMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DEL SELLO NACIONAL DE IGUALDAD DE GÉNERO, RESPALDADO POR EL PNUD, E INFORMES DE GESTIÓN ANUALES DE LA FUNDACIÓN ÉXITO (2018 Y 2017).

NOTA: EL PROGRAMA DEL SELLO DE IGUALDAD DE GÉNERO EN COLOMBIA ES UNA INICIATIVA PROMOVIDA POR EL MINISTERIO DE TRABAJO Y LA CONSEJERÍA PRESIDENCIAL PARA LA EQUIDAD DE LA MUJER, CON EL APOYO DEL PNUD.

FOTOGRAFÍA: ÁLVAREZ.

3.2 RECURSOS ADICIONALES

Herramientas disponibles

- Información adicional sobre cinco aspectos de los servicios de cuidado infantil de calidad (A.6).
- Lista de verificación del empleador: Aspectos clave de la arquitectura orientada a los niños pequeños (A.8).
- Listas de verificación para elegir un servicio de calidad, incluida una sobre los elementos básicos de las guarderías de calidad (A.7, A.10).
- Lista de verificación sobre recursos humanos para los programas de cuidado infantil (A.9).

Bibliografía adicional

Asociación Internacional Paso a Paso (ISSA) (2016), *A Quality Framework for Early Childhood Practice in Services for Children under Three Years of Age*, Leiden, Países Bajos, ISSA, https://www.issa.nl/sites/default/files/pdf/epubs/ISSA_Quality_Framework_0-3/PDF/ISSA_Quality_Framework_0-3_e-version_screen.pdf.

> *En este documento marco se articula una definición de servicios de calidad para los niños pequeños, y también se reconoce que el término "calidad" está cargado de valores culturales e inmerso en un proceso constante de evolución y negociación. Como marco de políticas, proporciona una plataforma para los debates profesionales a nivel internacional y nacional, conectando las políticas relativas a los servicios destinados a los niños menores de 3 años y a sus familias.*

Asociación Nacional para la Educación en la Primera Infancia (NAEYC) (s. f.), "Overview of the 10 Standards", página web de NAEYC, https://www.naeyc.org/accreditation/early-learning/interested.

> *Diez normas de calidad utilizadas por la NAEYC para acreditar a los profesionales de la enseñanza temprana en los Estados Unidos, que son útiles como referencia. Dichas normas se refieren a las relaciones; el programa de estudios; la enseñanza; la evaluación de los progresos del niño; la salud; las competencias, la preparación y el apoyo del personal; las familias; las relaciones comunitarias; el entorno físico, y el liderazgo y la gestión de los centros de enseñanza temprana.*

Departamento de Planificación y Medio Ambiente de Nueva Gales del Sur (2017), *Child Care Planning Guideline Delivering Quality Child Care for NSW*, Gobierno de Nueva Gales del Sur, Sidney, agosto, https://www.planning.nsw.gov.au/-/media/Files/DPE/Guidelines/child-care-planning-guideline-2017-08.pdf.

> *Estas directrices demuestran la vinculación existente entre el diseño de establecimientos de enseñanza temprana y la seguridad, la salud y el cuidado infantil en general. El documento tiene como finalidad ayudar a lograr un alto nivel de diseño que sea práctico y acorde con el Marco Nacional de Calidad de Nueva Gales del Sur (Australia).*

Departamento de Salud de Sudáfrica (2016), *Guidelines on Nutrition for Early Childhood Development Centres*, Pretoria, Departamento Nacional de Salud, http://ilifalabantwana.co.za/wp-content/uploads/2016/12/Nutrition-guidelines-for-ECD-centres_Draft-2_30-September-2016.pdf.

> *Reconociendo la importancia de una buena nutrición y sus efectos en los otros elementos del desarrollo en la primera infancia, este recurso proporciona orientaciones para la planificación e implementación de servicios óptimos de alimentación en los centros orientados al desarrollo en la primera infancia.*

Fundación LEGO (2017), *What We Mean By: Learning through Play*, Grupo LEGO, Billund, Dinamarca, https://www.legofoundation.com/media/1062/learningthroughplay_leaflet_june2017.pdf.

> *En esta guía se explica el modo en que las experiencias lúdicas ayudan a los niños a adquirir competencias que les servirán a ellos, a sus comunidades y a la sociedad a lo largo de la vida. También se ofrece una breve descripción de las cinco características de las experiencias lúdicas y las cinco competencias que constituyen el desarrollo integral.*

Gordon Biddle, Kimberly A., Ana García-Nevarez, Wanda J. Roundtree Henderson, y Alicia Valero-Kerrick (2013), "Play and Learning Environment". En *Early Childhood Education: Becoming a Professional* (capítulo 10), Newbury Park, California, SAGE, https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/53567_ch_10.pdf.

Este recurso explora por qué el entorno físico es importante para el aprendizaje infantil, y ofrece información sobre las características del juego, los motivos por los que este es importante para el desarrollo de los niños y la manera en que los maestros pueden facilitarlo.

Janta, Barbara, Janna van Belle, Katherine Stewart (2016), *Quality and Impact of Centre-Based Early Childhood Education and Care*, informe de políticas, RAND Europe Corporation, Santa Mónica, California, Estados Unidos, y Cambridge, Reino Unido, https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR1600/RR1670/RAND_RR1670.pdf.

En esta guía se explica la comprensión y el impacto de la calidad de los servicios de cuidado infantil en la Unión Europea (UE). Concretamente, en este documento se examina la dinámica de la comprensión y la medición de la calidad y se analizan algunos indicadores de calidad utilizados por los Estados miembros de la UE.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2014), *Directrices de política de la OIT sobre la promoción del trabajo decente para el personal del sector de la educación de la primera infancia*, Reunión de expertos para examinar directrices de política sobre la promoción del trabajo decente para el personal del sector de la educación de la primera infancia, Ginebra, del 12 al 15 de noviembre de 2013, OIT, Ginebra, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/normativeinstrument/wcms_236528.pdf.

Estas directrices establecen los principios para la promoción del trabajo decente para el personal del sector de la educación de la primera infancia como un medio para garantizar el acceso universal a servicios de alta calidad.

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DEL BANCO MUNDIAL.

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DE LA FUNDACIÓN LEGO.

CAPÍTULO 4

Cuidado infantil asequible y accesible

Los trabajadores se benefician en mayor medida de las soluciones de cuidado infantil respaldadas por el empleador cuando estas son accesibles para todos. Por lo tanto, los empleadores deben abordar las barreras que obstaculizan el acceso de los niños y sus familias a estos servicios. Algunas cuestiones clave tanto para las empresas como para los padres incluyen:

- **Accesibilidad (comodidad).** Si los servicios de cuidado infantil se ofrecen lejos de los lugares de trabajo (o de los hogares de los empleados), el hecho de tener que llevar e ir a buscar a los niños añade un factor más de complejidad y estrés a la jornada laboral.
- **Asequibilidad.** A menudo, este es el mayor obstáculo. En muchos lugares del mundo, el cuidado infantil supone el mayor gasto mensual de las familias.
- **Flexibilidad.** Con frecuencia, los servicios de cuidado infantil no coinciden con el horario laboral, o coinciden con horarios de oficina regulares y no con los de los trabajos por turnos.
- **Calidad.** La demanda por parte de los padres será limitada si los servicios no son de suficiente calidad y no les ofrecen la seguridad de que sus hijos estarán bien atendidos y estimulados.
- **Diversidad de opciones.** Quizá se necesite más de una opción para que atienda a los valores de la familia y a las preferencias individuales sobre lo que es mejor en interés del menor.

Las soluciones de cuidado infantil solo serán viables y sostenibles si son asequibles en relación a los ingresos, flexibles y accesibles en términos de ubicación y horario, y confiables debido a que ofrecen servicios de alta calidad y buenos resultados para los niños. Estas condiciones de la oferta con frecuencia pueden contribuir a estimular la demanda de cuidado infantil y al uso de estos servicios por parte de los padres.

4.1 ACCESO: CREAR PROGRAMAS INCLUSIVOS

Para maximizar los beneficios y el rendimiento de las inversiones en soluciones de cuidado infantil respaldadas por el empleador, este último debería identificar los medios financieros disponibles y las necesidades de sus empleados. Los servicios de cuidado infantil deberían ser inclusivos, lo cual puede significar, por ejemplo, priorizar el acceso de los niños que tienen necesidades especiales o capacidades diferentes y de aquellos que se encuentran en situación de pobreza o marginados. También puede que sea necesario brindar apoyo adicional para posibilitar la participación plena de los niños, según sus necesidades específicas.

Los empleadores pueden maximizar el acceso y la participación si conjugan los servicios que proporcionan con las necesidades de sus empleados, garantizando que los programas permitan el desarrollo holístico de los niños con el foco en la nutrición, la salud, el aprendizaje temprano y, de ser necesario, brindando apoyo en lo que respecta al transporte para asegurar el acceso físico a los centros de cuidado infantil, lo que incluye a los niños con movilidad reducida.

4.2 SUPERAR LOS OBSTÁCULOS ECONÓMICOS DE LAS FAMILIAS

Existe una relación entre el acceso a servicios de cuidado infantil formales y los ingresos familiares. Con frecuencia, las madres mencionan el costo del cuidado infantil como una de las principales causas por las cuales no buscan un trabajo remunerado. La asequibilidad es, en especial, un obstáculo para las familias de ingreso bajo y para las monoparentales. Los servicios de cuidado infantil respaldados por los empleadores deberían ser asequibles para todos los empleados que los necesiten; de lo contrario, no tendrán ni la aceptación ni el impacto deseados. El bajo costo no es necesariamente sinónimo de baja calidad. Incluso en entornos de recursos limitados, se puede ofrecer programas significativos de bajo costo, siempre que se aborden los aspectos de calidad clave (gráfico 4.1).

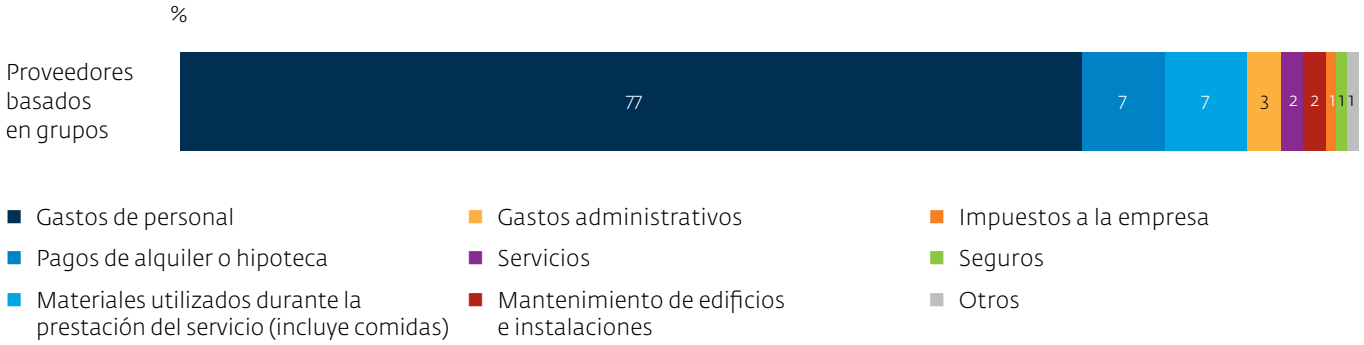
La inclusión describe la práctica de integrar a niños con discapacidades en un entorno de cuidado infantil junto con niños de edad similar que tienen un nivel de desarrollo típico, todo esto unido a una enseñanza y apoyo especializados, de ser necesario. Los empleadores que deseen ofrecer soluciones de cuidado infantil deberían establecer si en las familias de los empleados hay niños con discapacidad o enfermedades crónicas y determinar cómo satisfacer de la mejor forma posible sus necesidades, ya sea dentro del mismo programa que se ha concebido o a través de opciones alternativas (o una combinación de ambos).

GRÁFICO 4.1 Opciones para lograr que los servicios de cuidado infantil sean asequibles para todos

Los empleadores que aspiren a ampliar el acceso al cuidado infantil pueden escoger entre múltiples opciones para lograr que estos servicios sean asequibles para todos, especialmente para aquellos empleados con los ingresos más bajos.

- Los empleadores podrían **basarse en datos recogidos** en evaluaciones de necesidades o por el Gobierno local para orientar las decisiones principales sobre asequibilidad y demanda. Los servicios deben ser asequibles para los padres de cualquier nivel de ingresos.
- Para contribuir a que los precios sean asequibles, los empleadores podrían ofrecer **subsidios totales o parciales**, con arreglo a la normativa legal aplicable.
- Una **estructura "escalonada"** basada en los ingresos podría ayudar a asegurar la asequibilidad para todos los empleados.
- Los empleadores podrían **ofrecer becas** a familias desfavorecidas y ayudarlas así a asegurarse un lugar en los centros de cuidado, o brindar subsidios directamente a proveedores con el mandato específico de aceptar a niños de su empresa (reserva de plazas).

GRÁFICO 4.2 Ejemplo de costos de centros de cuidado infantil, en porcentaje



FUENTE: BRIND, NORDEN Y OSEMAN, 2012.

NOTA: EL EJEMPLO ANTERIOR PERTENECE AL REINO UNIDO. LOS GASTOS PUEDEN VARIAR.

4.3 ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DEL CUIDADO INFANTIL PARA EL EMPLEADOR

Para los empleados, el uso de las guarderías que los empleadores han instalado dentro de sus empresas puede resultar más económico que inscribir a sus hijos en establecimientos privados, especialmente en las ciudades grandes. Los servicios de cuidado infantil ofrecidos por las empresas pueden ser potencialmente más accesibles para las familias que no pueden asumir el costo de un centro privado. Pero mantener una guardería puede ser caro. Los empleadores deben identificar cuál es el precio que los empleados pueden pagar si lo que quieren es que estos se hagan cargo de una parte del costo. También sería conveniente que realizaran un análisis de la relación costo-beneficio para determinar las opciones más viables para ellos y sus empleados[2].

Las categorías de costos normalmente incluyen los costos de inversión (iniciales) y los operativos. Los costos de inversión son aquellos asociados con las inversiones únicas de capital, como la construcción inicial, la renovación o la mejora de las instalaciones existentes, el registro en un consorcio de guarderías con otras empresas, o la firma de un acuerdo o alianza con un proveedor local. Los costos operativos son aquellos asociados con los insumos que se requieren para la prestación de servicios y generalmente son recurrentes (Naudeau y otros, 2011). Estos costos pueden diferir de un contexto a otro (recuadro 4.1). El gráfico 4.2 está basado en un estudio realizado en el Reino Unido y muestra que el mayor inductor de costos (y un factor clave de la calidad) en el cuidado infantil es el personal contratado. Esto está fuertemente vinculado con la adecuación salarial. El estudio también incluye los costos relacionados con la constitución de una plantilla profesional, como la capacitación y la asesoría (Brind, Norden y Oseman, 2012).

RECUADRO 4.1 | ESTUDIOS DE CASOS

Ejemplos de costos de las soluciones de cuidado infantil respaldadas por el empleador

Los costos de los servicios de cuidado infantil dependen del tipo de servicio y del contexto. A continuación se muestran algunos ejemplos de cómo los empleadores han abordado los costos de las soluciones de cuidado infantil. El informe de IFC *Abordar el cuidado infantil* ofrece información adicional acerca de las 10 empresas presentadas en él.

Safaricom, una compañía keniana del sector de las telecomunicaciones, cuenta con dos establecimientos de cuidado infantil en sus instalaciones de Nairobi. El acceso a los servicios de dichos establecimientos es gratuito para todos los empleados. Los dos espacios están abiertos para niños de edades comprendidas entre los 3 meses y los 7 años. Los padres les llevan su propia comida, ropa y pañales. El manejo de ambos centros está a cargo de Children's World, un proveedor externo y cualificado de guarderías, juegos y cuidado infantil, bajo la gestión general de Safaricom. En 2016, el costo operativo directo combinado de ambos centros fue de USD 33 300, más los costos incidentales de mantenimiento y reparación. Safaricom realiza los pagos por el servicio de cuidado infantil directamente a Children's World. Los precios del proveedor se calculan sobre la base de una fórmula que combina el costo del espacio, el personal, la comida, los materiales, los gastos fijos y la asistencia de los niños (jornada parcial o completa). Cuando Safaricom instauró uno de sus establecimientos de cuidado infantil, comprendió que no era viable que los empleados asumieran el costo de su uso. Posteriormente, la compañía ofreció estos servicios de forma gratuita, lo que produjo un aumento de la demanda y una reducción tanto del absentismo laboral relacionado con el cuidado infantil como de las interrupciones en el puesto de trabajo.

Pandurata Alimentos Ltda. (Bauducco), una de las principales productoras y distribuidoras de productos de panadería de Brasil, trabaja en colaboración con un centro de cuidado infantil local para ofrecer espacios gratuitos a los hijos de sus empleados hasta los 6 años. El centro para el cuidado infantil con el que la empresa colabora está a 15 minutos a pie de la fábrica de São Paulo, brinda cuidado infantil y atención temprana, y está acreditado para proporcionar educación preescolar para niños de 4 y 5 años. En 2016, 12 niños de los empleados se inscribieron en el centro, donde los empleados pueden dejar a sus hijos a las 5.15 y llegar a tiempo al comienzo de su turno laboral de las 6. La empresa paga BRL 400 (USD 120) al mes por niño directamente al establecimiento. Con 12 niños inscriptos, esto supone BRL 57 600 (USD 17 500) al año. Gracias a la prolongada relación de la empresa con el centro de cuidado infantil, y dado que este está acreditado para brindar educación preescolar, la plantilla de la empresa solo necesita unas cuantas horas de tiempo administrativo al mes para proporcionar el beneficio. Además, la empresa brinda: a) asistencia a la hora de negociar precios reducidos con otros centros y escuelas, b) asesoramiento sanitario y respaldo durante el embarazo, y c) "paquetes de bienvenida" para los nuevos padres y para los padres cuyos hijos comiencen la escuela primaria. Cada paquete de maternidad tiene un costo para la empresa de BRL 300 (USD 90), y el paquete de bienvenida a la escuela cuesta BRL 102 (USD 31).

FUENTE: IFC, 2017.

4.4 MOVILIZAR INCENTIVOS GUBERNAMENTALES PARA EL CUIDADO INFANTIL

Los empleadores no necesariamente deben asumir todo el costo de las soluciones de cuidado infantil de este tipo. Para estimular el crecimiento en el sector, los Gobiernos de algunos países ofrecen incentivos que permiten a los padres correr con los costos del cuidado de sus niños y que alientan a los empleadores del sector privado, inversionistas, donantes, empresarios y ONG a introducirse en el espacio de la prestación de servicios de cuidado infantil (recuadros 4.2 y 4.3). Los incentivos pueden darse en forma de exenciones fiscales, subvenciones gubernamentales, subsidios, asignación de terrenos, etc., y están diseñados para reducir los costos y hacer que las inversiones sean atractivas para proveedores potenciales (recuadro 4.4). Los empleadores que deseen proporcionar o respaldar servicios de cuidado infantil para sus empleados pueden determinar si su país dispone de este tipo de apoyo. De no existir estas disposiciones, los empleadores pueden considerar promoverlas desde lo colectivo para que se establezcan como una vía para estimular el desarrollo socioeconómico.

Los empleadores no necesariamente deben asumir todo el costo de las soluciones de cuidado infantil de este tipo.

RECUADRO 4.2 Incentivos gubernamentales para los padres

Prestaciones

Las prestaciones para padres varían desde las asignaciones en efectivo dirigidas a prestar apoyo a niños menores de 18 años hasta prestaciones específicas para el uso de los servicios de cuidado infantil. En varias economías, el tipo de prestaciones para el cuidado infantil depende de factores variables. Todas las economías de Europa y Asia central, así como la mayoría de las economías de ingreso alto de los países miembros de la OCDE proporcionan este tipo de prestaciones.

Beneficios fiscales

Esta es una forma habitual de apoyo gubernamental. En algunas economías, los beneficios fiscales se conceden únicamente sobre la base de los ingresos (en función de los recursos), mientras que, en otros casos, los beneficios dependen del número de hijos. Los Gobiernos también pueden incentivar el cuidado infantil a través de la disposición de deducciones fiscales para las tarifas que pagan los padres por estos servicios. Por ejemplo, en España existe una deducción fiscal para los gastos en educación. El monto total de la deducción no puede exceder los EUR 400 por hijo, o EUR 900 si se aplica la deducción de tarifas escolares.

¿EN QUÉ PUNTO SE ENCUENTRAN SUS EMPLEADOS?

- ¿Califican sus empleados para alguna prestación o beneficio fiscal?
- En caso afirmativo, ¿están al tanto y hacen uso de ellos?

Los empleadores pueden proporcionar esta información a sus empleados y ayudarlos a aprovechar cualquier beneficio gubernamental disponible en materia de cuidado infantil.

FUENTE: BANCO MUNDIAL, 2019a.

RECUADRO 4.3 Incentivos gubernamentales para los empleadores

Beneficios no fiscales

Los Gobiernos pueden proporcionar apoyo no fiscal (apoyo monetario o no monetario) a los empleadores para incentivar el respaldo del cuidado infantil. Los empleadores pueden entonces compensar los costos de poner en marcha y brindar servicios de cuidado infantil. La concesión de prestaciones gubernamentales a los empleadores es la forma menos común de apoyo, según una investigación realizada por el proyecto Mujer, Empresa y el Derecho, del Banco Mundial.

Beneficios fiscales

En una minoría de economías donde los empleadores están obligados por ley a proporcionar cuidado infantil, como Bangladesh, Camboya, Guatemala, India, Turquía y Vietnam, es posible que los Gobiernos proporcionen beneficios fiscales para ayudar a que los empleadores cubran sus gastos. Por ejemplo, los Gobiernos pueden ofrecer deducciones al impuesto a las sociedades, créditos o apoyo financiero o no monetario.

¿EN QUÉ PUNTO SE ENCUENTRA SU EMPRESA?

- ¿Existen beneficios no fiscales en su país a los que pueda acceder?
- ¿Existen beneficios fiscales a los que pueda acceder para apoyar su programa de cuidado infantil y educación?
- Trate de investigar más si no conoce las respuestas.

Los empleadores pueden utilizar estos incentivos para ampliar sus servicios de cuidado infantil. También pueden usar sus redes de negocios para promover y movilizar una inversión gubernamental mayor o un entorno que facilite las iniciativas de cuidado infantil lideradas por empresas.

FUENTE: BANCO MUNDIAL, 2019a.

Con frecuencia, son los Gobiernos locales y los municipios —y no los Gobiernos federales— los que proporcionan la infraestructura, las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad, los incentivos fiscales y el asesoramiento para ayudar a que las compañías complementen la provisión de servicios de cuidado infantil. Los municipios también pueden tener sus propias normas de calidad y seguridad, directrices y requisitos en materia de permisos e inscripción. En estos casos, los empleadores pueden colaborar con los municipios para ampliar su provisión de servicios de cuidado infantil.

4.5 CREACIÓN DE ALIANZAS CON LOS MUNICIPIOS Y LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS

Los empleadores no necesariamente deben hacerse cargo por sí solos de proporcionar servicios de cuidado infantil dentro o fuera de sus instalaciones. Las soluciones pueden incluir colaboraciones con proveedores (véanse los recuadros 4.5 a 4.7), así como:

- Ofrecer espacios u oportunidades para emprendedores en sus primeros años que quieran montar un centro, de modo que también estarán apoyando a la microempresa.
- Trabajar con un modelo de franquicia o de franquicia social para ofrecer servicios de cuidado infantil en sus instalaciones o en algún lugar cercano a ellas.
- Escoger un centro de cuidado infantil existente que cumpla con los criterios de la empresa y ofrecer subsidios para que los empleados de esta hagan uso de los servicios de dicho centro (o negociar un precio preferencial para ellos).
- Establecer un consorcio con otros empleadores del sector o de la misma zona para proporcionar cuidado infantil, por ejemplo, en zonas económicas especiales, zonas industriales o parques de tecnología de la información.
- En algunos países, asociarse con el Estado también puede ser una opción. Por ejemplo, en Pakistán, el Gobierno provincial de Punyab creó la Sociedad del Fondo Punyabí para el Cuidado Infantil con el fin de otorgar donaciones a organizaciones del sector privado y público para la creación de guarderías. De manera similar, en Jordania y Turquía los Gobiernos han creado programas para ayudar a los empleadores a instalar centros de cuidado y guarderías en zonas rurales y en zonas industriales organizadas, respectivamente.

RECUADRO 4.4 El Gobierno de Fiji prioriza el acceso al cuidado infantil

El sector del cuidado y la educación para la primera infancia (CEPI) cuenta todavía con poca regulación en Fiji, en especial para los niños menores de 5 años. Además, son pocos los incentivos gubernamentales que existen para respaldar la creación de centros de CEPI o para alentar a los padres a hacer uso de estos servicios. Como resultado, la calidad de los servicios existentes varía mucho, y para muchos padres su costo es prohibitivo. Los padres que perciben ingresos bajos o medianos a menudo tienen dificultades para encontrar a alguien que cuide de sus hijos pequeños mientras trabajan. El Gobierno de Fiji ha reconocido los beneficios generalizados que pueden derivarse de la mejora del acceso a los servicios de cuidado infantil y, como respuesta a las conclusiones del informe de IFC de 2019 titulado *Tackling Childcare: The Business Case for Employer Supported Childcare in Fiji* (Abordar el cuidado infantil: La justificación económica de los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador en Fiji), ha creado el Grupo de Trabajo para el Cuidado y la Educación en la Primera Infancia como subcomité del Comité Nacional de Coordinación para la Infancia, que estará liderado por el Ministerio para las Mujeres, la Infancia y el Alivio de la Pobreza, y que será el responsable de reformar el marco normativo en materia de CEPI del país. El Gobierno también ha asignado fondos en el presupuesto nacional de 2019-20 para apoyar el diálogo interinstitucional para el establecimiento de centros de cuidado infantil.

FUENTES: REPÚBLICA DE FIJI, PRESUPUESTO 2019-20; NARAYAN, 2019.

4.6 MODELOS NOVEDOSOS

RECUADRO 4.5 El lado de la oferta: El novedoso modelo de Kidogo para el cuidado infantil comunitario

Kidogo es una empresa social keniana que brinda respaldo a las mujeres emprendedoras (o *mamapreneurs*) para que puedan poner en marcha o ampliar una microempresa de cuidado infantil en sus comunidades locales. A través de un novedoso modelo de franquicia social, Kidogo ofrece respaldo a través de capacitación y asesorías, instalaciones y materiales de aprendizaje, y una garantía continua de calidad a las franquiciadas para asegurar que los niños reciban un cuidado de calidad y asequible. El enfoque que utilizó Kidogo incluye entornos seguros y de contención, cuidadoras afectuosas, vínculos con programas de salud y nutrición, y actividades de aprendizaje lúdico. Durante los últimos dos años, Kidogo ha empezado a crear alianzas con empresas líderes de África oriental para proporcionar servicios de cuidado infantil en sus dependencias o cerca de ellas a los empleados de bajos ingresos en sus fábricas, oficinas y plantaciones, a través de la movilización de su rentable modelo de franquicia.

FUENTE: KIDOGO, 2019.

RECUADRO 4.6 El Proyecto BRAC Play Lab ofrece un modelo de aprendizaje basado en el juego

El Proyecto BRAC Play Lab es una colaboración entre la Fundación LEGO, BRAC International en Uganda y Tanzanía, BRAC EE. UU. y el Centro para el Juego del Instituto de Desarrollo Educativo de la Universidad del BRAC, en Bangladesh, que tiene por objeto el desarrollo y la puesta a prueba de forma conjunta de un programa basado en juegos que sea asequible y de alta calidad para niños de entre 3 y 5 años. El objetivo del Play Lab es que los niños participen en las actividades de aprendizaje temprano para desarrollar sus capacidades cognitivas, emocionales, lingüísticas y numéricas. Los niños aprenden a comunicarse, se socializan y se preparan para la escuela: todo a través de un programa estructurado de 10 meses de duración. Los padres también participan, y se los alienta a interactuar con sus hijos a través de la conversación, el canto, la lectura y el dibujo, por medio de materiales reciclados, de bajo costo y novedosos.

FUENTE: FUNDACIÓN LEGO, 2019.

RECUADRO 4.7 Iniciativa Comunitaria para la Niñez de Plan International

El enfoque de la Iniciativa Comunitaria para la Niñez de Plan International se ha implementado en más de una docena de países de África oriental y de Asia (como Etiopía, India, Indonesia, Kenya, Mozambique, Myanmar, Timor-Leste, Uganda, Vietnam y Zambia). Incluye un programa para padres que pretende mejorar el conocimiento, la confianza y las habilidades prácticas para la mejora de la salud, el desarrollo, el aprendizaje y la protección de los niños. Además, proporciona un programa de aprendizaje temprano de bajo costo y alta calidad, basado en el juego, que está gestionado por la comunidad e incluye grupos de juegos para los niños pequeños y actividades en los centros para los niños más grandes. El programa pretende fomentar el desarrollo holístico de los niños y mejorar su preparación para la escuela.

FUENTE: PLAN INTERNATIONAL, 2019.

4.7 RECURSOS ADICIONALES

Herramientas disponibles

- Un ejemplo de presupuesto desarrollado a partir de un modelo de cuidado infantil de franquicia social, que podría servir como punto de partida para que los empleadores determinen la viabilidad y sostenibilidad de una solución para el cuidado infantil (A.11).
- Modelo financiero para un centro de cuidado infantil (mensual y anual) (A.12).
- Lista de costos operativos y de inversión (A.13).

Bibliografía adicional

Executives Partnering to Invest in Children (EPIC) (s. f.), *Early Childhood Development Toolkit for Employers: Taking Advantage of Child Care Related Tax Benefits*, página web de EPIC, http://epicemployertoolkit.org/taking-advantage-of-the-tax-benefits.html.

EPIC es una coalición de líderes empresariales, ONG y fundaciones del estado de Colorado (EE. UU.) comprometida a lograr que el cuidado infantil, la educación, la salud y la crianza sean una prioridad de las inversiones públicas y privadas del estado. Este conjunto de herramientas se centra en cuatro áreas: la ampliación del acceso a servicios de cuidado infantil de calidad, el respaldo a servicios de cuidado infantil asequibles, el desarrollo de políticas y procedimientos orientados a la infancia y la optimización de los beneficios fiscales.

García, Marito y Clark Matthews (2012), *Costing and Financing Early Childhood Programs*, presentación en PowerPoint, Banco Mundial, Washington, DC, https://olc.worldbank.org/sites/default/files/Session_6B_Costing_and_Financing_Early_Childhood_Programs_Feb_6_2013_1_0.pdf.

Conjunto de diapositivas útil que presenta las consideraciones clave para la estimación de costos y el financiamiento de programas de desarrollo en la primera infancia. Es aplicable a contextos nacionales, pero proporciona orientaciones útiles para los niveles programáticos o de implementación.

Gustafsson-Wright, Emily, Izzy Boggild-Jones y Sophie Gardiner (2017), *Standardized Early Childhood Development Costing Tool (SECT): A Global Good to Increase and Improve Investments in Young Children*, Washington, DC, Centro para la Educación Universal en Brookings, https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/09/standardized-ecd-costing-tool.pdf.

Este informe es de interés para proveedores de financiamiento, Gobiernos, encargados de la implementación de programas e investigadores. Analiza los esfuerzos realizados en todo el mundo para costear los servicios de desarrollo en la primera infancia y describe las brechas que contribuye a cerrar. Proporciona un panorama general del componente de utilidad de la herramienta estandarizada para la medición de costos del desarrollo en la primera infancia y resume las enseñanzas y los resultados de cinco ejercicios piloto para el cálculo de dichos costos.

FOTOGRAFÍA: CORTESÍA DEL INSTITUTO DE DESARROLLO EDUCATIVO DEL BRAC Y LA FUNDACIÓN LEGO.

CAPÍTULO 5

Medidas complementarias orientadas a la familia

Los lugares de trabajo orientados a la familia son espacios que dan a sus empleados mejores oportunidades para conciliar la vida familiar y laboral. Los empleadores que deseen favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar y mejorar sus resultados pueden diseñar opciones de licencias parentales y tener en cuenta las consideraciones siguientes:

- Licencias completamente financiadas, **sin sesgo de género, que protejan el empleo**, que permitan la reincorporación a la misma empresa y que promuevan la retención del trabajador y la progresión laboral.
- Un **enfoque progresivo hacia las licencias**, en línea con lo contemplado por la OIT, que empiece con 14 semanas para todas las mujeres, seguido de 14 semanas para todos los hombres (no transferibles), para llegar después a 25 semanas para todos los hombres y las mujeres, y cuyo cumplimiento se garantice. Este enfoque asegura una licencia por maternidad mínima de 14 semanas y se orienta progresivamente hacia la consecución de 25 semanas.
- La oportunidad de utilizar **este beneficio de forma intermitente** y también durante el período prenatal para prevenir complicaciones durante el embarazo y el período de recuperación.
- **Licencias por maternidad y paternidad remuneradas**, más allá de la norma estipulada, que también se apliquen en el caso de las adopciones.

Además de las licencias parentales y del apoyo al cuidado infantil, y teniendo en cuenta las diferencias entre las circunstancias y necesidades personales de la plantilla, los empleadores pueden ofrecer políticas y programas orientados a la familia tales como los siguientes:

- **Modalidades de trabajo flexibles:** flexibilidad de horarios, de tiempo libre y de ubicación.
- **Funciones flexibles:** modalidades de trabajo compartido, cambiar del trabajo de atención al cliente al administrativo durante el embarazo, o pasar de la producción al apoyo administrativo tras la reincorporación al trabajo.
- **Otros servicios de cuidado, ya que no todos los empleados tienen niños pequeños:** estos servicios incluyen un apoyo más personalizado como el cuidado de suplencia, o programas de cuidado después de la escuela, en verano o para las personas mayores.
- **Apoyo a la lactancia** y disposición de salas de lactancia.
- **Transporte seguro** (servicio para recoger y llevar) hacia y desde el trabajo para el personal de la empresa (y para sus hijos en caso de que la guardería esté en el mismo edificio).

5.1 IMPLEMENTAR UN "PAQUETE" DE MEDIDAS ORIENTADAS A LA FAMILIA

El apoyo al cuidado infantil es un paso importante hacia el logro de un entorno laboral orientado a la familia, pero es más efectivo si se combina con un paquete de prestaciones de apoyo a la familia en el lugar de trabajo y respaldo al cuidado familiar (cuadro 5.1).

Si se opta por un paquete de prestaciones integrado basado en las necesidades, se puede lograr un gran impacto en las vidas de los empleados, con la consiguiente mejora en la cultura del lugar de trabajo. El cuadro 5.1 proporciona opciones para crear lugares de trabajo orientados a las familias. Los grandes empleadores de todo el mundo combinan una serie de prestaciones para satisfacer las necesidades de sus empleados y empresas. Por ejemplo, Unilever Sri Lanka Ltd. aplica una buena práctica global que ofrece seis meses de licencia por maternidad, tres semanas de licencia por paternidad y excedencias prolongadas, opciones flexibles para el trabajo, así como programas ágiles de empleo. El Standard Chartered Bank de Sri Lanka, que ha implementado un servicio de guardería desde 2008, ofrece una licencia parental remunerada de dos semanas para nuevos padres, además de otras ventajas (IFC, 2019b)

En los recuadros 5.2 a 5.5 se exponen otros ejemplos de empresas en Chile, China y Pakistán que han implementado medidas y prácticas orientadas a la familia en el trabajo.

RECUADRO 5.1 Más allá del cuidado infantil: Facilitar el acceso a un apoyo integral a la familia

El cuidado familiar va, con frecuencia, más allá del cuidado infantil. Incluye la atención prenatal, el nacimiento, la atención posparto y el cuidado de menores enfermos o con necesidades especiales, así como la asistencia a padres o miembros de la familia enfermos o frágiles, incluidas las personas mayores o con discapacidad. La asistencia a las personas mayores constituye un área del cuidado cuya prioridad está aumentando en muchos países en los que la longevidad va en aumento, como en Japón, Sri Lanka o Vietnam. Cada vez más familias, y en especial las mujeres, deben cuidar no solo a los niños sino también a los miembros de la familia de mayor edad; a menudo están "atrapadas" entre las demandas de cuidado de ambos. Dado que se prevé que el cuidado de personas mayores revestirá cada vez más importancia para las familias en los años venideros, los empleadores deberían pensar en adoptar enfoques integrales que aborden la necesidad de ofrecer respaldo para ello.

NOTA: VÉANSE COMISIÓN AUSTRALIANA DE DERECHOS HUMANOS E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, 2007, CAP. 8, Y CENTRO PARA LA INVESTIGACIÓN BARNARD SOBRE LA MUJER, 2007.

CUADRO 5.1 Opciones de políticas para lugares de trabajo orientados a la familia que puede respaldar el empleador

Licencias	Los empleadores pueden proporcionar una serie de opciones de licencias familiares que protejan el empleo y además sean remuneradas, que incluyan a los hombres y a los padres adoptivos y por subrogación. Estas opciones incluyen las licencias por maternidad, por paternidad y parentales; las licencias por enfermedad; las licencias para atender a personas mayores, con discapacidad o enfermas, y las licencias de largo plazo y por emergencias.
Condiciones de trabajo flexibles	Las condiciones de trabajo flexibles proporcionan a los empleados la opción de decidir cuándo y dónde trabajar. Estas condiciones pueden incluir horarios flexibles, jornadas laborales reducidas, el empleo compartido, cambios temporales o permanentes a jornada parcial, y opciones de teletrabajo.

Cuadro 5.1 *(continuación)*

Políticas relativas al cuidado	Los empleados pueden tener diversas necesidades de cuidado en función de sus circunstancias familiares. Las políticas relativas al cuidado pueden incluir el cuidado infantil dentro o fuera del lugar de trabajo, así como apoyo financiero de modo que los padres puedan escoger su propio centro de cuidado infantil; cuidados de suplencia para los casos en que no se encuentran disponibles las modalidades habituales; suscripciones a plataformas de cuidado online como Care.com y UrbanSitter.com; cuidado después de la escuela, programas para las vacaciones escolares o campamentos de vacaciones para niños de mayor edad, y el cuidado de personas mayores a través de recursos y derivaciones, así como subsidios para dicho cuidado, especialmente en sociedades envejecidas.
Apoyo a la lactancia	Un entorno que apoye la lactancia permite la lactancia exclusiva durante los primeros seis meses y ofrece la opción de continuar tanto como se desee. Incluye pausas remuneradas para la lactancia durante la jornada laboral y permite a las madres amamantar y extraerse leche en el trabajo, según decidan. También incluye un espacio para la lactancia privado, higiénico y bien equipado con un lavabo, una nevera y extractores de leche de calidad, así como servicios profesionales de gestión y apoyo para la lactancia.
Servicios de transporte	El hecho de que el empleador provea servicios de transporte puede aliviar las preocupaciones de sus empleados respecto de la seguridad y la movilidad, ayudar a sufragar los costos logísticos o contribuir a simplificar los mecanismos de desplazamiento entre el hogar y el trabajo. También puede ayudar con el transporte de sus hijos hacia y desde un centro de cuidado que esté dentro o cerca del lugar de trabajo. Puede facilitar la participación laboral de las mujeres en determinados contextos.
Otras formas de apoyo a la familia	Los empleados pueden proporcionar apoyo adicional a sus empleados en función de sus necesidades: • Seminarios y talleres sobre la crianza de los hijos, salud mental y otras cuestiones. • Servicios de asesoramiento y grupos de apoyo para el personal, incluidos los nuevos padres y madres. • Servicios de información y ubicación para ayudar al personal con responsabilidades familiares a reincorporarse y permanecer en la plantilla. • Servicios de recursos y derivación para proporcionar a padres y madres acceso a un cuidado infantil de calidad, asequible y accesible. • Eventos orientados a la familia para construir una cultura laboral que apoye a la familia y que conceda tiempo para favorecer el vínculo familiar. Estos pueden incluir pícnics de empresa, fiestas de fin de año, días para llevar a los niños al trabajo y eventos para mostrar el aprecio a las familias. • Prestaciones en materia de salud para el personal de la empresa y sus familias, que pueden incluir la presencia de un médico y una enfermera en la empresa; seguro dental y de salud adecuados; gimnasios y centros de bienestar en la empresa o subsidios para acudir a un gimnasio; programas orientados a la salud mental y física para empleados y sus familias que incluyan la formación en derechos y recursos de salud sexual y reproductiva; pruebas de detección de cáncer de mama, y medidas y recursos para la prevención de la violencia doméstica y de género.

FUENTE: ADAPTADO DEL CENTRO PARA LA SALUD Y DESARROLLO COMUNITARIO, 2018, CAP. 25, Y OIT, 2010.

RECUADRO 5.2 | ESTUDIO DE CASO

Enel promueve la conciliación de la vida familiar y laboral en Chile

Desde 2008, Enel ha desarrollado una serie de prácticas empresariales que promueven el equilibrio entre la vida familiar y la laboral:

- **Condiciones de trabajo flexibles.** El inicio de la jornada laboral puede adelantarse o retrasarse una hora con respecto a lo estipulado en el contrato, sin que altere el número total de horas trabajadas. Esta práctica es voluntaria y se puede utilizar en función de las necesidades personales, siempre que cuente con el visto bueno verbal o escrito del supervisor.
- **Prestaciones para las madres que trabajan.** Las mujeres embarazadas reciben paquetes nutricionales complementarios que continúan hasta que los bebés tienen 18 meses.
- **Reincorporación gradual.** Tras dar a luz, las mujeres pueden reincorporarse al trabajo de forma gradual y trabajar hasta las 14.00 cuando el bebé tiene entre 85 y 115 días, hasta las 15.00 cuando tiene entre 116 y 146 días, y hasta las 16.00 cuando tiene entre 147 y 180 días.
- **Teletrabajo.** Según el tipo de trabajo, y previo mutuo acuerdo con el supervisor, una madre que trabaja puede optar por el teletrabajo el 100 % de su tiempo cuando el bebé tiene entre 85 y 135 días, y trabajar la mitad del tiempo en la oficina y la otra mitad en el hogar cuando el bebé tiene entre 136 y 180 días.
- **Licencias por paternidad.** Los padres reciben hasta seis días de licencia remunerada tras el nacimiento de su bebé.
- **Subsidios para el cuidado infantil.** Los trabajadores y las trabajadoras con hijos menores de 2 años reciben una ayuda monetaria para pagar los servicios de cuidado infantil.

FUENTE: PROGRAMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DEL SELLO DE IGUALDAD DE GÉNERO EN CHILE, RESPALDADO POR EL PNUD; ENEL, MEDIDAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR, 2019.

NOTA: EL PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN DEL SELLO DE IGUALDAD DE GÉNERO EN CHILE ES UNA INICIATIVA PROMOVIDA POR EL MINISTERIO DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO Y EL SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER, CON EL RESPALDO DEL PNUD.

RECUADRO 5.3 | ESTUDIO DE CASO

El Grupo InterContinental Hotels aborda el cuidado de las personas mayores en China

El Grupo InterContinental Hotels (IHG) reconoce la importancia de la conciliación de la vida laboral y familiar para su personal y ofrece apoyo cuando este lo necesita. En China, gran parte de los empleados que trabajan en los hoteles del IHG, especialmente las mujeres, están sometidos a la presión de conciliar su vida laboral con el cuidado de personas mayores. En 2015, el IHG informó que más de la mitad de sus 55 000 empleados en China no eran oriundos del lugar donde trabajaban, en comparación con el 29 % de sus empleados en el resto del mundo. El 80 %, además, quería regresar a sus lugares de origen en un plazo de 5 a 10 años. Para hacer frente a esta situación, la compañía lanzó su programa Best Offers from Hometown (las Mejores Ofertas en la Ciudad de Origen), que permite a su personal encontrar nuevos puestos en hoteles del IHG en sus ciudades de origen, o cerca de ellas, cuando necesitan cuidar de sus padres. Desde su implementación en 2015, han participado de esta iniciativa más de 3500 empleados, lo que les ha permitido cumplir con sus compromisos familiares y, al mismo tiempo, conservar sus empleos en uno de los 391 hoteles del IHG de China.

FUENTE: OXFAM Y UNILEVER, 2019.

RECUADRO 5.4 | ESTUDIO DE CASO

Los espacios orientados a la familia del Programa de Juguetes Éticos del Consejo Internacional de Industrias Jugueteras

En China, millones de niños crecen en las zonas rurales mientras que sus padres emigran a las grandes ciudades en búsqueda de trabajo, a muchos kilómetros de distancia. Los trabajadores de las fábricas que son migrantes internos se ven obligados a vivir lejos de sus hijos y quizá no los vean más que una vez al año. El Programa para Niños Alejados de sus Padres del Programa de Juguetes Éticos del Consejo Internacional de Industrias Jugueteras (ICTI, por sus siglas en inglés) ha implementado de manera experimental en China espacios de apoyo para las familias y talleres de capacitación para padres migrantes con el fin de brindar respaldo a trabajadores migrantes que han dejado a sus hijos en sus ciudades de origen. La iniciativa de espacios de apoyo para las familias reúne a los trabajadores migrantes con sus hijos en espacios seguros y bien equipados en los que estos pueden aprender y jugar mientras sus padres trabajan. El programa refuerza el bienestar de sus empleados y proporciona beneficios a las empresas que participan en él. Desde 2016, esta iniciativa ha logrado cambios positivos en más de 18 fábricas de juguetes de China a través de 30 espacios con capacidad para más de 1200 niños.

FUENTE: PROGRAMA DE JUGUETES ÉTICOS DEL ICTI, 2019.

RECUADRO 5.5 | ESTUDIO DE CASO

Hacer frente a los obstáculos locales que dificultan la participación de las mujeres en el mercado laboral de Pakistán

Con frecuencia, la movilidad es un obstáculo fundamental a la participación de las mujeres en el mercado laboral de Pakistán. Por ejemplo, Interloop, empresa que confecciona pantimedias, tiene fábricas en Faisalabad y Lahore situadas en zonas industriales alejadas de las áreas residenciales. Interloop ofrece un servicio de traslado puerta a puerta a sus empleadas. Así, con el fin de garantizar la seguridad de las mujeres, la compañía introdujo coches más pequeños para recoger a sus empleadas que residen en áreas alejadas, que no cuentan con buena conexión con las calles principales y que no son accesibles para las furgonetas.

De manera similar, Packages Limited ofrece cuidado infantil en el lugar de trabajo y también cuenta con un servicio de traslado puerta a puerta. Este servicio se introdujo en 2018 para abordar la falta de movilidad y de transporte seguro en el país. La persona responsable de la excelencia organizativa de Packages Limited manifestó que "si queremos cambiar la imagen de la industria manufacturera pakistaní, dominada por hombres, y ser competitivos y conquistar el mercado global, necesitamos ir en busca de las reservas de talento de mujeres que todavía no se han descubierto en lugar de esperar a que vengan a nosotros".

FUENTE: IFC, 2018b.

5.1.1 Medidas de protección de la maternidad y licencias parentales

Las prestaciones para la protección de la maternidad y las licencias parentales pueden contribuir a la reducción de la mortalidad maternoinfantil, así como dar apoyo a la salud y al bienestar maternal, a la igualdad de género y a la productividad empresarial (Unicef, 2019). Las últimas investigaciones médicas y académicas sugieren que las licencias parentales remuneradas deberían ofrecerse también a los padres, no solo a las madres, y deberían tener las características siguientes (OIT, 2016):

- **Protección del puesto de trabajo y licencias completamente remuneradas.** Esta medida es necesaria para alentar que el personal aproveche los beneficios de las licencias parentales. Si el salario no es adecuado, es probable que las mujeres abandonen sus puestos de trabajo y que los hombres hagan menor uso de las licencias y se involucren menos en el cuidado familiar. Las investigaciones realizadas en Estados Unidos señalan que el miedo a perder el trabajo o a no llegar a fin de mes hacen que las familias opten por no tomarse las licencias. La campaña MenCare recomienda que la licencia por paternidad no sea transferible.
- **Neutralidad de género de las licencias parentales.** Una vez garantizada la protección de la maternidad, las licencias parentales alentarán la participación de todos los padres en el cuidado infantil, un vínculo sano con los niños y la redistribución de las tareas de cuidado en el hogar (véase el recuadro 5.6).
- **Las licencias por maternidad remuneradas deberían tener una duración mínima de 14 semanas**, según las disposiciones de la última actualización del Convenio sobre la Protección de la Maternidad 2000 de la OIT (n.º 183), y deberían establecerse en al menos dos tercios del salario para garantizar que se cubran las necesidades relativas a la salud maternoinfantil básicas. La Recomendación sobre la Protección de la Maternidad de la OIT

FOTOGRAFÍA: DOMINIC CHÁVEZ/IFC.

El éxito depende de que se garanticen el apoyo a todos los padres (mujeres y hombres, incluidas las parejas del mismo sexo) que decidan hacer uso de la licencia para que puedan regresar al trabajo y la aplicación de las medidas necesarias para que puedan mantener sus empleos y acceder a oportunidades de desarrollo profesional.

Compañías de todo el mundo están abordando esta cuestión mediante enfoques novedosos como los siguientes:

- **Programas de reincorporación para ayudar a las mujeres a regresar al trabajo tras la licencia por maternidad o tras una interrupción prolongada del trabajo.**
- **Salas de lactancia seguras, limpias y privadas equipadas con extractores de leche materna y neveras, pausas para amamantar y horarios de trabajo flexibles.**
- **Programas de orientación y acompañamiento que ofrezcan apoyo para la crianza a nuevos padres y madres, así como *coaching* y desarrollo profesional.**
- **Aplicaciones para dar apoyo a las madres antes, durante y después de la licencia, como Milady App, de Mindtree India, y el portal en línea para madres en período de licencia por maternidad de Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd.**

2002 (n.º 191) exige al menos 18 semanas de remuneración al 100 % del salario previo. El hecho de que las mujeres se tomen licencias superiores a un año con frecuencia hace que las compañías no contraten a mujeres y dificulta que las que están de licencia se reincorporen a la fuerza de trabajo tras el nacimiento o la adopción de un niño.

- **Oportunidad de tomarse licencias parentales de forma intermitente y antes del nacimiento.** Estas medidas pueden prevenir complicaciones durante el embarazo y la recuperación. Asimismo, ambos padres deberían poder hacer uso de estas licencias simultáneamente. Además, se debería proveer apoyo para la lactancia, con pausas y espacios exclusivos para amamantar o extraerse leche.
- **La protección de la salud en el espacio laboral** es importante para promover un entorno saludable y seguro para las mujeres embarazadas y en período de lactancia, y además previene y aborda los riesgos para la seguridad y la salud de las empleadas embarazadas o en período de lactancia (y para sus hijos) en el lugar de trabajo. Las evaluaciones y adaptaciones de los espacios de trabajo son herramientas útiles para que las mujeres puedan desempeñar sus tareas de forma segura y productiva hasta el inicio de la licencia maternal/parental.
- **Cobertura inclusiva de la protección por maternidad para todas las mujeres empleadas sin discriminación**, incluso en las modalidades atípicas de trabajo, como el trabajo a tiempo parcial, temporal o estacional, por cuenta propia, esporádico o remoto.

Al planificar las medidas de protección de la maternidad y las licencias parentales, el empleador deberá responder las siguientes preguntas:

- ¿Los empleados están al tanto de este beneficio?
- ¿Se alienta a hombres y mujeres para que hagan uso de las licencias parentales? ¿Cuentan con respaldo para ello?
- ¿Existe algún sistema que garantice un entorno saludable y seguro para las empleadas embarazadas y en período de lactancia? ¿Se han realizado adaptaciones razonables para permitir que las mujeres puedan trabajar de forma segura y productiva hasta el comienzo de su licencia?
- ¿Cuánto dura la licencia y a quién está destinada? (Tanto los empleados que recurran a la adopción como las parejas del mismo sexo deberían poder beneficiarse de las licencias parentales).
- ¿Los empleados pueden permanecer conectados durante la licencia?
- ¿Existen planes de capacitación o sucesión antes de que los empleados inicien su período de licencia parental? ¿Existen planes para proporcionar apoyo o ayuda para asegurar una reincorporación sin problemas tras la licencia parental?
- ¿Cómo se financiará la licencia? ¿Puede financiarse con recursos gubernamentales como el seguro social?

RECUADRO 5.6 Incentivos para que los hombres se acojan a la licencia por paternidad

Cuando los hombres se acogen a la licencia remunerada, tienen una tendencia mayor a comprender a sus hijos y a involucrarse en su cuidado. Las investigaciones realizadas en Islandia y Quebec señalan la necesidad de establecer incentivos adicionales para que el segundo progenitor (normalmente, el padre) se acoja a la licencia y para reducir el estigma que existe sobre los padres que se involucran en el cuidado familiar doméstico. A través de los planes llamados "lo usas o lo pierdes" o las "cuotas para padres", las parejas reciben días adicionales si ambos progenitores utilizan la licencia. Se ha demostrado que el hecho de establecer la obligatoriedad de las licencias suele traducirse en una mayor aceptación de estas por parte de los hombres (Huerta y otros, 2013).

Los hombres y las mujeres en puestos de liderazgo dentro de las empresas pueden iniciar un cambio cultural si se acogen a las licencias parentales y transmiten a sus empleados el mensaje de que hacerlo no está solo aceptado, sino que es lo que se espera de ellos. Un directivo superior de EMD Serono, compañía familiar del sector farmacéutico con 350 años de actividad que opera en Estados Unidos y Canadá, dijo: "Sabemos que, aun disponiendo de buenas políticas, es difícil acogerse a la licencia parental. La gente no siempre es consciente de las prestaciones o no se siente capaz de aprovecharlas. Necesitamos un cambio cultural que legitime la utilización de la licencia para el cuidado infantil" (Gammage, Sultana y Kes, 2019).

Por ejemplo, en el Reino Unido la compañía de seguros Aviva ofrece 12 meses de licencia parental, que incluyen 26 semanas remuneradas al 100 %. Muchos de los nuevos padres han aprovechado esta medida, lo que indica que las compañías pueden incentivar a los hombres para que hagan uso de las licencias parentales y contribuir a enfrentar las normas culturales y otras barreras que impiden que estos asuman mayores responsabilidades en el cuidado de los hijos (Oxfam y Unilever, 2019).

5.1.2 Condiciones de trabajo flexibles

También son útiles las opciones que permiten un trabajo flexible o a tiempo parcial, ya que contribuyen a que los padres puedan reincorporarse a la plantilla de la forma más fluida posible. Estas opciones pueden permitir que los padres se comprometan más en el cuidado de sus hijos mientras que, de forma simultánea, cumplen con sus responsabilidades laborales. Es importante que los empleadores garanticen que los trabajadores puedan aprovechar estas condiciones sin que ello suponga una disminución de sus salarios o beneficios, en especial en el caso de las jornadas parciales.

Las políticas de trabajo flexible han demostrado ser beneficiosas no solo para los padres que trabajan, sino también para los empleados que se encuentran en diferentes estadios de sus vidas y carreras. El hecho de permitir que se pueda trabajar desde casa, gozar de flexibilidad horaria y dejar y recoger a los niños de la escuela sin que tenga repercusiones puede contribuir a que una empresa conserve a sus empleados y que estos estén felices y satisfechos. Los empleados que no tienen hijos también valoran las condiciones de trabajo flexibles. Esto les demuestra que la conciliación de la vida laboral y personal es importante para su empleador y que confían en su ética en el trabajo. En el gráfico 5.1 se muestran las formas en que se puede respaldar la flexibilidad horaria (véase también el recuadro 5.7).

5.1.3 Servicios adicionales de cuidado: Cuidado infantil de suplencia o emergencia

Para los empleados puede resultar muy estresante encontrar a alguien que cuide de sus hijos a último momento cuando estos se enferman, cuando la escuela cierra inesperadamente o cuando la persona que los cuida habitualmente no está disponible. Esto puede derivar en absentismo o en la pérdida de productividad. Para paliar estas situaciones, muchos empleadores han empezado a incluir un plan de cuidado infantil de suplencia como parte de sus medidas orientadas la familia. A continuación, se incluyen las diferentes formas en que los empleadores pueden introducir este tipo de plan:

- En el caso de emergencias inesperadas, se puede proporcionar un cuidado de suplencia a empleados que normalmente no hacen uso de los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador desde una estructura que ya exista en el lugar de trabajo, cerca de él o mediante servicios comunitarios.

RECUADRO 5.7

Consideraciones clave a la hora de establecer condiciones laborales orientadas a la familia

- ¿Qué opciones de condiciones de trabajo flexibles existen?
- ¿Estas opciones se ofrecen también a hombres y a personas que no tienen hijos? ¿Los hombres y quienes no tienen hijos están beneficiándose de estas condiciones flexibles?
- ¿Qué sucede con los empleados de las cadenas de producción?
- En caso de que no exista una clínica sanitaria en el lugar de trabajo o cerca de él, ¿los empleados disponen de tiempo remunerado para asistir a las citas médicas con sus dependientes?
- ¿Se dan pausas remuneradas para la lactancia? ¿Existe la posibilidad de acumular el tiempo asignado a las pausas diarias de lactancia para, en su lugar, reducir la jornada laboral al inicio o al final de esta?

GRÁFICO 5.1 Condiciones de trabajo flexibles para empleados

Horario flexible	Tiempo libre flexible	Ubicación/funciones flexibles
• Semana laboral comprimida • Horario flexible • Acumulación de horas de trabajo • Cambios de turno • Trabajo/turnos compartidos • Reducción temporaria de las responsabilidades laborales	• Vacaciones extraordinarias y días de libre disposición • Vacaciones prolongadas • Reducción de horas (jornada parcial) con la misma remuneración • Pausas diarias de lactancia remuneradas	• Teletrabajo o trabajo remoto • Trabajo remoto temporario con fines de cuidado • Trabajo compartido • Cambio de funciones/responsabilidad

- Reservar plazas adicionales en centros cercanos para el cuidado infantil para que los empleados, en caso de emergencia, puedan mandar a sus hijos a otro establecimiento sin que suponga un estrés excesivo o costo adicional.
- Proporcionar una opción de cuidado en el hogar a través de un proveedor de cuidados externo con el que trabaje la empresa que pueda enviar a una persona capacitada para el cuidado infantil (profesional o paraprofesional) a la casa del empleado que lo necesite. Muchas empresas dedicadas al cuidado infantil ofrecen este servicio, en función del país. Las personas que proporcionan el cuidado pasan una evaluación y están capacitadas para actuar con poco tiempo de preaviso.
- Proporcionar un espacio y un maestro a tal efecto. Esta opción permite a los padres llevar a sus hijos al trabajo en caso necesario. También se podría ofrecer a los niños como espacio después de la escuela donde puedan estar supervisados, hacer sus tareas e interactuar con otros niños en un entorno seguro.

5.2 EJEMPLOS DE OTRAS INICIATIVAS ORIENTADAS A LA FAMILIA EN EL TRABAJO

Los empleadores han encontrado soluciones creativas para que sus espacios de trabajo se orienten a la familia. A continuación, se exponen algunas de las iniciativas implementadas (véanse también los recuadros 5.8 a 5.10).

- **Ofrecer campañas en los lugares de trabajo.** Oportunidades para que todos los empleados participen en talleres, seminarios, capacitaciones y eventos que promuevan los mensajes clave sobre el desarrollo en la primera infancia. Sesiones que aborden, por ejemplo, las ventajas de los programas de cuidado infantil de calidad, el papel de los hombres en el cuidado del niño, la parentalidad positiva, cómo estimular a los hijos y la nutrición adecuada pueden aumentar la conciencia entre los padres sobre las prácticas de cuidado infantil beneficiosas y la demanda de cuidado infantil respaldado por el empleador.
- **Tener en cuenta la naturaleza cambiante de las familias.** Las familias están cambiando en todo el mundo. No existe un tipo de familia "estándar". Las políticas de trabajo orientadas a la familia deben evolucionar para poder satisfacer las necesidades de todos. Esto incluye prestaciones para los matrimonios del mismo sexo y para los hijos adoptados.
- **Fomentar el compromiso del padre en el cuidado infantil.** Apoyar el papel del padre como cuidador, permitirle tomarse el tiempo necesario para asistir a las visitas médicas prenatales, contratar a hombres para trabajar en centros de cuidado infantil (con una formación adecuada y con medidas de mitigación de riesgos), preparar a los cuidadores para superar los estereotipos de género y compartir el trabajo no remunerado, así como alentar el uso de la licencia por paternidad como práctica estandarizada junto a la aceptación de otras prestaciones para la familia (Nepomnyaschy y Waldfogel, 2007).
- **Apoyar el acceso a la atención sanitaria primaria, reproductiva y mental de calidad.** Un paquete de medidas en el lugar de trabajo que apoyen la conciliación de la vida personal y laboral contribuirá al

No existe un tipo de familia "estándar". Las políticas de trabajo orientadas a la familia deben evolucionar para poder satisfacer las necesidades de todos.

FOTOGRAFÍA: BANCO MUNDIAL.

RECUADRO 5.8 | ESTUDIO DE CASO

Patagonia combina enfoques tradicionales e innovadores para apoyar a padres y madres que trabajan

Patagonia, empresa dedicada a la confección de ropa y equipos deportivos y para las actividades al aire libre con presencia en más de 50 países, cuenta con políticas integrales orientadas a la familia, que incluyen licencias parentales remuneradas y respaldo para el cuidado infantil. Dos de las medidas más novedosas que ha establecido son el cuidado durante los viajes y condiciones innovadoras en materia de licencias parentales. Cuando los cuidadores principales deben viajar por motivos laborales, el plan de viaje de Patagonia les permite llevar con ellos a una persona que les proporcione asistencia. Patagonia ofrece asistencia durante el viaje a las madres en período de lactancia y a madres y padres con hijos de hasta 1 año de edad que toman biberón .

Patagonia también cuenta con un programa para abordar las necesidades de los compañeros de trabajo cuando alguien se acoge a la licencia parental o para el cuidado de personas dependientes. Los trabajadores pueden solicitar cubrir los puestos de los empleados que estén de licencia y utilizar esta oportunidad para desarrollar nuevas aptitudes u ocupar diferentes posiciones o rangos dentro de la compañía.

"Disponemos de programas de reemplazo durante la licencia parental. Se trata de oportunidades para el desarrollo de los empleados. Un empleado puede desempeñar la función de otro en una versión abreviada, lo que constituye una oportunidad de desarrollo para otra persona de la organización. Así se ofrecen oportunidades para el crecimiento y aprendizaje de los empleados", afirma el director sénior de recursos humanos de la empresa.

FUENTE: GAMMAGE, SULTANA Y KES, 2019.

bienestar integral de las familias, lo que incluye su salud:

- El cuidado prenatal, en el nacimiento y durante el postparto es vital para garantizar la salud y el bienestar tanto de las madres como de sus hijos. Un componente importante de este cuidado es la garantía de la salud y los derechos sexuales y reproductivos.
- También es importante para el bienestar de adultos y niños la salud mental de las familias durante el embarazo y después de este. Esto incluye respaldo para abordar las elevadas tasas de depresión materna, así como otras cuestiones mentales que podrían exacerbarse con las responsabilidades parentales y con el trabajo no remunerado.
- Las prestaciones en el lugar de trabajo pueden incluir tiempo para asistir a las consultas médicas. Los empleadores también pueden considerar incluir clínicas sanitarias en la propia empresa o buscar colaboraciones con clínicas cercanas.

- **Crear lugares de trabajo libres de acoso.** Todavía hay una prevalencia del acoso por motivos de género en los lugares de trabajo. Aunque afecta de forma muy superior a las mujeres, también se da en hombres, especialmente cuando se acogen a la licencia parental o a otras prestaciones orientadas a la familia. Los espacios de trabajo orientados a la familia son zonas libres de acoso, con mecanismos claros y accesibles de protección para abordar las inquietudes, proporcionar capacitación, ofrecer apoyo y tomar medidas correctivas.

RECUADRO 5.9 | ESTUDIO DE CASO

El Banco BKS, en Croacia, organiza el Día de la Familia

El Banco BKS, en Croacia, miembro del grupo de empresas MAMFORCE, empezó a organizar un Día de la Familia anual para que los niños conocieran la vida profesional de sus padres. Este programa se inició como parte del Plan de Acción MAMFORCE del banco, como medida para transformar los lugares de trabajo en espacios mejor adaptados a los padres y las madres que trabajan y continuar con el posicionamiento del banco BKS como empleador orientado a la familia. Entre otras medidas implementadas por la empresa se encuentran los pagos con exención fiscal máxima para padres de recién nacidos y un regalo especial para el bebé, apoyo para costear los campamentos de verano durante las vacaciones escolares, así como otras actividades organizadas para los hijos de los empleados.

FUENTE: RED DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS (CROACIA), 2019.

RECUADRO 5.10 | ESTUDIO DE CASO

Paquete integral orientado a la familia de Sompo Japan Nipponkoa Holdings

La compañía de seguros Sompo Japan Nipponkoa Holdings proporciona apoyo a sus empleados a través de una serie de iniciativas orientadas a la familia en el trabajo con el fin de ayudarlos a conciliar la vida familiar y la laboral. Estas políticas incluyen lo siguiente:

- Apoyo durante el embarazo, tras el nacimiento y para el cuidado infantil. La compañía ofrece varias clases de licencias, como las licencias por maternidad y para el cuidado infantil, así como opciones de flexibilidad laboral, como la reducción de la jornada para padres y el teletrabajo. Los padres pueden aprovechar una jornada más breve hasta que su hijo finalice el tercer grado de la escuela primaria. Además, los empleados pueden hacer uso de licencias de corta duración por motivo de enfermedad o discapacidad de sus hijos hasta que cumplan los 18 años de edad.
- Apoyo para los empleados que han hecho uso de la licencia parental. En Tokio, Nagoya, Osaka y Fukuoka se organiza un foro anual para brindar respaldo a los empleados que se han acogido a licencias parentales para facilitar su reincorporación. Quienes regresan de la licencia, sus supervisores y sus compañeros de trabajo asisten al foro para abordar sus inquietudes relacionadas con la reincorporación y generar así una transición sin dificultades. Existen herramientas de apoyo para que los supervisores de los empleados puedan crear un entorno de trabajo funcional para todos.
- Apoyo para los empleados que se acojan a las licencias para cuidados de largo plazo. El cuidado de largo plazo se ha convertido en algo común dado el envejecimiento de la población en Japón. Para ayudar a que los empleados puedan conciliar su trabajo y sus responsabilidades de cuidado, la licencia familiar para cuidados de largo plazo se puede ampliar hasta un total de 365 días. Los empleados también pueden tomarse licencias por cuidado y solicitar cambios en el trabajo o una reducción de su jornada laboral.
- Centro de cuidado infantil en el lugar de trabajo. En 2018, Sompo Japan Nipponkoa abrió un centro de cuidado infantil, SOMPO Kids Park, en su sede de Tokio. La compañía también ha introducido un sistema de comunicación directa entre los padres y los proveedores de cuidado a través de sus teléfonos inteligentes.

FUENTE: ONU-MUJERES, 2019.

5.3 RECURSOS ADICIONALES

Banco Mundial (s. f.), *Having Children: Evaluating Laws Affecting Women's Work after Having Children*, página web de Mujer, Empresa y el Derecho, http://wbl.worldbank.org/en/data/exploretopics/having-children.

> *Datos de 187 economías que presentan información acerca de si existen licencias remuneradas de al menos 14 semanas para las mujeres, si los Gobiernos pagan el 100 % de las licencias por maternidad o parentales (en caso de que no esté disponible la licencia por maternidad), si están contempladas las licencias por paternidad remuneradas y si el despido de trabajadoras embarazadas está prohibido.*

Centro de Recursos de El Mejor Comienzo (2012), *Step by Step: Engaging Fathers in Programs for Families*, Centro de Recursos de El Mejor Comienzo, Toronto, https://resources.beststart.org/wp-content/uploads/2019/01/12-E.pdf (versión en inglés) y https://resources.beststart.org/wp-content/uploads/2019/01/12-F-1.pdf (versión en francés).

> *Esta guía ayuda a los empleadores a planificar e implementar estrategias para que los padres se involucren y sugiere, por ejemplo, la creación de programas dirigidos solo a padres. Los ejemplos de programas dirigidos solo a padres incluyen actividades para padres e hijos, programas para guarderías, conferencias, grupos de parentalidad, clases prenatales para padres y grupos de discusión para padres. Los padres también se pueden integrar en programas orientados a la familia existentes. También se aportan ideas para la comunicación con los padres y mantenerlos comprometidos.*

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) (s. f.), *10 formas en que el lugar de trabajo puede convertirse en un entorno más favorable para las familias: Algunas ideas para que los empleadores ayuden a los padres a dar el mejor comienzo de vida a sus hijos*, página web de Unicef, https://www.unicef.org/es/desarrollo-de-la-primera-infancia/10-formas-trabajo-puede-convertirse-favorable-para-familias.

> *Breve artículo que enumera las formas en las que las empresas pueden crear entornos orientados a la familia para sus empleados.*

Heilman, B., R. Levtov, N. van der Gaag, A. Hassink, y G. Barker (2017), *State of the World's Fathers: Time for Action*, Washington, DC, Promundo, Sonke Gender Justice, Save the Children y Men Engage Alliance, https://sowf.men-care.org/wp-content/uploads/sites/4/2017/06/PRO17004_REPORT-Post-print-June9-WEB-3.pdf.

> *Este informe proporciona una visión global del estado de las contribuciones de los hombres a la parentalidad y provisión de cuidados en el mundo. El informe proporciona recomendaciones para que los Gobiernos, los empleadores y las personas individuales promuevan una paternidad involucrada y la participación de los padres en el cuidado de los niños.*

Instituto de Familias y Trabajo (2014), *Employer Lactation Toolkit—For Employers*, página web, https://www.familiesandwork.org/employer-lactation-toolkit-for-employers.

> *Este conjunto de herramientas online para la lactancia en el lugar de trabajo alienta a los empleadores a ir más allá del cumplimiento de las normas y a establecer programas útiles orientados a la lactancia en el lugar de trabajo que funcionen para todos, con la inclusión de las empleadas de menor salario y carga horaria.*

ONU-Mujeres (2019), *El progreso de las mujeres en el mundo 2019-2020: Familias en un mundo cambiante*, Nueva York, Naciones Unidas, https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2019/progress-of-the-worlds-women-2019-2020-en.pdf?la=en&vs=3512.

> *Este informe aboga por que los Gobiernos, la sociedad civil y el sector privado reconozcan la diversidad de familias y trabajen juntos para implementar las medidas propuestas para el avance de los derechos de las mujeres y para garantizar que todas las familias puedan prosperar.*

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (s. f.), *Maternity Protection*, portal de Internet, https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/maternity-protection/lang--en/index.htm.

— (2016) *Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo: Una Guía Práctica*, Ginebra, OIT, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_536630.pdf.

Esta guía dirigida a empleadores explica qué es un ajuste razonable (incluidas las empleadas embarazadas y aquellas con responsabilidades familiares), el proceso para proporcionarlo y el apoyo disponible para empleadores.

Oxfam y Unilever (2019), *Business Briefing on Unpaid Care and Domestic Work: Why Unpaid Care by Women and Girls Matters to Business, and How Companies Can Address It*, Oxfam Reino Unido, Oxford, Reino Unido, https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620764/bp-unpaid-care-domestic-work-business-040619-en.pdf;jsessionid=6163D57061D96123DAC92750F470034D?sequence=3.

Este informe empresarial de Oxfam/Unilever comparte el aprendizaje complementario y las enseñanzas aprendidas a partir de los esfuerzos relativos al cuidado no remunerado y al trabajo doméstico con comunidades y consumidores de todo el mundo, así como con empresas y sectores, para compartir las buenas prácticas y evidencias resultantes.

FOTOGRAFÍA: DOMINIC CHÁVEZ/IFC.

CAPÍTULO 6

El seguimiento y la evaluación de la implementación y los resultados

Es probable que los empleadores deseen saber si sus inversiones en los servicios de cuidado infantil están teniendo los resultados deseados. Este capítulo propone la aplicación de un enfoque sistemático al diseño de programas que incluye ideas para evaluar los programas de cuidado infantil.

El diseño de un programa de servicios de cuidado infantil respaldado por el empleador debe incluir formas para realizar el seguimiento de los resultados. La estrategia de justificación económica del programa debe establecer los insumos, los costos, las actividades y los resultados deseados. Este proceso puede incluir lo siguiente:

- **Recabar las opiniones de los padres:** Establecer el nivel de satisfacción de los empleados con el acceso al servicio de cuidado infantil, el costo, la calidad, la conveniencia y el impacto de los servicios provistos.
- **Evaluar el servicio de cuidado infantil provisto:** Determinar si las normas de salud, higiene y seguridad y la dotación de personal son adecuadas; si se mantiene una calidad elevada en las relaciones, la nutrición, la alimentación, el equipamiento, las instalaciones y el trato amable con los niños; si el programa beneficia el desarrollo del niño, y si el proveedor cumple con las obligaciones contractuales.
- **Medir los beneficios económicos:** Recolectar pruebas acerca del impacto que el servicio de cuidado infantil tiene en los padres y los indicadores clave de desempeño para asegurar que la inversión está teniendo los resultados deseados para todos (realizar un análisis de los beneficios en función de los costos).

El seguimiento de la implementación del programa con el fin de analizar los aportes en relación con los resultados totales ofrece una oportunidad para aprender de los aciertos y de los errores, para realizar modificaciones y mejorar las políticas y prácticas, y para cuantificar los beneficios económicos del servicio de cuidado infantil respaldado por el empleador. Esta información permitirá al empleador tomar decisiones sobre la sostenibilidad de los servicios a largo plazo.

6.1 EMPEZAR CON UNA TEORÍA DEL CAMBIO SIMPLE

Una teoría del cambio es el equivalente a un modelo comercial y a una estrategia de implementación (Brown, 2016). Determina el problema o desafío, el cambio que se requiere para abordarlo y un plan para hacerlo.

Una teoría del cambio simple para un programa de cuidado infantil, y para otras prestaciones familiares, puede ayudar a los empleadores a alinear los objetivos y las actividades de su programa con su plan de negocios para conducir a los resultados deseados por los empleados, sus hijos y la empresa. Contar con una teoría del cambio es fundamental para el diseño de un sistema de seguimiento. Una teoría del cambio para un programa de cuidado infantil puede enfocarse en lo siguiente (gráfico 6.1):

Contar con una teoría del cambio es fundamental para el diseño de un sistema de seguimiento.

FOTOGRAFÍA: DOMINIC CHÁVEZ/IFC.

GRÁFICO 6.1 Diagrama de la teoría del cambio para un programa de cuidado infantil

1. Desafío

Los empleadores identifican los problemas y las brechas que desean abordar; por ejemplo: hay una escasez de servicios de cuidado infantil asequibles y de calidad, los empleados tienen problemas para llegar a tiempo al trabajo, con frecuencia se ausentan o sufren estrés, están preocupados porque sus hijos no están obteniendo el apoyo necesario para prosperar, o la productividad se ve afectada.

Brecha en los servicios de cuidado infantil
Ausencia de servicios de cuidado infantil de alta calidad, asequibles y accesibles.

Brecha en el desarrollo infantil
Estimulación insuficiente, mala nutrición, los niños no están aprendiendo desde el inicio.

Brecha laboral
Alta tasa de absentismo, desigualdad de género, niveles elevados de estrés laboral, baja productividad.

2. Solución

Los empleadores determinan las medidas y las soluciones, que pueden incluir: cuidado infantil respaldado por el empleador, modalidades de trabajo flexibles, transporte seguro, licencias parentales remuneradas y sala de lactancia.

- Cuidado infantil de alta calidad subsidiado por el empleador.
- Transporte seguro para niños de 0-6 años.
- Un paquete de medidas orientadas a la familia, como las licencias remuneradas, el trabajo flexible y salas de lactancia.

3. Resultados

Los resultados esperados de este paquete de apoyo incluyen el buen desarrollo infantil y, por ende, el uso de estas prestaciones por parte del empleado; el incremento de la satisfacción de la plantilla; un descenso del absentismo; lealtad; alcanzar la categoría de "empleador atractivo", y mejora de la productividad.

- Los niños están seguros, reciben un trato afectuoso y aprenden.
- Los padres hacen uso del servicio de cuidado infantil.
- Las mujeres participan en el mercado laboral formal.

4. Impacto

El impacto se mide en función del grado en que la inversión en el cuidado infantil ha sido provechosa, por haber redundado en beneficios económicos y contribuido a cambios en las normas sociales a través del incremento de la capacidad de los niños de tener un buen rendimiento escolar y lograr un empleo en un futuro, y de la posibilidad de que sus padres accedan a trabajos mejores y remunerados, lo que deriva en una mayor igualdad.

- Mejora de la cultura laboral y de la reputación institucional.
- Mayor productividad y retención de los empleados.
- Cambio en normas sociales.

FUENTE: GRUPO SOBRE GÉNERO DE IFC, 2019.

6.2 SEGUIMIENTO DE LOS AVANCES Y LOS RESULTADOS: LA OPINIÓN DE LOS PADRES

Al realizar el seguimiento y la evaluación de la implementación y los resultados del programa de prestaciones de cuidado infantil, es fundamental que los empleadores recaben las opiniones de los padres. Las preguntas deben ser específicas, para permitir a los padres referirse a la calidad, la higiene, la seguridad y otros parámetros que sirvan para evaluar el servicio: qué funciona o qué puede mejorarse. Asimismo, sería útil escuchar a los padres que han optado por no inscribir a sus hijos en el programa apoyado por el empleador. Las encuestas anónimas (en línea o en papel) y los grupos de estudio pueden ser herramientas útiles para este propósito.

6.2.1 Uso de tecnología para mantener informados a padres y empleadores

Es recomendable que los empleadores consideren invertir en tecnología para realizar el seguimiento y la evaluación de su programa. La tecnología puede contribuir a la rapidez y eficiencia en la recolección, la gestión y el análisis de los datos, y puede mejorar la comunicación con los padres. Se han diseñado varias aplicaciones, como Brightwheel, para su uso en contextos de servicios de cuidado infantil brindados a través de establecimientos.

Estas herramientas pueden usarse para recolectar información sobre inscripciones, asistencia, desarrollo infantil y prácticas de los maestros. Si se usan de forma eficiente, pueden reducir el tiempo y los costos administrativos, así como mejorar la calidad, el procesamiento y la comunicación de datos.

6.2.2 Seguimiento de los avances y los resultados: Evaluar al proveedor de servicios de cuidado infantil

Si los empleadores se asocian con terceros para la provisión de servicios de cuidado infantil, tanto dentro de las instalaciones de la empresa como en sus proximidades, es pertinente la evaluación periódica de dicho proveedor. Los empleadores pueden seguir sus procedimientos habituales para evaluar a estos proveedores o pueden personalizarlos. Es probable que los empleadores deseen verificar la calidad del servicio, la relación entre el proveedor y el empleador, las obligaciones contractuales, y la respuesta a las opiniones de los padres, entre otras cosas. Mindtree, en la India, cambia de proveedores cada tres años a través de una evaluación y un proceso de selección competitivos.

6.2.3 Seguimiento de los avances y los resultados: Medir los beneficios económicos

Es probable que los empleadores deseen determinar si las inversiones en servicios de cuidado infantil y políticas orientadas a la familia están produciendo beneficios económicos para la empresa. Para ello, se puede desarrollar y dar seguimiento a un conjunto de indicadores de desempeño clave basados en la teoría del cambio.

Las pruebas recolectadas acerca del impacto que las prestaciones de cuidado infantil tienen sobre los padres y la empresa pueden ser cualitativas y cuantitativas. La información relevante debería incluir datos sobre la contratación, la retención (absentismo y rotación de personal), la satisfacción del empleado, los niveles de estrés, el compromiso con la empresa, la motivación, la salud psicosocial de los padres que trabajan, la productividad del empleado, la calidad y oportunidad del resultado, la diversidad e inclusión, la reputación de la empresa, la fidelización del cliente, las relaciones con la comunidad, el acceso a mercados, etc.

El informe de IFC de 2017 titulado *Abordar el cuidado infantil* incluye un listado de preguntas a modo de ejemplo que los empleadores pueden tomar en consideración a la hora de realizar el seguimiento y la evaluación de sus soluciones de cuidado infantil:

DESDE EL LANZAMIENTO DEL PROGRAMA DE SERVICIOS DE CUIDADO INFANTIL:

1. ¿Se han observado cambios en la plantilla en relación con las siguientes cuestiones?
   i. Contratación y retención.
   ii. Absentismo.
   iii. Diversidad de género.
   iv. Conciliación de la vida laboral y familiar.
   v. Participación y productividad del empleado.
2. ¿Los empleados hacen uso del programa? ¿Lo utilizan los empleados para los que ha sido diseñado (por ejemplo, los empleados con alto nivel de rotación)?
3. ¿Existe un equilibrio entre las mujeres y hombres que usan el servicio? Si no es así, ¿es posible apoyar de manera más activa a los padres que trabajan?
4. ¿Los empleados están al tanto del servicio? ¿Los encargados de la contratación informan a los posibles futuros empleados acerca del programa? ¿Cómo se enteran de la existencia del servicio los nuevos empleados? Si el uso del servicio es menor al esperado, ¿a qué se debe?
5. ¿Cómo se puede incrementar el uso del servicio? ¿Los empleados están satisfechos con los aspectos que se mencionan a continuación?
   i. El nivel de respuesta de los maestros.
   ii. La adecuación y seguridad de los juguetes y las actividades.
6. ¿Están los gerentes directos al tanto de las ventajas de las prestaciones de cuidado infantil para la empresa? ¿Cuentan con información y capacitación para apoyar a los padres en el trabajo?

6.5 RECURSOS ADICIONALES

Herramientas disponibles

- Modelo de formulario para recabar las opiniones de los padres sobre los servicios de cuidado infantil (A.14).
- Hoja de datos para establecer los valores de referencia para evaluar el impacto de un centro de cuidado infantil (A.15).
- Modelo de encuesta: Repercusiones de las cuestiones relativas al cuidado infantil sobre el empleo de los padres/tutores de niños menores de 3 años (A.16).

Bibliografía adicional

ECD Measure Group (s. f.), *What is MELQO: What Is Included in MODEL and MELE?*, página web, http://ecdmeasure.org/about-melqo/what-is-melqo/.

La iniciativa Medición de la Calidad y los Resultados del Aprendizaje Temprano (MELQO, por sus siglas en inglés) brinda un conjunto de herramientas desarrolladas para su uso en países de ingreso mediano o bajo, que puede utilizarse para a) evaluar el desarrollo de niños pequeños (las herramientas MODELO) y b) evaluar la calidad de los entornos del aprendizaje temprano a través de diferentes aspectos de calidad descritos en las herramientas MELE. Los proveedores del servicio de cuidado infantil pueden usar las herramientas MELE para evaluar periódicamente el servicio en relación con las principales normas de calidad. Existe una versión disponible en línea.

National Forum on Early Childhood Program Evaluation (2007), *Early Childhood Program Evaluations: A Decision-Maker's Guide*, Centro de Desarrollo Infantil, Universidad de Harvard, Cambridge, MA, https://46y5eh11fhgW3VE3ytpwxt9R-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2015/05/Decision_Guide.pdf.

Este informe proporciona a las autoridades normativas y los líderes de la sociedad civil (incluidas las empresas) conocimientos para evaluar la calidad y relevancia de sus programas. Está diseñado para capacitar a los encargados de la toma de decisiones para que puedan responder a las cinco preguntas clave en relación con la calidad, el costo y el impacto.

Sull, Theresa M. (2001), *Guidelines for Self and Program Improvement: Program Evaluation for Child Care Professionals*, Child Care Information Exchange, http://srjcstaff.santarosa.edu/~chaverin/pda-pdfs/SIMPLE/Program_Evaluation_for_Child_Care_Professionals.pdf.

Herramienta para elegir un enfoque y planificar una evaluación. Incluye una ficha para la planificación de la evaluación.

Taplin, Dana H. y Heléne Clark (2012), *Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change*, ActKnowledge, Nueva York, http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf.

Guía práctica y sencilla sobre el desarrollo de una teoría del cambio.

FOTOGRAFÍA: DOMINIC CHÁVEZ/IFC.

Apéndice: Herramientas para el cuidado infantil respaldado por el empleador

Esta guía se centra en la implementación práctica de los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador. Esta sección ofrece un conjunto de listas de verificación y plantillas/modelos.

CAPÍTULO 1

A.1: Elegir el mejor tipo de servicio de cuidado infantil respaldado por el empleador
Cuestiones y recomendaciones que deben tenerse en cuenta a la hora de establecer un programa de cuidado infantil respaldado por el empleador.

A.2: Comprender las necesidades de los empleados en materia de cuidado infantil: Análisis de necesidades
Modelo de encuesta que los empleadores pueden adaptar para evaluar qué servicios deberían ofrecer para responder a las necesidades de cuidado infantil de sus empleados.

CAPÍTULO 2

A.3: Listas de verificación de Plan International para garantizar la salud y la seguridad de los niños, así como el juego y el aprendizaje activos
Este conjunto de listas de verificación desarrollado por Plan International puede usarse para monitorear y fortalecer la calidad estructural de los servicios de cuidado infantil con el fin de garantizar que se cumplan los requisitos reglamentarios y de políticas.

A.4: Lista de verificación para garantizar la seguridad en el aula o establecimiento de cuidado infantil
Esta herramienta se centra en la gestión de un aula/establecimiento de cuidado infantil, con sugerencias para mantener un entorno seguro.

A.5: Instrucciones sobre higiene y nutrición infantil
El acceso a servicios de agua, saneamiento e higiene es fundamental para la salud de los niños y la calidad de las soluciones de cuidado infantil. Esta herramienta proporciona orientaciones para garantizar una salud y nutrición adecuadas.

CAPÍTULO 3

A.6: Elementos básicos de los servicios de cuidado infantil y educación de calidad
El apoyo, la supervisión y el seguimiento continuos en la etapa escolar son esenciales. Esta herramienta está pensada como una guía rápida para promover la expansión del aprendizaje temprano en centros de cuidado infantil y para responder a preguntas clave acerca de la calidad del servicio.

A.7: Los tres ingredientes de un programa de cuidado infantil de calidad
Esta herramienta ofrece una guía práctica y rápida para establecer un entorno de cuidado infantil de calidad.

A.8: Lista de verificación del empleador: Aspectos clave de la arquitectura orientada a los niños pequeños
Esta herramienta describe algunas de las características fundamentales de los entornos de cuidado infantil necesarias para proteger a los niños (y al personal) y apoyar su desarrollo integral.

A.9: Dotar a un programa de cuidado infantil de un equipo cualificado
Uno de los principales pasos para brindar un servicio de calidad en un centro de cuidado infantil es contratar al personal que trabajará con los niños. Esta lista de verificación aborda algunas cuestiones importantes que los empleadores deberían tener en cuenta.

A.10: Gestión del entorno: Aplicar la disciplina positiva
Las relaciones en los primeros años de vida son clave para el aprendizaje de los niños. Las relaciones receptivas y respetuosas son importantes para obtener buenos resultados en la infancia. Esto incluye el uso de formas de disciplina positiva. Esta lista de verificación ofrece recomendaciones para gestionar el entorno de cuidado infantil.

CAPÍTULO 4

A.11: Garantizar servicios de cuidado infantil asequibles y accesibles
Ejemplo de presupuesto desarrollado a partir de un modelo de cuidado infantil de franquicia social, que podría servir como punto de partida para que los empleadores determinen la viabilidad y sostenibilidad de una solución para el cuidado infantil.

A.12: Modelo financiero para un centro de cuidado infantil (mensual y anual)
Esta herramienta simple y adaptable puede utilizarse para calcular el costo de un programa de cuidado infantil.

A.13: Lista de costos de inversión y costos operativos
Dividida en dos categorías de costos que cubren los gastos iniciales y corrientes, esta lista ayuda a identificar los costos relacionados con la oferta de servicios de cuidado infantil.

CAPÍTULO 6

A.14: Seguimiento de la implementación y los resultados Hoja de datos de IFC para abordar el cuidado infantil
Recabar las opiniones de los padres es importante a la hora de dar seguimiento a los resultados de un programa. Esta plantilla puede usarse para obtener más información sobre lo que los padres valoran del servicio de cuidado infantil respaldado por el empleador y lo que puede mejorarse.

A.15: Datos sobre la fuerza de trabajo para establecer los valores de referencia para evaluar el impacto de una solución de cuidado infantil
Esta herramienta puede usarse para recopilar información de los empleados sobre el apoyo al cuidado infantil en el lugar de trabajo y evaluar el impacto de las políticas en el lugar de trabajo centradas en la familia.

A.16: Extractos de una encuesta realizada por ReadyNation/Council for a Strong America acerca de las repercusiones de las cuestiones relativas al cuidado infantil sobre el empleo de los padres/tutores de niños menores de 3 años
Esta herramienta de evaluación recopila información básica sobre la demanda de servicios de cuidado infantil y el impacto que tiene en los padres que trabajan la falta de dicho servicio.

A.1 Elegir el mejor tipo de servicio de cuidado infantil respaldado por el empleador

A la hora de establecer un programa de cuidado infantil, el empleador debería tener en cuenta las cuestiones y recomendaciones que figuran a continuación.

Cuestiones que considerar	Recomendaciones
¿Quiénes son admisibles? ¿Hijos adoptivos, hijastros, familia extendida? ¿Los servicios deben estar disponibles solo para los hijos de las empleadas o de todos los empleados sin distinción de sexo? ¿Qué debe hacerse en el caso de los niños con discapacidad y de familias de bajos ingresos?	• El programa debería estar disponible para todos los hijos de todos los empleados. Si es necesario, debería darse prioridad a las familias de bajos ingresos. • Cuotas/subsidios en una escala variable para apoyar a los hijos de padres con salario más bajo. • El servicio debería estar disponible para todos los niños de la comunidad, con prioridad para los hijos de los empleados.
¿Los empleadores deben proporcionar transporte seguro para que padres e hijos se trasladen hasta el lugar de trabajo y el centro de cuidado infantil y desde ellos? ¿Quién es responsable y cómo se debe proceder en caso de accidente?	• Si es posible, se debería proporcionar un servicio de transporte, o se podría ofrecer alguna ayuda económica para el uso del sistema de transporte existente a fin de incrementar el acceso y la demanda respecto del programa de cuidado infantil provisto por el empleador. • Será necesario instaurar medidas de protección adecuadas para asegurar el transporte seguro de los niños.
¿En qué horarios se debe ofrecer el servicio de cuidado infantil? Para apoyar a los empleados que trabajan en distintos turnos y con una jornada laboral variable, ¿puede el proveedor adecuar los horarios del centro de cuidado infantil a los horarios del empleado? ¿Qué se debe hacer en el caso de las empresas que operan las 24 horas del día y los 7 días de la semana?	• El horario de funcionamiento debería reflejar el de la jornada laboral, pero deberían establecerse límites para el número de horas que el niño puede permanecer en el centro de cuidado infantil y el número de horas de trabajo de los maestros. • Cuando no sea posible proveer el servicio en las instalaciones de la empresa, debería plantearse la posibilidad de realizar derivaciones a centros externos que sean limpios y seguros. • Servir comidas en las instalaciones puede ayudar a crear una solución más holística y completa para los padres que trabajan.
¿Puede contar con personal para un programa que funcione las 24 horas del día y los 7 días de la semana?	• Algunos de los factores que deberían considerarse en caso de cobertura extendida son las normas laborales y de seguridad, como el salario mínimo, el número de horas de trabajo y los descansos para el personal del centro de cuidado infantil, y la disponibilidad de servicios de apoyo en caso de emergencia.

Cuestiones que considerar	Recomendaciones
¿Los planes aseguran la adopción de un modelo inclusivo? ¿Cómo asegura la empresa que las instalaciones, el entorno, la pedagogía, el espacio y la infraestructura sean accesibles, por ejemplo, para niños de diferentes etnias, religiones, géneros y capacidades?	• Deberían permitirse las visitas de los padres durante los días laborales en la hora del almuerzo o con fines de lactancia. • Se debería ofrecer a los padres programas de apoyo y talleres para incrementar la concienciación sobre el desarrollo del niño y el uso de los servicios de cuidado infantil. • Tenga en cuenta que los padres con hijos con discapacidad necesitarán apoyo adicional, ya que estos niños no suelen ser incluidos en los programas de cuidado infantil ni en los de aprendizaje temprano. • Considere la gestión de las cuestiones relacionadas con la diversidad, por ejemplo, en términos de prácticas religiosas o idioma, porque el no incluir a todos los niños puede constituir una barrera para la participación y la demanda.

FUENTE: GRUPO SOBRE GÉNERO DE IFC, 2019.

A.2 Comprender las necesidades de los empleados en materia de cuidado infantil: Análisis de necesidades

Lo que sigue es un modelo de encuesta que los empleadores pueden utilizar para evaluar qué servicios necesitan sus empleados.

1. ¿Cuántos hijos tiene en los siguientes grupos de edad?

0-1 año:	3-4 años:	9-12 años:
1-2 años:	4-5 años:	Más de 12 años:
2-3 años:	6-9 años:	

2. Si la empresa ofreciera un servicio de cuidado infantil en sus instalaciones, ¿lo usaría?

❑ Es muy probable. ❑ Es bastante probable. ❑ Probablemente no.

Si eligió "probablemente no", indique por qué. Gracias por su ayuda. Aquí concluye la encuesta.

_____

_____

3. Si eligió "es muy probable" o "es bastante probable", seleccione las casillas correspondientes al servicio que le sería más útil. (Elija una casilla para cada opción).

	Ahora	En el futuro	Nunca
Guardería infantil/centro preescolar de jornada completa	❑	❑	❑
Grupo de juego	❑	❑	❑
Centro de acogida	❑	❑	❑
Grupo de padres y niños pequeños	❑	❑	❑
Club para tareas escolares/después del horario escolar	❑	❑	❑
Apoyo durante vacaciones escolares	❑	❑	❑
Cuidados de suplencia	❑	❑	❑

4. Otro (especifique): _____

_____

5. ¿Con cuánta frecuencia cree que usaría el servicio?

❑ Todos los días. ❑ Tres veces por semana. ❑ Dos veces por semana. ❑ Una vez por semana.

6. ¿Qué días de la semana usaría el servicio?

❑ Lunes ❑ Martes ❑ Miércoles ❑ Jueves ❑ Viernes ❑ Sábado ❑ Domingo

7. ¿Qué horario sería más útil para usted?

Horario de inicio preferido	Horario de conclusión preferido
❑ 7.30	❑ 17.00
❑ 8.00	❑ 18.00
❑ 8.30	❑ 18.30
❑ 9.00	❑ 19.00
❑ 9.30	❑ 19.30
Otro (especifique): _____	Otro (especifique): _____

8. ¿Cuánto pagaría por este servicio?

❑ 0 takas

❑ 1 a 5000 takas

❑ 5000 a 10 000 takas

❑ 10 000 a 15 000 takas

❑ 15 000 a 20 000 takas

❑ 20 000 a 25 000 takas

❑ > 25 000 taka

9. ¿Qué prestaciones parentales le serían más útiles para ayudarlo a gestionar mejor las responsabilidades laborales y familiares? Seleccione todas las opciones que correspondan:

❑ Sala de lactancia.

❑ Horario laboral flexible.

❑ Servicios de cuidado infantil de emergencia/suplencia.

❑ Servicios sanitarios de apoyo, como vacunación.

❑ Sesiones informativas para padres.

❑ Grupos de recursos.

❑ Transporte.

❑ Otro: _____

FUENTE: GRUPO SOBRE GÉNERO DE IFC, 2019.

A.3 Cumplimiento de los requisitos reglamentarios y de políticas

Listas de verificación para dar seguimiento a la calidad estructural de los centros de cuidado y educación para la primera infancia y establecimientos de educación preescolar

Plan International ha desarrollado estas listas de verificación para ayudar a planificar, diseñar, construir, equipar y mantener centros de cuidado y educación para la primera infancia (CEPI) comunitarios o establecimientos públicos formales de educación preescolar, y prestar apoyo a su personal. También pueden aplicarse a los servicios de cuidado infantil privados. Estas listas de verificación también son útiles cuando se realizan visitas de seguimiento para evaluar el uso de los edificios y su mantenimiento.

Las listas de verificación examinan las siguientes dimensiones de la "calidad estructural", cada una de las cuales es importante para garantizar la salud, la seguridad y el juego y aprendizaje activo de los niños:

- Planificación, diseño y construcción de centros de CEPI/educación preescolar: 1) elección del lugar, 2) diseño arquitectónico, 3) agua, saneamiento e higiene, 4) diseño estructural, y 5) construcción.
- Funcionamiento, mantenimiento, higiene y disposiciones de seguridad en general para los centros de CEPI/educación preescolar: 1) mantenimiento y planificación de operaciones, 2) servicios de salud e higiene, y 3) disposiciones de seguridad en general.
- Organización de salas de juego y mobiliario.
- Recursos para juego y aprendizaje en espacios interiores.
- Organización de una zona de juegos al aire libre.
- Características de los niños y el personal del centro de CEPI/educación preescolar.

Las listas de verificación se basan en normas de uso común para infraestructuras y el equipamiento de construcciones que proporcionan un espacio seguro y saludable de juego y aprendizaje para los niños, y oportunidades de capacitación y desarrollo profesional al educador. Asimismo, se basan en la nota de orientación del Banco Mundial titulada *Measuring the Quality of Early Learning Programs* (Banco Mundial, 2016), que examina la calidad estructural y las dimensiones de la calidad de los procesos.

Aunque las listas de verificación están diseñadas para que tengan la máxima utilidad en general, teniendo en cuenta los diferentes contextos en los que se aplicarán, se aconseja a los empleadores seguir las normas y reglamentaciones vigentes en la comunidad y el país donde se encuentre ubicado el centro de cuidado infantil. Las siguientes deben considerarse normas mínimas (los empleadores que adapten la lista al contexto local deben garantizar al menos que los espacios ofrezcan a los niños un lugar seguro y saludable para jugar y aprender).

Notas sobre el uso de las listas de verificación para el seguimiento y la evaluación

Es preciso asegurarse de que todo el personal que use las listas de verificación tenga una comprensión común de lo que significa cada pregunta (elemento) o a lo que se refiere, y cómo se evaluará cada pregunta. Esto importante para garantizar que el punto de vista individual del evaluador no influya en los resultados de la evaluación. Una manera de mejorar la confiabilidad de los resultados es capacitar de forma conjunta a las personas que usarán la lista, de acuerdo con la siguiente secuencia:

- explicar y analizar la lista de verificación con el grupo de personas en cuestión;
- llevar a los diferentes asesores al mismo centro de CEPI/educación preescolar y pedir a cada uno que evalúe el centro con la lista de verificación;
- reunirse de nuevo para analizar los resultados y comentarios de cada asesor y las diferencias que surjan, y acordar cuál debería haber sido el resultado de la evaluación.

PLANIFICACIÓN, DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO DE CUIDADO Y EDUCACIÓN PARA LA PRIMERA INFANCIA/EDUCACIÓN PREESCOLAR

Referencias:

No = No presente Inad. = Inadecuado Adec. = Adecuado Exc. = Excelente N. A. = No se aplica

	No	Inad.	Adec.	Exc.	N. A.	Comentarios
1. ELECCIÓN DEL LUGAR						
La ubicación del emplazamiento ha sido determinada y aprobada por los representantes de la comunidad y las autoridades gubernamentales locales correspondientes. Esto se hace con el fin de evitar o minimizar los conflictos relacionados con la ubicación del emplazamiento. De ser posible, se prefiere que el emplazamiento esté ubicado en un terreno público; si está en un terreno privado, debe existir un contrato legalmente vinculante para confirmar la contribución voluntaria del terreno y/o el derecho de construcción y uso del inmueble para el propósito deseado (es decir, para construir un centro de CEPI/educación preescolar).						
La ubicación es lo más céntrica posible dentro de la comunidad a la que el establecimiento de CEPI prestará servicios, en la medida de lo razonable. El propósito es minimizar la distancia que los niños pequeños tengan que recorrer caminando para asistir al centro.						
El emplazamiento está lejos de pendientes pronunciadas. Las pendientes pronunciadas son vulnerables a desprendimientos de tierra, caída de rocas, erosión y escorrentías. Los edificios se verán afectados por estos problemas si se construyen sobre una pendiente (de más de 10 % de inclinación) o debajo de ella. Asimismo, las pendientes pronunciadas presentan problemas de acceso.						
No es probable que el emplazamiento se vea afectado por fuertes vientos. Se han evitado ubicaciones expuestas, como colinas o escarpas, y se usan rompevientos existentes, como árboles o la elevación del suelo, de ser necesario.						
No es probable que el emplazamiento sufra inundaciones. Las inundaciones pueden estar provocadas por el desbordamiento de masas de agua, como ríos, lagos, etc., debido a la combinación de fuertes lluvias y mal drenaje. El emplazamiento debe tener una pendiente de 2 % a 4 % para facilitar el drenaje natural.						
No es probable que el emplazamiento sufra anegamientos. Los anegamientos pueden causar problemas durante la construcción, así como en el asentamiento de los edificios con el paso del tiempo. Drenar agua del terreno propuesto, levantar la tierra, excavar un canal de drenaje adecuado a un nivel más bajo, etc., son ejemplos de posibles métodos para el tratamiento del terreno en caso de lugares anegados.						

	No	Inad.	Adec.	Exc.	N. A.	Comentarios
El emplazamiento se encuentra lejos de carreteras principales con mucho tráfico y de líneas de ferrocarril. Las ubicaciones adyacentes a infraestructuras de transporte importantes exponen a los niños, a los estudiantes, al personal y a sus familias al ruido y a la contaminación ambiental, así como a un mayor riesgo de accidentes. Cuando no sea posible evitar totalmente estas ubicaciones, es preciso asegurarse de que se establezcan las medidas necesarias para mitigar estos riesgos; por ejemplo, por medio de pasos elevados, señalización clara en los cruces, etc.						
La ubicación está lejos de grandes masas de agua estancada, como ciénagas o pantanos, con el fin de prevenir la propagación de enfermedades transmitidas por vectores.						
Los edificios planificados están ubicados lejos de líneas eléctricas de alta tensión y transformadores, ya que estos pueden causar daños.						
Las características del suelo son adecuadas para los centros de CEPI/educación preescolar diseñados. Si es posible, conviene elegir ubicaciones con suelos de arcilla, ya que son los más adecuados. Deben evitarse los suelos de arena suelta que pueda moverse en torno a los cimientos. Instalar cimientos en suelos rocosos requiere mucho tiempo y es costoso. Se debería contratar a geólogos o ingenieros geotécnicos para que estudien las condiciones de los suelos locales.						
El acceso es adecuado y hay suficiente espacio exterior alrededor del emplazamiento para la construcción y el funcionamiento diario. Es importante contar con espacio para áreas de juego, formar fila, evacuaciones de emergencia, una oficina, y el almacenamiento de los materiales de construcción, futuras ampliaciones, etc.						
Se cuenta con un plano del emplazamiento detallado, firmado y aprobado por el ingeniero estructural. El plano del emplazamiento muestra con claridad la relación entre la ubicación propuesta y otras instalaciones, las fuentes de agua, los sistemas de drenaje, las letrinas, la topografía, los árboles que deberán talarse y los que se dejarán, y la comunidad en general. Asimismo, incluye el paisajismo propuesto, como plantas, vías de acceso y mobiliario de exterior para asegurar un ambiente que estimule el aprendizaje.						

1. Elección del lugar *(continuación)*

	No	Inad.	Adec.	Exc.	N. A.	Comentarios
Hay un registro de una reunión con los interesados, donde se deja constancia de que todos los problemas mencionados se han examinado. El registro describe las distintas opciones consideradas y las razones para seleccionar el emplazamiento propuesto. Los siguientes interesados deben participar en el proceso: • el ingeniero estructural; • el responsable de proyectos del sector de CEPI/educación; • el comité de administración del centro de CEPI/educación; • niños, personal, padres y otros grupos de usuarios, garantizando que se consulte también a los niños; • representantes gubernamentales del sector; • representantes del Ministerio de Recursos Hídricos del lugar en el que se va a explotar una nueva fuente de agua; • representantes de la comunidad; • contratistas/artesanos locales (o el contratista externo, cuando se haya designado a uno).						
Existe una previsión de problemas y riesgos residuales asociados con el emplazamiento elegido.						
2. DISEÑO ARQUITECTÓNICO						
La funcionalidad del centro de CEPI se ha considerado de manera adecuada en la etapa de diseño. La configuración arquitectónica, el diseño y los materiales elegidos determinarán el grado en el cual el centro proporciona un entorno seguro, acogedor para todos los niños y favorable para su desarrollo emocional e intelectual, y crea una conexión entre el centro de CEPI y la comunidad en general. Por ejemplo, idealmente los centros deberían contar con un espacio de 4,5 m^2 a 5,5 m^2 por niño, con un mínimo de 3,8 m^2 por niño. Un aula más grande mejora la flexibilidad de los programas y proporciona a los niños espacio para moverse y participar de juegos tranquilos y activos.						
El edificio ha sido diseñado para posibilitar evacuaciones seguras, con pasillos y salidas despejados, puertas que se abren hacia afuera y escaleras con pasamanos sólidos que pueden ayudar a los niños y al personal a evacuar el edificio con rapidez y seguridad.						

	No	Inad.	Adec.	Exc.	N. A.	Comentarios
Los edificios del centro de CEPI han sido diseñados para garantizar el acceso a personas con discapacidad. Ejemplos de posibles medidas incluyen rampas de acceso, puertas amplias (100 cm) y corredores espaciosos por donde se pueda maniobrar con una silla de ruedas y sin zócalos o escalones que obstruyan la entrada a las aulas. Además, se deben eliminar los obstáculos en el centro de CEPI y prever vías de circulación en perfecto estado de mantenimiento.						
Los edificios planeados del centro de CEPI han sido diseñados para tener un clima agradable. Las medidas que se requerirán dependen del contexto y las condiciones climáticas durante el año. Las medidas posibles incluyen: • seleccionar el tamaño y la ubicación de aperturas para puertas y ventanas para maximizar la luz natural y ventilación (el área para las ventanas debe ser equivalente al 20 % de la superficie, como mínimo, independientemente del clima); • orientar los edificios para minimizar el brillo (luz directa) y el reflejo (luz indirecta) o maximizar la luz natural; • orientar los edificios para minimizar el efecto de los vientos fuertes o maximizar la ventilación natural; • ampliar las cornisas para proporcionar sombra que proteja de la luz solar directa, los brillos y los reflejos, y también de la lluvia torrencial; • usar materiales de alta densidad para que actúen como disipadores de calor y regulen la temperatura de manera natural.						
En las especificaciones de diseño se incluyó una valla para rodear el establecimiento. Esto es importante para evitar que los niños salgan corriendo del recinto exterior de la escuela y se vean expuestos, por ejemplo, al tráfico, y también para impedir la entrada de animales. Los materiales de la valla no deben representar un peligro para los niños; por ejemplo, no deben tener alambre de púas o plantas espinosas.						
El diseño especifica que las áreas usadas por los niños pequeños están en la planta baja. Cuando no sea el caso (por ejemplo, en edificios construidos en áreas propensas a la inundación), las puertas y ventanas deben contar con protección para evitar que los niños se caigan, y cualquier escalera, balcón o terraza por encima del nivel del suelo debe tener barandillas que impidan que los niños se caigan.						

2. Diseño arquitectónico *(continuación)*

	No	Inad.	Adec.	Exc.	N. A.	Comentarios
El diseño incluye una fuente de energía para proporcionar luz, conectividad para los equipos de comunicación (por ejemplo, computadoras) y otros dispositivos. Donde fue posible, se ha considerado la instalación de fuentes de energía alternativas, como energía solar. Se deben aprovechar las instalaciones inteligentes desde el punto de vista ambiental para mejorar la seguridad del abastecimiento de energía y agua; por ejemplo, sistemas de recolección pluvial, paneles solares y jardines en las escuelas.						
El diseño especifica el uso de colores claros y brillantes que reflejan las preferencias de la cultura local para pintar las paredes de cemento. Se pueden usar murales con contenido educativo, por ejemplo, en las zonas para lavado de manos.						
Los materiales propuestos para los suelos del centro de CEPI son suaves, duraderos, no resbaladizos y fáciles de limpiar. Los pisos de cemento deben pulirse para que no sean abrasivos. Esto es particularmente importante en espacios de CEPI/educación preescolar, donde los niños se sientan a menudo en el suelo para jugar y aprender, o corren descalzos.						
Se provee un espacio separado para el personal administrativo y la dirección, si el centro cuenta con este personal. Esto ofrece privacidad a los niños y maestros, y maximiza el uso del espacio de las aulas, lo que permite al personal trabajar separado de los estudiantes. Se recomienda la proximidad entre las aulas y las oficinas administrativas para supervisar las actividades de los estudiantes y generar "seguridad a través de la transparencia".						
3. AGUA, SANEAMIENTO E HIGIENE						
El diseño incluye el sistema más apropiado para asegurar un suministro adecuado de agua potable fresca. Tres litros de agua potable por niño por día se considera un suministro adecuado. Las opciones para asegurar este suministro pueden incluir: 1) tuberías, 2) pozo o 3) recolección de agua pluvial donde haya una cantidad suficiente de precipitaciones durante el año.						

	No	Inad.	Adec.	Exc.	N. A.	Comentarios
El diseño incluye un número adecuado de retretes o letrinas adaptados para niñas y niños. • En algunos contextos, es posible que los niños y las niñas compartan las letrinas; en otros, serán necesarias letrinas separadas. • Se recomienda 1 letrina/retrete por cada 20 niños. • Todos los retretes, los asientos, las letrinas y los urinarios son de un tamaño adecuado para los niños. Por ejemplo, los retretes deberían ser aproximadamente de 30 cm de altura. Cuando se usen retretes más grandes, debe haber un escalón en la parte frontal y una cubierta adicional con un orificio más pequeño para reducir el miedo de los niños a caer adentro. • Todas las letrinas y los retretes tienen una puerta para garantizar la privacidad. De ser posible, la puerta debe tener: 1) una abertura al nivel de los ojos, de modo que los niños puedan ver hacia afuera, y 2) una abertura dispuesta de modo tal que el maestro pueda alcanzar y retirar el seguro de la puerta, en caso de que un niño se quede encerrado por accidente. • Las letrinas cuentan con suficiente iluminación para revisar la limpieza y tienen como mínimo dos aberturas para ventilación para reducir los olores. • Los baños y las áreas para cambiar pañales son de acceso fácil y rápido desde la sala de juegos (y el edificio debe estar diseñado de modo que el maestro o cuidador ubicado en un área pueda ver lo que sucede en la otra).						
El centro tiene retretes o letrinas para los maestros y padres o visitantes. Se deben construir letrinas o retretes separados para mujeres y hombres, lo cual también es importante para promover que el espacio sea inclusivo para los hombres.						
El diseño incluye un espacio separado con instalaciones para el lavado de manos. • Los lavabos, grifos, etc. son de un tamaño adecuado para los niños y están instalados a la altura correcta (45 cm a 55 cm, en el caso de los lavabos). • Se recomienda 1 instalación de lavado de manos por cada 20 niños.						
El diseño incluye sistemas para el tratamiento adecuado de aguas grises. Se han instalado sistemas de drenaje adecuados para prevenir la acumulación de aguas grises (agua usada para el lavado de manos y platos y la limpieza, donde no haya riesgo de contaminación fecal) y para facilitar el reciclaje de aguas grises donde resulte pertinente (por ejemplo, para regar el jardín o para las cisternas de los retretes).						

	No	Inad.	Adec.	Exc.	N. A.	Comentarios
4. DISEÑO ESTRUCTURAL						
El diseño del establecimiento adopta un enfoque que prevé múltiples riesgos y responde al perfil de riesgos y emergencias del área local. Esto se hace para asegurar que el edificio pueda soportar todos los riesgos generados por el hombre y fenómenos naturales conocidos y de relevancia con el fin de minimizar el peligro para los ocupantes, lo que prevalecerá sobre otras cuestiones.						
El diseño del centro de CEPI se basa en las prácticas de construcción locales, con materiales de construcción del mercado local y recursos y personal disponibles en la zona.						
El diseño de los edificios planeados para el centro de CEPI cumple con todas las directrices de diseño estructural y los códigos de construcción aplicables a nivel nacional, y con las reglamentaciones del Ministerio de Educación. Cuando en los códigos nacionales no se mencionen materiales locales o no se contemplen de manera suficiente los riesgos en las instalaciones, el diseño debe cumplir con los códigos, las directrices y las buenas prácticas de construcción aceptados a nivel internacional. Cabe señalar que, incluso en caso de que se apliquen las directrices internacionales, tal vez sea necesario someter a pruebas de resistencia los materiales locales.						
En términos del objetivo de rendimiento del edificio, el centro de CEPI ha sido diseñado para que, como mínimo, sea "seguro para la vida" en caso de que se concrete un peligro potencial conocido. Esto significa que el edificio, por su diseño, no se derrumbará y que los elementos no estructurales no causarán lesiones o la muerte, incluso si un suceso grave provoca grandes daños en la estructura. Es probable que un centro de CEPI considerado "seguro para la vida" requiera reparaciones considerables antes de estar listo para volver a ser utilizado. Si el centro de CEPI también se usa como refugio durante una emergencia, el edificio necesitará diseñarse conforme a un estándar más elevado.						
El diseño de los edificios planificados para el centro de CEPI ha tenido en cuenta las condiciones del suelo. Se ha realizado un examen del diseño.						
En los casos en los que se han utilizado plantillas de diseño, estas se han modificado para adaptarlas a las condiciones locales del emplazamiento. Esto se logró con la colaboración directa y la aprobación de un ingeniero estructural profesional, lo que confirma el cumplimiento de los objetivos de rendimiento. El Ministerio de Educación también aprobó las plantillas de diseño, según fuera necesario.						

	No	Inad.	Adec.	Exc.	N. A.	Comentarios
Los edificios planificados para el centro de CEPI se diseñaron para resistir la actividad sísmica. Las áreas propensas a los terremotos requieren diseños adecuados. Se realizaron consultas con un ingeniero estructural con los conocimientos especializados necesarios, y el diseño de los edificios se ajusta a los estándares reconocidos correspondientes. Asimismo, se aseguró que el centro estuviera ubicado a una distancia segura de edificios que puedan derrumbarse en las proximidades.						
Los edificios planificados para el centro de CEPI se diseñaron para resistir vientos fuertes. Las áreas propensas a fenómenos eólicos fuertes, como huracanes y ciclones, requieren diseños adecuados. Se realizaron consultas con un ingeniero estructural con los conocimientos especializados necesarios, y el diseño de los edificios se ajusta a los estándares reconocidos correspondientes. Asimismo, el centro está ubicado a una distancia segura de árboles altos que puedan romperse o desarraigarse como resultado de vientos fuertes y así ocasionar daños.						
Los edificios planificados para el centro de CEPI se diseñaron para resistir las inundaciones. Elevar los edificios sobre pilares o columnas, o construir en un área de tierra compacta, permite colocar al edificio por encima del nivel de posibles inundaciones que lo puedan dañar. Cuando no es posible elevar el edificio, la mejor opción es usar materiales resistentes a la humedad.						
El diseño incluye un plan de drenaje específico para el emplazamiento que incorpora drenaje natural e infraestructura de drenaje. Un edificio nuevo afectará los patrones de flujo del agua durante lluvias fuertes, lo cual se abordó de manera adecuada en la etapa de diseño. Asimismo, cualquier escorrentía en el techo se descarga en canales de drenaje seguros y no pone en peligro las estructuras anexas ni a sus usuarios.						

4. Diseño estructural *(continuación)*

	No	Inad.	Adec.	Exc.	N. A.	Comentarios
Existen planos de construcción detallados y especificaciones de cantidades y de otra índole. En ellos se indica en detalle cómo deben quedar los edificios terminados y se incluyen detalles precisos de construcción y descripciones exactas de los materiales y la mano de obra requeridos para asegurar la calidad y seguridad del diseño. Estos documentos también constituyen la base técnica del acuerdo contractual y permiten a Plan International responsabilizar a los contratistas. Idealmente, estos documentos deben ser lo suficientemente fáciles de entender como para que el contratista local los siga y permitir al comité de administración del centro de CEPI supervisar la construcción o participar en ella. Esto es particularmente importante cuando los involucrados en la construcción necesitan usar técnicas resistentes a riesgos con las que no están familiarizados.						
5. CONSTRUCCIÓN						
Los documentos de licitación para la construcción comunican con claridad y transparencia los requisitos de Plan International. Esto es esencial para asegurar que los posibles licitantes realicen ofertas con pleno conocimiento de los riesgos de la construcción. Los documentos de licitación deben explicar el diseño y las especificaciones en detalle junto con las restricciones del emplazamiento identificadas en el proceso de selección de este. Idealmente, antes de la presentación de ofertas debe realizarse una reunión para aclarar dudas en la que se expliquen con claridad los detalles del proyecto y los contratistas tengan la oportunidad de hacer preguntas, ya que esto mejorará en gran parte la calidad de las licitaciones y la capacidad de Plan International de identificar a contratistas competentes.						
Cuando sea posible, las licitaciones para la construcción facilitarán la contratación local. En general, el desarrollo de obras es más eficiente cuando se contratan recursos lo más cerca posible del emplazamiento, al tiempo que se garantiza el cumplimiento de los requisitos financieros y de calidad. Esto promueve los medios de subsistencia locales. La contratación local puede fomentarse a través de la estipulación cuidadosa de los criterios de selección. La contratación de personal local puede ser uno de los criterios de selección establecidos en la convocatoria a licitación.						

	No	Inad.	Adec.	Exc.	N. A.	Comentarios
Los contratos de construcción se redactaron específicamente para el propósito perseguido, e incluyen cláusulas que describen todos los procesos de gestión contractual. Cuando exista un contrato de construcción estándar en el contexto local, este debe ser la primera opción. En las ubicaciones en las que no exista tal contrato, o este no sea satisfactorio, se debe utilizar un contrato basado en el contrato de la Federación Internacional de Ingenieros Consultores para obras pequeñas. Un contrato típico de construcción incluirá las siguientes cláusulas: • calendario de pagos; • garantías bancarias anticipadas; • seguros; • cláusulas de variación; • extinción; • conclusión y liberación del monto retenido.						
Existen procedimientos adecuados de salud y seguridad para proteger a los trabajadores de la construcción y a la comunidad. Los niños no realizarán ningún trabajo en ninguna etapa del proceso de la construcción. La obra cuenta con la seguridad (vallas) y la protección adecuadas para evitar que los miembros de la comunidad se lesionen, en especial los niños. Los materiales de construcción se almacenan con seguridad para proteger a las personas y evitar que los materiales se deterioren o extravíen. Se proporciona a los trabajadores equipos de protección personal y capacitación sobre los riesgos para la salud y la seguridad, de modo que entiendan y apliquen los procedimientos correspondientes. Se llevan a cabo inspecciones de seguridad periódicas, idealmente todos los días.						

5. Construcción *(continuación)*

	No	Inad.	Adec.	Exc.	N. A.	Comentarios
Un experto técnico cualificado supervisa el centro de CEPI en las etapas clave del proceso de construcción. Idealmente, la supervisión técnica la realiza un tercero sin vínculos económicos, o de otra índole, con el equipo de construcción. Las etapas importantes de la inspección incluyen: • Preparación del emplazamiento y los cimientos, para garantizar que los edificios se construyan de acuerdo con lo especificado y que los servicios y los cimientos se instalen de manera adecuada. • Después de la colocación de los cimientos, para garantizar que los cimientos tengan la resistencia y la profundidad suficientes. • Estructura y muros, para garantizar la resistencia de los materiales, que las dimensiones cumplan con las especificaciones de diseño, y que la estructura y los muros estén bien anclados a los cimientos. • Techado, para garantizar que la impermeabilización se ajuste a las especificaciones y que las estructuras del techo estén bien fijas a los muros o a la estructura. • Conclusión, para garantizar que todos los aspectos de la construcción estén completos y que el centro de CEPI se puede ocupar con seguridad. La aprobación de cada etapa se realizará antes de proceder a la etapa siguiente e incluirá una inspección de los trabajos conforme a los planos y las especificaciones de materiales o mano de obra definidas en la especificación de cantidades.						
Se fortalece la capacidad de los trabajadores locales tanto como sea posible. La etapa de construcción representa una oportunidad única para invertir en el fortalecimiento de la capacidad local en el sector de la construcción mediante la capacitación en el empleo. Es posible que tanto los obreros cualificados como los no cualificados carezcan de experiencia en cuanto a técnicas específicas de construcción resistente a los riesgos y, en consecuencia, se beneficiarán de los programas de capacitación para desarrollar sus conocimientos en la materia y mejorarán su habilidad para poner en práctica estas técnicas; al mismo tiempo obtendrán una orientación más amplia sobre los principios de diseño resistente a los riesgos, de modo que puedan relacionar sus técnicas de construcción con los objetivos más amplios de una construcción más segura.						
Antes de preparar el pago final se completa una lista de inconvenientes. En las etapas finales de la conclusión, se prepara una lista de inconvenientes, defectos o trabajos inconclusos, que cubra todos los trabajos pendientes requeridos para cumplir con el contrato. El propósito es asegurar que el contratista esté al tanto de las áreas que aún están incompletas o deben repararse. La conclusión de lo enumerado en la lista de inconvenientes por el contratista requiere una nueva inspección y aprobación antes de realizar el pago final del monto retenido.						

A.4 Lista de verificación para garantizar la seguridad en el aula o establecimiento de cuidado infantil

Un entorno bien gestionado, en el que se han eliminado o abordado los posibles riesgos, permite que los niños se muevan y jueguen con libertad y seguridad. También da libertad a los maestros para dedicar más tiempo a actividades de crianza y cuidado.

Lista de verificación para garantizar la seguridad	
Protocolos para dejar y recoger a los niños	Un proveedor de servicios de cuidado infantil solo puede entregar a un niño a cualquiera de sus padres o a su tutor legal, o a una persona autorizada por ellos. Esto suena sencillo en teoría, pero puede resultar complejo cuando los padres no están casados, se han separado o están divorciados. Los centros de cuidado infantil deben mantener en sus archivos los siguientes documentos: • tarjeta de emergencia con la información sanitaria del niño, contactos en caso de emergencia y datos del seguro; • tarjeta de autorización con nombre y fotografías de las personas autorizadas para recoger al niño; • copias de cualquier acuerdo de tutela emitido por un juez.
Entrada y salida	• Las escaleras y rampas deben tener pasamanos. • Las puertas que dan al exterior no deben estar cerradas con llave o deben tener barras antipánico. • Los pasillos deben contar con iluminación adecuada y estar libres de obstáculos.
Ventanas	• El vidrio debe cumplir con un estándar de seguridad de alta calidad. • Las ventanas que se abren deben tener seguros a prueba de niños y mosquiteros. • Las ventanas que se abren deben tener barreras o paneles para evitar que los niños se caigan.
Suelos	• Los suelos deben estar libres de escombros y elementos que puedan dar lugar a tropiezos. • Las alfombras deben tener una capa de goma en la parte posterior para evitar resbalones. • Debe realizarse una inspección regular de los suelos para detectar artículos pequeños que los niños puedan tragarse, clavos salientes, astillas, entre otros.
Paredes	• Las tomas eléctricas deben tener cubiertas de protección para los niños o tapones de seguridad, o deben colocarse a una altura que los niños no puedan alcanzar. • Los cuadros y los objetos decorativos de las paredes deben ser ligeros y fijarse de manera segura. • Se deben eliminar o asegurar las tuberías o los radiadores calientes que puedan ocasionar quemaduras a los niños.

Lista de verificación para garantizar la seguridad	
Techos	• Las lámparas deben fijarse de manera segura y no tener cables sueltos o que presenten algún riesgo. • Los móviles u otros objetos que cuelguen del techo deben ser ligeros.
Mobiliario	• Se debe elegir muebles que sean fáciles de usar para los niños, ligeros y con bordes redondeados. • Se debe comprobar que los muebles no tengan piezas sueltas, tornillos o clavos salientes o algún otro riesgo. • Los muebles que se puedan mover deben asegurarse. • Se debe mantener lejos del alcance de los niños todos los aparatos eléctricos, televisores y radios con cables.
Cunas	• Las cunas presentan varios riesgos, por lo que deben inspeccionarse con regularidad. • Para prevenir la estrangulación, no debe haber más de 6 cm de separación entre los barrotes. • Los barrotes de las esquinas no deben sobresalir más de 3 cm. • Las cunas no deben tener perforaciones decorativas, ni madera o plástico tallados en la cabecera o en los pies. • Los colchones deben ser firmes y caber justo dentro del marco de la cuna, y las sábanas deben estar ajustadas, sin riesgo de aflojarse. • En la cuna no deben utilizarse mantas pesadas, almohadas o juguetes de peluche. • En países donde hay prevalencia de enfermedades causadas por picaduras de mosquitos se debe proteger con mosquiteros las cunas y los espacios para dormir.
Juguetes y accesorios	• Se debe comprobar que los bloques u otros juguetes no tengan bordes ásperos o afilados, que no haya astillas o piezas desprendidas, y que no presenten algún otro desgaste. • Los juguetes rotos deberán repararse, si fuera posible, o desecharse. • Dado que los niños pueden ahogarse con elementos pequeños, se debe comprobar que no haya piezas rotas o sueltas, o piezas que puedan desprenderse.
Prevención de envenenamiento	• Hay muchos objetos que pueden causar envenenamiento a un niño. Las plantas dentro o alrededor del aula deben ser seguras (no tóxicas). • Los materiales utilizados para actividades artísticas no deben ser tóxicos (deben tener una etiqueta que indique que no lo son). • Las sustancias químicas y los productos de limpieza deben almacenarse fuera del alcance de los niños: en un armario cerrado, preferentemente en un cuarto alejado de los niños y de los alimentos. • Los medicamentos deben almacenarse fuera del alcance de los niños y en una zona cerrada con llave. • Si hay un centro toxicológico nacional o local, tenga la información de contacto a mano.
Almacenamiento	• Los armarios, garajes, talleres y edificios situados en el exterior pueden presentar múltiples riesgos. Asegúrese de que estas zonas no sean accesibles para los niños. No confíe en la supervisión, instale un cerrojo.

Lista de verificación para garantizar la seguridad	
Baños	• Si es posible, el equipamiento de los baños debe tener un tamaño adecuado para los niños. Si no es así, debe haber taburetes con bases amplias antideslizantes. • Los maestros deben tener acceso a puertas que se abran desde el exterior. • La piel de los niños es sensible a las quemaduras, por lo que la temperatura del agua no debe exceder los 49 ºC. • Si se derrama agua, debe limpiarse de inmediato. • Se debe comprobar que no haya artículos peligrosos o tóxicos en áreas tales como debajo de los lavabos. Por ejemplo, el limpiador del inodoro puede causar la muerte.
Cocinas	• Los niños no deben tener acceso a la cocina, sobre todo cuando se estén preparando comidas calientes. Como medida de precaución, todos los cuchillos u objetos afilados deben almacenarse lejos del alcance de los niños; los cables eléctricos deben estar fuera de su alcance en las encimeras; estufas, refrigeradores y electrodomésticos deben fijarse al suelo para evitar tropiezos. • No confíe en los cierres de seguridad a prueba de niños, ya que a menudo los pueden abrir.
Actividades al aire libre	Las actividades al aire libre son importantes para el desarrollo saludable de los niños. A la mayoría de ellos les gusta jugar en el exterior y todos los días se les debe alentar a hacerlo como parte del programa de cuidado. Los criterios para mantener seguros a los niños en espacios exteriores deben ser los siguientes: • Vigilar siempre a los niños cuando estén jugando. • Permitir que los niños solo jueguen con equipamiento adecuado para su edad y etapa de desarrollo. • Revisar que todo el equipamiento para el juego esté en buenas condiciones. • Asegurarse de que el equipamiento para el juego cuente con medidas de seguridad, ya sea que se encuentre en lugares públicos o que haya sido comprado. Por ejemplo, coloque una red de seguridad en las camas elásticas, asegúrese de que los niños usen cascos para andar en bicicleta, etc. • Las zonas al aire libre deben ofrecer oportunidades para interactuar con el entorno natural. Por ejemplo, podrían incluir juegos con agua y arena, y actividades como cuidar plantas o cultivar vegetales. • Comprar equipamiento para el juego de buena calidad; comprobar que tenga un símbolo de seguridad reconocido, si existe uno para el país, que no tenga bordes afilados o salientes, y que pueda fijarse de manera segura al suelo. • Ensamblar y fijar adecuadamente el equipamiento para el juego, seguir las instrucciones del fabricante e instalar todas las medidas de seguridad necesarias. • Ubicar el equipamiento para el juego en una zona segura en el exterior, no muy cerca de muros, árboles o superficies duras como asfalto, ni de tablones o senderos, o cerca de lugares donde los niños intenten brincar o puedan caerse. • Al instalar el equipo de juego, comprobar que el suelo a su alrededor sea seguro para que los niños puedan jugar sin golpearse entre sí o con algún objeto o estructura. También es importante asegurarse de que, si los niños brincan o se caen, no se golpearán con algo que pueda lastimarlos.

FUENTE: HENDRICKS, 2008.

A.5 Instrucciones sobre higiene y nutrición infantil

1. SALUD E HIGIENE

A. Durante todo el día debe haber agua potable limpia y accesible en las áreas interiores y exteriores. No se debe dar agua de beber a los niños menores de 1 año, especialmente durante los primeros 6 meses de vida.

B. Todo el personal, los voluntarios y los niños deben seguir los siguientes procedimientos de lavado de manos:

- **Lavarse con agua limpia y jabón antes de realizar las siguientes actividades:**
  - preparar comidas o bebidas;
  - comer, manipular alimentos o alimentar a un niño;
  - lavarse los dientes o ayudar a los niños a lavarse los dientes;
  - administrar un medicamento o aplicar un medicamento tópico, como pomadas para raspaduras, cortes o irritaciones;
  - jugar en agua utilizada por más de una persona (lo que incluye nadar);
  - cambiar pañales.
- **Lavarse con agua limpia y jabón después de realizar las siguientes actividades:**
  - ir al baño o ayudar a un niño a ir al baño;
  - manipular fluidos corporales, como mucosidades, sangre o vómitos;
  - tocar animales o limpiar suciedad de animales;
  - jugar en la arena, con juegos de madera o al aire libre;
  - limpiar o manipular basura.
- Las situaciones o los momentos en que los niños y el personal deben lavarse manos deben estar indicados en todas las áreas donde se preparen alimentos o se cambien pañales y en los baños.

C. La limpieza diaria del centro de cuidado infantil debe incluir fregar los suelos, limpiar y desinfectar los juguetes y los picaportes, etc.

2. NUTRICIÓN Y ALIMENTACIÓN

La nutrición sana mejora el bienestar y la capacidad de aprendizaje de los niños. Está demostrada la correlación positiva entre la buena alimentación y la mejora del aprendizaje, la asistencia al centro, el comportamiento y las relaciones entre el niño y el maestro. La buena nutrición promueve el bienestar mental, social y físico, y contribuye a incrementar la autoestima y la imagen corporal positiva. El personal encargado del cuidado infantil deberá participar en la alimentación de los niños, para lo que deben implementarse políticas y procedimientos conforme a las normas más estrictas, para asegurar la salud de los menores (Hurley, Yousafzai, Lopez-Boo, 2016).

- En los programas de cuidado infantil, almacenar, preparar y servir comidas de manera segura es tan importante como ofrecer una dieta equilibrada. Muchos niños y adultos enferman por ingerir alimentos manipulados de manera inadecuada. Los criterios de seguridad para los alimentos empiezan desde la compra y siguen hasta el almacenamiento, la preparación, el servicio y la limpieza posteriores.
- Los protocolos de seguridad alimentaria deben establecerse conforme al grupo etario de los niños. Por ejemplo, en programas de cuidado infantil en el lugar de trabajo, las madres pueden amamantar a sus hijos in situ o almacenar la leche materna para alimentarlos durante el día. En una cocina donde se preparan alimentos para niños deben seguirse estrictamente las normas, al igual que en el caso de los menús (para los cuales a menudo existe una normativa). Cuando los niños traen sus propios alimentos también se deben negociar políticas con los padres para asegurar que sean saludables.

Preparación, servicio y almacenamiento de leche humana

Se deben seguir los procedimientos aplicables a la preparación y el almacenamiento de leche humana para garantizar la salud y seguridad de los lactantes (Academia de Medicina de Lactancia Materna, protocolo n.º 8, revisado en 2010). La botella o el contenedor deben estar etiquetados correctamente con el nombre completo del niño y la fecha. La leche solo debe darse al lactante al que está destinada.

Fuentes y recursos útiles

Distrito Local de Salud de Nueva Gales del Sur Meridional (Australia) (2015), *Encouraging and Supporting Breastfeeding in Childcare Resource Kit*, http://thespoke.earlychildhoodaustralia.org.au/wp-content/uploads/2015/11/EncouragingSupportingBreastfeedingInChildcareResourceKit.pdf.

Hurley, K. M., A. K. Yousafzai y F. Lopez-Boo (2016), "Early child development and nutrition: a review of the benefits and challenges of implementing integrated interventions". En *Advances in nutrition*, 7 (2), págs. 357-363.

OMS, Unicef y USAID (2015), *Improving Nutrition Outcomes with Better Water, Sanitation and Hygiene: Practical Solutions for Policies and Programmes*, Ginebra, OMS, https://www.unicef.org/media/files/IntegratingWASHandNut_WHO_UNICEF_USAID_Nov2015.pdf.

Rosenbaum, Julia (2019), *Focusing on the H in WASH: New Insights into Why Handwashing and Hygiene Are Key for Child Health and Growth*, página web de Global Handwashing Partnership, https://globalhandwashing.org/focusing-on-the-h-in-wash-new-insights-into-why-handwashing-and-hygiene-are-key-for-child-health-and-growth/.

A.6 Elementos básicos de los servicios de cuidado infantil y educación de calidad

CALIDAD ESTRUCTURAL

Proporción entre adultos y niños

- ✓ La proporción ideal para los niños en edad preescolar (3 a 6 años) es de 1:15, pero en muchos países es de 1:40 o más. Una solución es contratar a un ayudante que preste asistencia al maestro en el aula.

Entorno físico

- ✓ La construcción y la ventilación deben ser seguras (sin esquinas filosas y con una iluminación y un flujo de aire adecuados).
- ✓ Las aulas de educación preescolar deben ser grandes, con una colchoneta para que los niños se agrupen, y debe haber espacio suficiente para que se muevan.
- ✓ Los retretes deben tener un tamaño adecuado para los niños y deben estar separados de los retretes de los niños de más edad.

CALIDAD DEL PROGRAMA

Intensidad y rutina diaria del programa

- ✓ Idealmente, los niños deben asistir un mínimo de 12 horas por semana; los programas de medio día son habituales.
- ✓ Los niños necesitan un tiempo de juego no estructurado (idealmente, 30 minutos por cada 3 horas de clase estructurada).

Salud, higiene y nutrición

- ✓ Los niños necesitan alimentos nutritivos (idealmente, un refrigerio por la mañana, el almuerzo y una merienda). Los padres pueden proporcionar la comida, según el contexto y las preferencias.
- ✓ El saneamiento es importante. Las aulas deben estar limpias y los niños deben aprender a lavarse las manos con regularidad.
- ✓ La calidad del agua es fundamental. Probarla antes de su uso y obtener purificadores de agua puede ser importante en ciertos contextos.

Programa, materiales e idioma de enseñanza

- ✓ El programa debe basarse en actividades y fomentar el aprendizaje y el juego basados en la curiosidad. Los niños deben desarrollar habilidades prenuméricas y de prealfabetización, y no se los debe forzar a escribir sus nombres.

- ✓ Se requieren materiales, pero pueden ser económicos y fabricados localmente a partir de materiales reciclados, como piedras, hojas de maíz o tapones de botellas, entre otros.
- ✓ Los niños aprenden mejor en su idioma materno.

Participación de la comunidad y de los padres

- ✓ Se debe brindar con regularidad información a los padres acerca de los avances de sus hijos, ideas sobre actividades que pueden realizarse en casa, y oportunidades de voluntariado o de participación en eventos sociales.

CALIDAD DEL MAESTRO

- ✓ Los maestros de educación preescolar deben contar con capacitación especializada sobre el desarrollo en la primera infancia y entender el desarrollo físico, socioemocional y cognitivo de los niños.
- ✓ La capacitación debe combinar experiencia previa (mediante las prácticas) y formación durante el servicio, a través de tutorías, apoyo continuo y oportunidades de desarrollo profesional. Incluso alguien con escasa experiencia previa (menos de un mes) puede dar buenos resultados si cuenta con apoyo continuo y oportunidades de desarrollo.
- ✓ Se deben establecer condiciones de empleo (incluido el salario) tales que la profesión sea lo suficientemente atractiva como para poder contratar a profesionales cualificados y prevenir la rotación de personal, con sujeción a restricciones fiscales.

CALIDAD DEL PROCESO

Este elemento puede ser el aspecto menos tangible de la calidad, pero quizás el más crítico.

- ✓ Los maestros deben involucrar a los niños en debates por medio de preguntas abiertas y alentarlos a resolver problemas, compartir ideas, expresar opiniones y usar los materiales libremente.
- ✓ Los maestros deben hacer preguntas a los niños de manera individual y tener conversaciones con ellos.
- ✓ Los niños deben interactuar con sus pares a través de actividades lúdicas y no deben permanecer inactivos durante períodos prolongados.
- ✓ Los maestros deben ser afectuosos, animar a los niños y aplicar la disciplina positiva.

EFICACIA DEL SISTEMA: SUPERVISIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- ✓ El apoyo continuo a nivel escolar, la supervisión y el seguimiento son esenciales. Deben utilizarse herramientas rigurosas adaptadas al contexto local para hacer un seguimiento de la calidad del servicio y los resultados obtenidos con los niños.

FUENTE: ALIANZA PARA EL APRENDIZAJE TEMPRANO DEL BANCO MUNDIAL, 2019.

A.7 Los tres ingredientes de un programa de cuidado infantil de calidad y cómo implementarlos

FUENTE: DGMT, 2018.

A.8 Lista de verificación del empleador: Aspectos clave de la arquitectura orientada a los niños pequeños

Los entornos físicos interiores y exteriores deben permitir que los niños jueguen, exploren y aprendan con seguridad. A la hora de diseñar un establecimiento para el cuidado infantil o seleccionar a los proveedores de servicios para una iniciativa de cuidado de los niños de los empleados, los empleadores deben asegurarse de cumplir los siguientes requisitos para salvaguardar a los niños y al personal, y apoyar el desarrollo holístico de los niños:

- *La salud y la seguridad no son negociables*. Aunque los detalles relativos a la calidad de los entornos de cuidado infantil pueden variar, la prioridad siempre deben ser la salud y la seguridad. Se deben minimizar los riesgos (este tema generalmente se incluye en los requisitos para la obtención de permisos) y maximizar las oportunidades para una interacción lúdica y afectuosa.
- *Se debe prestar atención a la reducción del riesgo de desastres y a la adaptación al cambio climático*. Este requisito incluye reconocer las vulnerabilidades particulares de los niños y planificar conforme a sus necesidades. Los programas deben prestar atención a los sistemas de alarma temprana, a la preparación para las emergencias y a la mitigación construyendo establecimientos de forma tal que se reduzcan los riesgos estructurales.
- *Asegurar la provisión de equipos y materiales que faciliten la participación y sean adecuados según las distintas etapas del desarrollo*. El entorno de aprendizaje debe apoyar las diferentes etapas de desarrollo del niño y promover la independencia y las posibilidades de exploración. Por ejemplo, los niños menores de 1 año aprenden a través de la interacción física con su entorno, investigando las relaciones de causalidad al observar, tocar y sentir objetos. Por otro lado, los niños más grandes necesitan espacio para jugar con libertad, tomar decisiones e interactuar con otros niños.
- *Procurar proporcionar acceso a espacios al aire libre, donde los niños puedan moverse e interactuar con el mundo natural*. Está demostrado que los niños que juegan regularmente al aire libre son más sanos, tienen niveles de estrés más bajos, muestran un mayor respeto hacia sí mismos y hacia otros, y tienen una imaginación más activa.

CUESTIONES QUE CONSIDERAR

- ✓ ¿La arquitectura es interesante y promueve la participación? ¿El edificio está diseñado desde la perspectiva imaginativa de un niño y desde la de un adulto?
- ✓ ¿La arquitectura es visible para los usuarios? Si los niños pueden ver cómo está edificada la construcción, el simple acto de descubrir puede promover una mayor conciencia de su entorno.
- ✓ ¿El edificio está diseñado teniendo en mente la escala infantil? Debe haber características orientadas a los niños y a la altura correcta para que los niños se sientan cómodos y hagan suyo el entorno.
- ✓ ¿Hay suficiente espacio? ¿La iluminación es adecuada? ¿El ambiente cuenta con ventilación o es lo suficientemente cálido cuando el clima es frío?
- ✓ ¿Los niños tienen varios espacios para realizar distintas actividades (desde actividades físicas bulliciosas hasta actividades silenciosas de contemplación)? Los espacios deben estar diseñados específicamente para responder a las necesidades de los niños y de su programa de aprendizaje.
- ✓ ¿Las vías de paso del edificio son claras y están despejadas? Los niños deben entender cómo están conectados los diferentes espacios dentro del edificio y deben ser capaces de usarlos de manera segura.
- ✓ ¿Existe espacio al aire libre? ¿Es de fácil acceso?
- ✓ ¿Los niños se sienten seguros y fuera de peligro? ¿El edificio es agradable y amigable, pero seguro contra visitantes no deseados? Es posible que se requiera seguridad entre las diferentes zonas del edificio.
- ✓ ¿La construcción es flexible y se puede ampliar? Es posible que se requiera algún cambio o que evolucione con el programa.

FUENTE: CHARLTON, 2017.

A.9 Dotar a un programa de cuidado infantil de un equipo cualificado

Las relaciones importan en todas las etapas de la vida. En los primeros años, las relaciones son especialmente importantes para el desarrollo y el bienestar del niño. Los estudios indican que los niños aprenden a través de la interacción cálida y estimulante con los adultos que desempeñan un papel importante en sus vidas. A lo largo del proceso continuo del desarrollo infantil, iniciado en el nacimiento, los niños necesitan diferentes tipos de motivación y apoyo para prosperar.

En algunos países no siempre es posible garantizar que todos los maestros posean cualificaciones formales. Por tanto, debe ser una prioridad brindar en todo momento oportunidades de desarrollo profesional al personal a fin de prepararlo para gestionar la seguridad, la salud, el aprendizaje lúdico y el desarrollo de los niños que están bajo su cuidado. Asegurar las buenas condiciones laborales y que el personal esté bien remunerado, al igual que ocurre con cualquier negocio, contribuye a garantizar la calidad. Asimismo, mantener un alto nivel de capacitación y un alto estándar en el lugar de trabajo suele ir asociado con la obtención de servicios de alta calidad. Tener un personal diverso, que incluya a los hombres, también es importante para la inclusión y para ayudar a cambiar las normas sociales.

Lista de verificación para dotar de personal a un programa de cuidado infantil	
Capacitación del personal	El personal debe participar en programas de capacitación en el empleo. La capacitación sobre prácticas básicas de seguridad prepara a los cuidadores y educadores de niños en la primera infancia para mantener seguros a los niños durante su rutina diaria y en situaciones de emergencia. La capacitación debe abarcar primeros auxilios y resucitación cardiopulmonar (RCP), prácticas de sueño seguro, prevención del síndrome del bebé sacudido y preparación para casos de emergencia. La capacitación no debe limitarse a las lecciones básicas sobre salud y seguridad, sino que debe incluir cuidado receptivo y afectuoso, prácticas pedagógicas adecuadas, etc.
Verificación de referencias y antecedentes	Para mantener a los niños seguros contra los abusos, todos los educadores de niños en la primera infancia y el personal de apoyo, tanto mujeres como hombres, deben proporcionar una referencia y someterse a una verificación de antecedentes. En algunos países incluso se revisan los registros del servicio social para comprobar si existieron condenas por abuso de menores en el pasado. No se puede contratar a personas con antecedentes de abuso sexual para que trabajen con niños.
Establecer condiciones de trabajo propicias	A menudo, el sector de los servicios de cuidado infantil se caracteriza por tener malas condiciones laborales, como prestaciones y salvaguardas inadecuadas, salarios bajos, y oportunidades nulas o limitadas de capacitación y desarrollo profesional. Estas condiciones dan lugar a altos índices de rotación de personal, baja satisfacción laboral y escasez de profesionales cualificados (OIT, 2012). El personal debe percibir una remuneración adecuada por su trabajo y apoyo en el entorno laboral. Se debe valorar su derecho a la conciliación de la vida profesional y personal. Los empleadores pueden: • Asegurar que las condiciones de trabajo, la remuneración y las prestaciones sean comparables con las del sector público o con otras ocupaciones que requieren la misma preparación. • Organizar turnos adecuados, pagar las horas extra y contemplar descansos, especialmente cuando un centro funciona las 24 horas. • Proveer una cobertura de seguridad social paga para el personal, incluido el personal a corto plazo, garantizando que los trabajadores estén protegidos bajo el sistema nacional de seguridad social en términos comparables con otros empleados.

(Continúa en la página siguiente).

Lista de verificación para dotar de personal a un programa de cuidado infantil	
Establecer condiciones de trabajo propicias	• Limitar las horas de trabajo a 40 por semana para asegurar un equilibrio saludable entre la vida profesional y la vida personal, evitar una carga de trabajo excesiva que genere estrés y permitir que los empleados cumplan con sus responsabilidades familiares. Las horas de trabajo programadas deben tener en cuenta las diferentes responsabilidades del personal de los servicios de cuidado infantil, como la preparación y la planificación, la evaluación, las consultas con los padres y el desarrollo profesional. • Ofrecer licencias remuneradas (vacaciones anuales; licencias parentales, por enfermedad, por maternidad, por paternidad, por asuntos familiares y para actividades de desarrollo profesional). Estas licencias a veces están establecidas por la ley y contribuyen a la contratación y la retención de personal calificado.
Protección del personal de los servicios de cuidado infantil	Los protocolos de salud y seguridad en el sector del cuidado infantil y la educación generalmente se enfocan más en los niños que en el personal. La salud y seguridad ocupacional de los maestros, según la ubicación del establecimiento y la naturaleza del negocio, están relacionadas con la seguridad de los niños en las instalaciones. En los centros de cuidado infantil, el bienestar físico y emocional de los maestros es esencial para su capacidad de facilitar el aprendizaje y el desarrollo de los niños. La prevención, la evaluación y la gestión de riesgos para el personal y los niños que visitan o usan las instalaciones es crítica para los empleadores. El personal puede enfrentar ciertos riesgos biológicos, químicos, físicos y psicosociales. • *Riesgos biológicos.* Los niños y los trabajadores de los servicios de cuidado infantil corren un mayor riesgo de contraer enfermedades infecciosas que los niños y adultos que no están en un entorno de cuidado infantil. • *Riesgos químicos.* Los maestros pueden estar expuestos a desinfectantes que pueden contener cloro, compuesto conocido por irritar la piel y los ojos. • *Riesgos físicos y musculoesqueléticos.* Los trabajadores de los servicios de cuidado infantil realizan una variedad de tareas demandantes desde el punto de vista físico y tienen un alto riesgo de padecer trastornos musculoesqueléticos. Las actividades que ejercen presión sobre el sistema musculoesquelético incluyen levantar y cargar a los niños, empujar y arrastrar carritos, llevar bolsas de pañales y basura, y mover muebles y equipos de juego. • *A menudo no se paga ni se valora lo suficiente a los trabajadores de los servicios de cuidado infantil.* Estos trabajos a menudo están asociados a bajos salarios sin prestaciones y a veces a la necesidad de hacer horas extra no remuneradas. Aunque los trabajadores de los servicios de cuidado infantil a menudo están muy motivados, estos factores pueden dar lugar a una baja satisfacción laboral, agotamiento y un alto índice de rotación de personal. Los requisitos de zonificación pueden ayudar a asegurar que, según el proceso de producción o tipo de negocio, el establecimiento de cuidado infantil y su personal no estén expuestos a ningún riesgo y peligro.
Diversidad de género e inclusión	Las mujeres constituyen la mayoría en la fuerza de trabajo de los servicios de cuidado infantil en casi todos los países. La discriminación y falta de valoración del papel de las mujeres y su trabajo pueden dar lugar a bajos niveles de remuneración y disuadir a personas cualificadas de ingresar en la profesión, con las consiguientes implicaciones en la calidad de la atención y el aprendizaje temprano. Los programas de cuidado infantil deben manifestar claramente su intención de promover la igualdad tanto a través de la provisión de sus servicios como en la forma en que empoderan a su personal. Atraer a hombres a la profesión puede ser una estrategia para incrementar el estatus y las condiciones laborales en este ámbito, a la vez que constituye un modelo de igualdad de género para los niños.

FUENTE: SUH, 2016.

A.10 Gestión del entorno: Aplicar la disciplina positiva

Los niños que tienen una relación afectuosa, estimulante y estable con sus cuidadores y sus maestros tienen más posibilidades de aprender (Reynolds, Magnuson y Ou, 2006) y desarrollar habilidades socioemocionales importantes y una autoestima saludable. Los maestros pueden dar ejemplo de relaciones positivas y respetuosas por la forma en que interactúan con los niños y entre ellos.

La disciplina positiva, a diferencia del castigo, es amable y firme. Las siguientes acciones pueden ayudar a los cuidadores a crear un ambiente en el que los niños se sientan seguros física y emocionalmente:

- Establecer reglas simples que todos puedan seguir, incluido el propio maestro.
- Ayudar a los niños a desarrollar su propia capacidad de autorregulación interna.
- Planificar actividades proactivas para mantener el interés de los niños y reorientar la energía y la emoción cuando sea necesario para crear entornos positivos y prevenir situaciones problemáticas. Esto incluye basar las expectativas de los niños en su nivel de desarrollo.
- Responder a las necesidades de los niños, tanto físicas (nutrición, higiene, estimulación y participación en espacios exteriores e interiores) como emocionales (escuchar, hablar, hacer caso a lo que dicen), a la vez que se mantiene un entorno de aprendizaje saludable. Las relaciones positivas entre los niños son importantes y la intimidación (*bullying*) debe abordarse de manera proactiva, con estrategias destinadas a eliminarla y prevenirla.
- Usar un lenguaje positivo e incentivar y elogiar a los niños. En un programa de cuidado infantil debe prohibirse el comportamiento abusivo, tanto verbal como físico, ya que perjudica el desarrollo de los niños a corto y a largo plazo. Muchos países tienen una legislación contra el castigo corporal, pero no todos la tienen.

El comportamiento abusivo hacia los niños incluye las siguientes acciones y debe prevenirse en todo momento:

- Uso de castigos corporales, entre otros:
  - dar golpes, azotes, sacudidas, bofetadas, pellizcos, tirones, apretones o mordiscos;
  - exigir ejercicio físico excesivo, descanso excesivo o posturas molestas o extrañas;
  - forzar a un niño a comer o llevarse a la boca jabón, alimentos, especias o sustancias extrañas.
- Aislar a un niño en una habitación contigua, un pasillo u otra zona donde no se lo pueda ver ni vigilar.
- Atar o retener al niño para restringir su movilidad, o taparle la boca con cinta.
- Usar o restringir alimentos o bebidas como castigo.
- Utilizar métodos para enseñar a los niños a ir al baño que conlleven castigo o sean humillantes o degradantes.
- Cualquier forma de abuso emocional, como rechazar al niño, atemorizarlo, ignorarlo durante largos períodos de tiempo o aislarlo.
- Abuso o maltrato infantil.
- Lenguaje abusivo, profano o sarcástico, o abuso verbal, amenazas o comentarios peyorativos.
- Cualquier forma de humillación pública o privada, incluidas las amenazas de castigo físico.
- Actividad física o permanencia en el exterior como castigo.
- Poner al niño en una cuna como penitencia o por razones disciplinarias.

Fuentes y recursos útiles

Centro Nacional de Recursos para la Salud y Seguridad en el Cuidado Infantil y Educación Temprana, https://nrckids.org/CFOC/Database/2.2.0.6.

Departamento de Niños y Familias de Florida, 2017.

Positive Parenting Connection: Positive Discipline, colección de recursos en línea disponibles en https://www.positiveparentingconnection.net/positive-discipline.

A.11 Garantizar servicios de cuidado infantil asequibles y accesibles

El siguiente modelo de presupuesto, adaptado de la franquicia social de cuidado infantil GROW with Educare Centres, de Sudáfrica, cubre los costos básicos y puede servir como punto de partida para que los empleadores determinen la viabilidad y sostenibilidad de su solución propuesta para el servicio de cuidado infantil.

TITULARIDAD DE LA EMPRESA

_____

Datos bancarios

Nombre del banco y de la cuenta: _____

Número de cuenta: _____

RESUMEN FINANCIERO

Concepto	Detalles	Costo
Ingresos	Ingresos por servicios	
	Otros ingresos	
	PROMEDIO DE INGRESOS MENSUALES TOTALES	
Gastos	Salarios	
	Alquiler	
	Alimentos	
	Otros gastos corrientes mensuales	
	Pago mensual por franquicia	
	PROMEDIO DE GASTOS MENSUALES TOTALES	
	RESERVAS MENSUALES TOTALES	

Ingresos

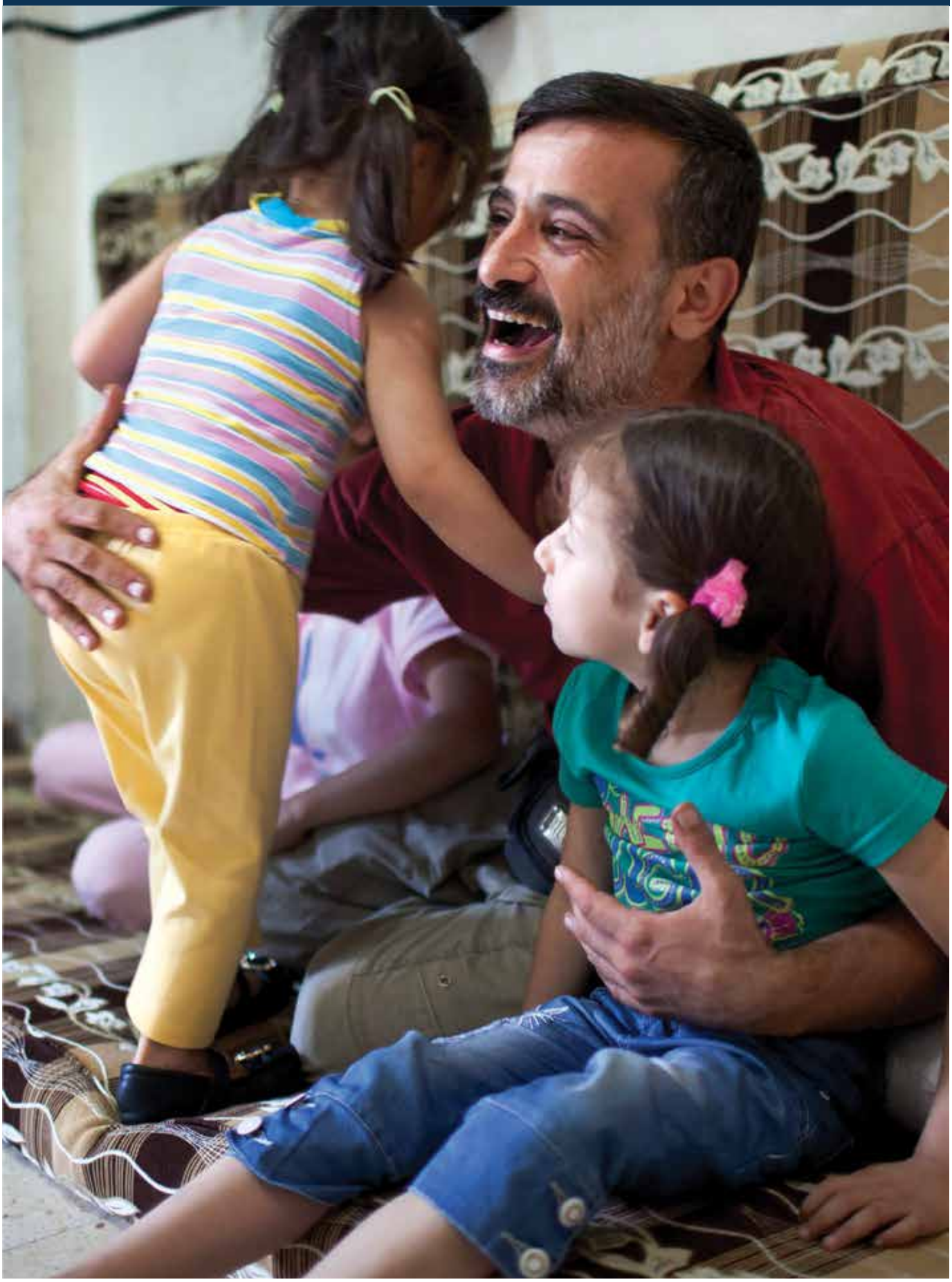
	Edades	Número de niños	Cuota por niño	Total
Ingresos por servicios	1 a 2 años			
	2 a 3 años			
	3 a 4 años			
	4 a 5 años			

Gastos salariales

	Personal	Puesto	Salario
Gastos salariales	Director		
	Maestro		
	Asistente		
	Cocinero		
	Chofer		
		TOTAL DE GASTOS SALARIALES	

Gastos adicionales

	Concepto	Costos
Otros gastos mensuales	Electricidad	
	Teléfono	
	Agua	
	Materiales de limpieza	
	Transporte	
	Suministros	
	Seguros	
	Cargos bancarios	
	TOTAL DE GASTOS ADICIONALES	



FOTOGRAFÍA: DOMINIC CHÁVEZ/IFC.

A.12 Modelo financiero para un centro de cuidado infantil (mensual y anual)

MODELO FINANCIERO PARA UN CENTRO DE CUIDADO INFANTIL (mensual)

El que sigue es un modelo financiero/presupuestario simplificado para ayudar a calcular el costo de gestionar un centro de cuidado infantil en las instalaciones de la empresa.

Medidas clave

Niveles de calidad

Proporción de niños por cuidador

Proporción de niños por aula

Finanzas

Costo mensual	**USD**
Costo anual	**USD**
Costo anual por empleado que recibió el servicio	**USD**

Supuestos clave

Número de niños

¿Cuántos niños se espera que reciba el centro en promedio?

Cuotas

USD ¿Espera que los padres paguen una cuota mensual? Si es así, ¿cuál sería el monto?

USD INGRESOS TOTALES (mensuales)

Instalaciones

¿Cuántas aulas se van a instalar?

USD ¿Pagará un alquiler por estas aulas? Si es así, ¿cuánto pagará?

USD ¿Cuánto gastará al mes en limpieza (personal subcontratado o interno)?

USD ¿En qué otros gastos prevé incurrir en relación con las instalaciones (servicios, permisos, etc.)?

Personal

¿Cuánto personal va a emplear en el centro de cuidado infantil?

USD ¿Cuánto se le pagará a cada uno (en promedio)?

USD COSTOS FIJOS (mensuales)

Comida

¿Espera que los padres proporcionen la comida? Si es así, vaya a la sección de **Suministros**.

USD Si no, ¿cuál espera que sea el costo por niño al mes?

USD Si va a preparar comidas en las instalaciones, ¿en qué otros gastos prevé incurrir (cocinero, permisos)?

Suministros

USD ¿Cuánto gastará al mes en materiales de aprendizaje y juego por niño?

USD ¿En qué otros gastos misceláneos prevé incurrir (pañales, jabón, etc., por niño)?

USD COSTOS VARIABLES (mensuales)

USD GASTOS TOTALES (mensuales)

FUENTE: KIDOGO, 2019.

MODELO FINANCIERO PARA UN CENTRO DE CUIDADO INFANTIL (anual)

El que sigue es un modelo financiero/presupuestario más complejo para ayudar a calcular el costo de gestionar un centro de cuidado infantil en las instalaciones de la empresa. Use esta versión si su empresa experimenta fluctuaciones mensuales o estacionales significativas que puedan impactar en un centro de cuidado infantil en el lugar de trabajo.

Supuestos			Ene.	Feb.	Mar.	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	**Anual**
Ingresos															
Cuota por niño (mensuales)	Número de niños (mensuales)	Cuotas mensuales:													USD
USD		**Ingresos totales**													USD
Gastos															
Instalaciones (mensuales)		Gastos fijos													
USD Alquiler (total)	Número de aulas	Gastos relacionados con las instalaciones													
USD Gastos de limpieza (totales)															
USD Servicios/permisos (totales)		Gastos de personal													
Personal (mensuales) USD Salario del personal (promedio) Número de personas contratadas		Gastos variables													
Gastos variables (mensuales)		Preparación de comidas													
USD Gasto en comida (por niño) USD Preparación de comidas (gasto total)		Material de aprendizaje													
USD Material de aprendizaje y juegos (por niño)															
USD Otros gastos misceláneos (por niño)		Otros gastos misceláneos													
		Total de gastos													USD
		GANANCIAS/ PÉRDIDAS													**USD**

Medidas clave

Niveles de calidad

- Proporción de niños por cuidador
- Proporción de niños por aula

Finanzas

- USD Promedio de costos mensuales
- USD Costo anual
- USD Costo anual por empleado que recibió el servicio

FUENTE: KIDOGO, 2019.

A.13 Lista de costos de inversión y costos operativos

En general, las categorías de costos de los servicios de cuidado infantil incluyen los costos de inversión y los costos operativos. Los costos de inversión son aquellos asociados con la inversión de capital que se realiza una sola vez, como la construcción inicial o la rehabilitación de un establecimiento de cuidado infantil. Los costos operativos son los asociados con los insumos necesarios para proveer el servicio de manera continuada y, por regla general, son recurrentes, como salarios, suministros y alquiler.

Los costos de inversión (realizados por única vez) pueden incluir los siguientes gastos:

- personal para planificar y poner en marcha el proyecto (salarios del personal, servicios de contratistas y consultores, incentivos, impuestos, etc.);
- ocupación (construcción, acondicionamiento inicial, compra del terreno, etc.);
- equipamiento y mobiliario (mesas, sillas, colchonetas, pizarras, computadoras, equipos eléctricos, etc.);
- insumos de oficina y capacitación (materiales para oficina y de capacitación, papelería, etc.);
- transporte y viajes (alquiler de vehículos, mantenimiento, gasolina, etc.);
- gastos generales (seguro, permisos, gastos bancarios, etc.).

Los costos operativos (recurrentes) pueden incluir los siguientes gastos:

- personal (salarios del personal administrativo y maestros, incentivos, impuestos, etc.);
- ocupación, servicios públicos, seguro del edificio, reparaciones;
- materiales pedagógicos de uso continuo (libros, juguetes, suministros de arte, etc.);
- suministros administrativos (teléfonos, impresoras, seguros contra accidentes, etc.);
- desarrollo continuo del personal (talleres, capacitación, biblioteca, etc.);
- salud, bienestar, mosquiteros, purificadores de agua y artículos nutricionales (productos de limpieza, comidas, etc.).

FUENTE: NAUDEAU Y OTROS, 2011.

A.14 Seguimiento de la implementación y los resultados

Modelo de formulario para conocer la opinión de los padres sobre los servicios de cuidado infantil

A. Responda brevemente las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la edad de su hijo/hija?	
2. ¿Cuánto tiempo ha estado en el centro de cuidado infantil?	
3. ¿El servicio provisto por el centro de cuidado infantil lo ayuda a estar económicamente activo?	
4. ¿Piensa que el servicio que recibe del centro de cuidado infantil le resulta conveniente en función del costo?	

B. Marque con una X la columna que corresponda:

	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Calidad del servicio			
5. Mi hijo/hija es feliz en el centro de cuidado infantil.			
6. Mi hijo/hija aprende cosas nuevas cada día.			
7. El maestro me informa regularmente sobre el progreso de mi hijo/hija.			
8. Sé cómo contactar al centro de cuidado infantil si estoy preocupado por mi hijo/hija.			
9. Recomendaría el centro de cuidado infantil a otras personas.			
10. Justifique la respuesta anterior.			
Participación de los padres			
11. Le leo a mi hijo/hija en casa.			
12. Juego con mi hijo/hija en casa.			
13. Le cuento historias a mi hijo/hija.			
14. Canto con mi hijo/hija.			

Si hay algo más que quisiera agregar sobre su experiencia con el centro de cuidado infantil como padre/cuidador, hágalo en el recuadro siguiente:

FUENTE: GRUPO SOBRE GÉNERO DE IFC.

A.15 Datos sobre la fuerza de trabajo para establecer los valores de referencia para evaluar el impacto de una solución de cuidado infantil

Hoja de datos de IFC para abordar el cuidado infantil

Valores de referencia para el año X (o el año más reciente disponible)

1. Estadísticas sobre la fuerza de trabajo*

- Número total de trabajadores (desglosados por género):
  - Si es pertinente, indique cuántos trabajan media jornada (desglosados por género).
  - Si es pertinente, indique cuántos son temporales (desglosados por género).

**Si están disponibles, sería útil desglosar estos datos por tipo de trabajador:*

- Gerentes (desglosados por género).
- Supervisores (desglosados por género).
- Personal administrativo (desglosado por género).
- Trabajadores operativos (desglosados por género).

2. Madres y padres que trabajan

- Número de trabajadores con hijos (desglosados por género) (desde el nacimiento hasta la edad en la que termina la educación obligatoria).
- Número de mujeres con hijos menores de 4 años, idealmente desglosado como sigue:
  - Mujeres con hijos menores de 1 año.
  - Mujeres con hijos de 1 a 2 años.
  - Mujeres con hijos de 2 a 3 años.

3. Licencia por maternidad o paternidad/parental

- Número de mujeres que se tomaron licencia por maternidad.
- Número de mujeres que se reincorporaron una vez finalizada la licencia por maternidad y seguían trabajando un año después.
- Número de hombres que se tomaron licencia por paternidad/parental.
- Número de hombres que se reincorporaron una vez finalizada la licencia por paternidad/parental y seguían trabajando un año después.

4. Absentismo

- Número de días perdidos/tasa de absentismo para:
  - Todos los empleados (desglosados por género).
  - Todas las mujeres con hijos menores de 4 años (o niños que todavía no tengan la edad de comienzo de la educación primaria obligatoria), idealmente desglosadas de la siguiente manera:
    - Mujeres con hijos menores de 1 año.
    - Mujeres con hijos de 1 a 2 años.
    - Mujeres con hijos de 2 a 3 años.

5. Rotación de empleados

- Número de empleados (desglosados por género) que hayan renunciado o que hayan dejado de manera voluntaria la empresa.
- Número de mujeres con hijos menores de 4 años que hayan renunciado o dejado voluntariamente la empresa.

6. Contratación

- Número total de candidatos (desglosados por género).
- Número total de candidatos con hijos menores de 4 años.
- Número total de candidatos que afirman haber oído hablar del nuevo centro de cuidado infantil.
  - ¿Qué importancia tuvo el centro de cuidado infantil en su decisión de solicitar un trabajo en esta empresa?

COSTOS ESPECÍFICOS DEL SERVICIO DE CUIDADO INFANTIL OFRECIDO EN EL LUGAR DE TRABAJO

7. Tiempo y recursos invertidos en la puesta en marcha del centro de cuidado infantil

- Tiempo del personal invertido para planear y supervisar la construcción del centro de cuidado infantil.
- Costos de la construcción:
  - Estudio de arquitectura.
  - Construcción y materiales.
  - Mobiliario y equipamiento.
  - Trámites para la obtención de autorizaciones y permisos.
  - Consultores y abogados.
  - Otros gastos directos.

8. Costos operativos del centro de cuidado infantil

- Costo del salario del personal.
- Comidas.
- Libros.
- Transporte.
- Seguros.
- Electricidad y agua.

A.16 Extractos de una encuesta

realizada por ReadyNation/Council for a Strong America acerca de las repercusiones de las cuestiones relativas al cuidado infantil sobre el empleo de los padres/tutores de niños menores de 3 años

Encuesta realizada a padres/tutores que son cuidadores (sin remuneración) de al menos un niño menor de 3 años (o que esté dentro del grupo etario que se haya especificado). Nota: Otras encuestas pueden cubrir un grupo etario más amplio o incluir diferentes preguntas sobre el contexto de cuidado infantil.

ENCUESTA

1. Indique su género:

a. Femenino.

b. Masculino.

c. Otro/prefiero no especificar.

2. ¿Cuál es su edad?

a. 18 años o menor.

b. 19 a 24 años.

c. 25 a 29 años.

d. 30 a 34 años.

e. 35 a 39 años.

f. 40 a 45 años.

g. 45 a 49 años.

h. Más de 50 años.

3. ¿Cuál es su estado civil actual?

a. Casado/a.

b. Soltero/a y sin pareja.

c. Soltero/a y con pareja.

d. Divorciado/a.

e. Separado/a.

f. Viudo/a.

4. ¿Cuál de las siguientes opciones representa mejor el lugar en el que vive?

a. Ciudad grande (más de 100 000 habitantes).

b. Ciudad pequeña (menos de 100 000 habitantes).

c. Barrio periférico.

d. Zona rural.

e. No estoy seguro.

5. Elija una opción que refleje la modalidad de cuidados que reciben sus hijos menores de 3 años en su hogar*:

a. Yo soy el cuidador/la cuidadora principal.

b. Otra persona es el cuidador/la cuidadora principal.

c. Comparto el cuidado en igual medida con otros miembros del hogar.

6. ¿De cuántos niños menores de 3 años es usted el cuidador/la cuidadora principal?

Ninguno (fin de la encuesta), uno, dos, tres o más.

7. En los últimos tres meses, debido a cuestiones relacionadas con el cuidado de sus hijos, ha tenido que:

(Nunca, entre una y tres veces, cuatro veces o más).

a. Faltar al trabajo un día completo.

b. Llegar tarde al trabajo.

c. Salir del trabajo antes de finalizar la jornada normal.

d. Faltar a una parte del turno de trabajo.

e. Estar distraído/a hasta el punto de ser menos productivo/a en el trabajo.

8. Desde que nacieron o adoptó a sus hijos menores de 3 años, ¿ha experimentado alguno de los siguientes problemas laborales por cuestiones relacionadas con su cuidado?

a. Me despidieron.

b. Me descendieron de nivel o me transfirieron a un puesto menos deseable.

c. Se redujo mi salario o mi jornada de trabajo.

d. Me ha llamado la atención mi supervisor.

e. He tenido problemas para participar en actividades de educación o capacitación laboral.

9. Desde que nacieron o adoptó a sus hijos menores de 3 años, ¿se vio obligado a tomar alguna de las siguientes medidas por cuestiones relacionadas con su cuidado?

a. No he aceptado una nueva oferta laboral.

b. No he aceptado un ascenso o una reubicación.

c. No he aceptado una oportunidad de educación o capacitación.

d. He sustituido el trabajo a tiempo completo por trabajo a media jornada.

e. He reducido mi jornada laboral regular.

f. He dejado de trabajar.

10. ¿Qué tipo de modalidades de cuidado infantil utiliza para cada niño? (Haga esta pregunta en relación con cada niño menor de 3 años, empezando por el mayor).

a. Centro de cuidado infantil.

b. Ninguna: me quedo en casa con mi/s hijo/s.

c. Ninguna: mi pareja se queda en casa con mi/s hijo/s.

d. Otro familiar que no es mi pareja ni mi cónyuge cuida a mi/s hijo/s en casa.

e. Un tercero que no es miembro de la familia cuida a mi/s hijo/s en casa.

f. Una niñera cuida a mi/s hijo/s en casa.

g. Distintas modalidades.

h. Cuidado informal (brindado por un familiar o un amigo).

i. No recurro a ninguna modalidad regular.

11. En general, ¿cuál es su nivel de satisfacción con la modalidad actual de cuidado de sus hijos?

a. Muy satisfecho/a.

b. Algo satisfecho/a.

c. Algo insatisfecho/a.

d. Muy insatisfecho/a.

e. No estoy seguro/a.

12. ¿Cuál de estos problemas enfrenta a la hora de acceder a un servicio de cuidado infantil? (Marque todos los que correspondan).

a. Encontrar un servicio asequible.

b. Encontrar un servicio de alta calidad.

c. Encontrar un servicio en una ubicación conveniente.

d. Encontrar un servicio que tenga vacantes (que no esté lleno).

e. Encontrar un servicio que no funcione solo durante el día y de lunes a viernes.

f. Encontrar un servicio flexible que pueda responder a las necesidades de las personas con horarios de trabajo cambiantes.

g. Encontrar un servicio de suplencia o para casos de emergencia o enfermedad del niño.

h. Encontrar un servicio para un niño con necesidades especiales.

i. Ninguno.

Referencias bibliográficas

APHRC (African Population and Health Research Center). 2017. "Subsidized Daycare as a Pathway to Increasing Women's Economic Empowerment." Policy brief, APHRC, Nairobi, August.

Areljung, Sofie. 2019. "Why Do Teachers Adopt or Resist a Pedagogical Idea for Teaching Science in Preschool?" *International Journal of Early Years Education* 27 (3). DOI: 10.1080/09669760.2018.1481733.

Australian Human Rights and Equal Opportunity Commission. 2007. *It's About Time: Women, Men, Work and Family*. Final paper. Sydney: Australian Human Rights and Equal Opportunity Commission. https://www.humanrights.gov.au/our-work/its-about-time-chatper-8.

BCRW (Barnard Center for Research on Women). 2007. "The Work-Family Dilemma: A Better Balance." A Better Balance: The Work and Family Legal Center and BCRW, New York. http://bcrw.barnard.edu/wp-content/nfs/reports/NFS3-Work_Family_Dilemma.pdf.

Barnes, Mihaela-Maria. 2019. "State-Owned Entities as Key Actors in the Promotion and Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development: Examples of Good Practices." *Laws* 8 (2).

Barrett, Peter, Alberto Treves, Tigram Shmis, Diego Ambasz, and Maria Ustinova. 2019. The Impact of School Infrastructure on Learning: A Synthesis of the Evidence. International Development in Focus. Washington, DC: World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/30920 License: CC BY 3.0 IGO.

Bassett, Lucy. 2018. "Early Stimulation: Supporting Parents to Help Their Children Thrive." Early Learning Partnership guidance note. World Bank, Washington, DC.

Bhutta, Zuliqar A., Jai K. Das, Arjumand Rizvi, Michelle F. Gaffey, Neff Walker, Susan Horton, and others. 2019. "Evidence-Based Interventions for Improvement of Maternal and Child Nutrition: What Can Be Done and at What Cost?" Lancet 382(9890). 452–477.

Black, M. M., Walker, S. P., Fernald, L. C., Andersen, C. T., DiGirolamo, A. M., Lu, C., & Devercelli, A. E. (2017). Early childhood development coming of age: science through the life course. The Lancet, 389(10064), 77-90.

Brind, Richard, Oliver Norden, and Dan Oseman. 2012. "Childcare Provider Finances Survey." Research report DFE-RR213, U.K. Department of Education, May. https://www.gov.uk/government/publications/childcare-provider-finances-survey.

Brown, Ann-Murray. 2016. "What Is This Thing Called 'Theory of Change'?" USAID Learning Lab. https://usaidlearninglab.org/lab-notes/what-thing-called-theory-change.

Center for Community Health and Development. 2018. "Section 11: Promoting Family-Friendly Policies in Business and Government." Community Tool Box, chap. 25. University of Kansas, Lawrence. https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/implement/changing-policies/business-government-family-friendly/main.

Center on the Developing Child at Harvard University. 2007a. *A Science-Based Framework for Early Childhood Policy: Using Evidence to Improve Outcomes in Learning, Behavior, and Health for Vulnerable Children*. Cambridge, MA: Harvard University.

———. 2007b. "INBRIEF: The Science of Early Childhood Development." https://developingchild.harvard.edu/index.php/resources/multimedia/videos/inbrief_series.

Charlton, Claire. 2017. "The Importance of Facility Quality in Early Education." Early Education Matters special report, *Model D*. https://www.modeldmedia.com/features/IFF-special-report-080717.aspx.

Chief Executive, Department of Human Services, 2012 (updated 2019). Child Safe Environments – Principles of Good Practice, Government of South Australia. https://www.education.sa.gov.au/sites/default/files/child-safe-environments-principles-good-practice.pdf.

ChildCare Aware of Washington Family Center. 2019. "Child Care Quality Checklist." ChildCare Aware of Washington, Tacoma. https://childcareawarewa.org/families/.

Devercelli, Amanda, and Jaime Saavedra. 2019. "The World Bank's Unwavering Commitment to Early Childhood Education." World Bank blogs, April 10. http://blogs.worldbank.org/education/world-bank-s-unwavering-commitment-early-childhood-education.

DGMT (DG Murray Trust). 2018. "Three Ingredients for Great ECD Centres and Ways to Support Them." DGMT website. https://dgmt.co.za/three-ingredients-for-great-ecd-centres-and-how-to-support-them/.

Díaz, Mercedes Mateo, and Lourdes Rodriguez-Chamussy, 2016. *Cashing in on Education: Women, Childcare, and Prosperity in Latin America and the Caribbean*. Washington, DC: World Bank Group and Inter-American Development Bank. http://documents.worldbank.org/curated/en/985121490174586528/pdf/113644-PUB-PUBLIC-ADDBOX402877B-PUBDATE-10-4-2016.pdf.

Early Years Child Protection Programme. 2018. "Developing a Child Safeguarding Statement: A Guide to Early Years Services in Ireland." National Early Years First Committee, Dublin. http://www.childcareonline.ie/index.php/publications/childminding-resources/74-child-protection-developing-a-child-safeguarding-statement-a-guide-for-early-years-services-in-ireland-feb-2018-2/file.

Florida Department of Families and Children, 2017. Childcare Facility Handbook - Child Discipline P17/18

Fyfe, A., 2012. Right beginnings: early childhood education and educators: report for discussion at the Global Dialogue Forum on Conditions of Personnel in Early Childhood Education (22-23 February 2012). International Labour Organization.

Gammage, Sarah, Naziha Sultana, and Asli Kes. 2019. "Maximizing Competitiveness: Firms That Help Workers Balance Care and Work Reap Rewards." Research brief, European Bank for Reconstruction and Development and International Center for Research on Women, Washington, DC. https://www.ebrd.com/documents/gender/private-sector-brief.pdf?blobnocache=true.

García, Jorge Luis, James J. Heckman, Duncan Ermini Leaf, and María José Prados. 2017. "Quantifying the Life-Cycle Benefits of a Prototypical Early Childhood Program." NBER Working Paper 23479. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

Government of South Australia, Department of Education. n.d. "About Child Safe Environments." Child projection website. https://www.education.sa.gov.au/child-protection/child-safe-environments/about-child-safe-environments.

Heilman, B., G. Cole, K. Matos, A. Hassink, R. Mincy, and G. Barker. 2016. *State of America's Fathers*. Advocacy publication for MenCare. Washington, DC: Promundo-US.

Hendricks, Charlotte. 2008. "How Safe Is Your Classroom? Identifying Hazards before Accidents Happen." Early Childhood News. http://www.earlychildhoodnews.com/earlychildhood/article_view.aspx?ArticleID=273.

Huerta, María del Carmen, Willem Adema, Jennifer Baxter, Wen-Jui Han, Mette Lausten, RaeHyuck Lee, and Jane Waldfogel. 2013. "Fathers' Leave, Fathers' Involvement and Child Development. Are They Related? Evidence from Four OECD Countries." Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris. https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5k4dlw9w6czq-en.pdf?expires=1563117134&id=id&accname=guest&checksum=DEE1C83A4AF4EA7C3AB5B21C41B86BC5).

Hunter, Elaine. 2017. "Play Labs Help Young Children in Tanzania to Learn While Having Lots of Fun." Their World website, May 26. https://theirworld.org/news/tanzania-play-labs-help-young-learn-while-having-fun-brac.

ICTI Ethical Toy Program. 2019. "Promoting Worker Well-Being." ICTI Ethical Toy Program website. https://www.ethicaltoyprogram.org/en/our-program/worker-well-being/.

IFC (International Finance Corporation). 2017. *Tackling Childcare: The Business Case for Employer-Supported Childcare*. Washington, DC: IFC. https://www.ifc.org/tacklingchildcare.

———. 2018a. *Tackling Childcare: The Business Case for Employer-Supported Childcare in Sri Lanka*. Washington, DC: IFC. https://www.ifc.org/tacklingchildcare.

———. 2018b. "Supporting Women's Access to More and Better Jobs in Pakistan." Website. www.ifc.org/ifcpbcgender.

———. 2019. *Tackling Childcare: The Business Case for Employer-Supported Childcare in Fiji*. Washington, DC: IFC.

ILO (International Labour Organization) and Gallup. 2017. *Towards a Better Future for Women and Work: Voices of Women and Men*. Geneva: ILO. See "Summary of Key Findings." https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_546272/lang--en/index.htm.

ILO (International Labour Organization). 2010. *Workplace Solutions for Childcare*. Geneva: ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/event/wcms_145935.pdf.

———. 2012. *Right beginnings: early childhood education and educators: report for discussion at the Global Dialogue Forum on Conditions of Personnel in Early Childhood Education* (22-23 February 2012). International Labour Organization.

———. 2016. *Promoting Diversity and Inclusion through Workplace Adjustments: A Practical Guide*. Geneva: ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_536630.pdf.

———. 2018a. *Care Work and Care Jobs for the Future of Decent Work*. Geneva: ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_633135.pdf.

———. 2018b. *Women and Men in the Informal Economy: A Statistical Picture*. 3rd ed. Geneva: ILO. http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_626831/lang--en/index.htm.

———. 2019. "Work for a Brighter Future: Global Commission on the Future of Work." ILO, Geneva.

McKinsey & Company. 2017. "Time to Accelerate. Ten Years of Insights into Gender Diversity." Women Matter report, McKinsey & Company, New York, October.

McKinsey Global Institute. 2015. *The Power of Parity: How Advancing Women's Equality Can Add $12 Trillion to Global Growth*. New York: MGI.

Mosier, William A. 2013. "Addressing the Affective Domain: What Neuroscience Says About Social/Emotional Development in Early Childhood." *In Early Childhood and Neuroscience: Links to Development and Learning*, edited by Leslie Haley Wasserman and Debby Zambo. New York: Springer, 77–104.

NAEYC (National Association for the Education of Young Children) and NAECS/SDE (National Association of Early Childhood Specialists in State Departments of Education). 2002. "Early Learning Standards: Creating the Conditions for Success." Joint position statement, NAEYC, Washington, DC.

Narayan, Vijay. 2019. "Fiji 2019–2020 Budget Announcement." *fijivillage.com*, August 6. http://fijivillage.com/news-feature/Fiji-2019-2020-Budget-Announcement-52r9sk.

National Resource Center (NCR) for Health and Safety in Childcare and Early Education – Chapter 2 Programme Activities for Healthy Development Available @ https://nrckids.org/CFOC/Database/2.2.0.6

Naudeau, Sophie, Naoko Kataoka, Alexandria Valerio, Michelle J. Neuman, and Leslie Kennedy Elder. 2011. *Investing in Young Children: An Early Childhood Development Guide for Policy Dialogue and Project Preparation*. Washington, DC: World Bank Group.

Nelson, Charles. 2000. "The Neurobiological Bases of Early Intervention. In *Handbook of Early Childhood Intervention*, 2nd ed., edited by Jack P. Shonkoff and Samuel J. Meisels. New York: Cambridge University Press.

Nepomnyaschy, Lenna, and Jane Waldfogel. 2007. "Paternity Leave and Fathers' Involvement with Their Young Children." *Community Work & Family* 10 (4): 427–53.

Nurturing Care for Early Childhood Development. n.d. Nurturing Care Framework website. https://nurturing-care.org/.

Office of the President of the Republic of Paraguay. 2019. "Regulatory Framework on the Protection of Maternity, Support for Breastfeeding, and the Regulation for the Establishment of Childcare Facilities in the Work Place."

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2016. "Walking the Tightrope: Background Brief on Parent's Work-Life Balance across the Phases of Childhood." OECD, Paris, December. http://www.oecd.org/social/family/Background-brief-parents-work-life-balance-stages-childhood.pdf.

———. 2017. *Starting Strong 2017: Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264276116-en.

Oxfam and Unilever. 2019. "Business Briefing on Unpaid Care and Domestic Work: Why Unpaid Care by Women and Girls Matters to Business, and How Companies Can Address It." Oxfam GB, Oxford, U.K. https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/business-briefing-on-unpaid-care-and-domestic-work-why-unpaid-care-by-women-and-620764.

Positive Parenting Connection: Positive Discipline, A collection of on-line resources Available at https://www.positiveparentingconnection.net/positive-discipline/.

Promundo. 2019. *State of the World's Fathers: Unlocking the Power of Men's Care*. Washington, DC: Promundo-US.

Reynolds, Arthur, Katherine Magnuson, and Suh-Ruu Ou. 2006. "PK-3 Education: Programs and Practices That Work in Children's First Decade." Discussion paper 105, Early Childhood Research Collaborative, University of Minnesota and the Federal Reserve Bank of Minneapolis.

Samman, Emma, Elizabeth Presler-Marshall, Nicola Jones, Tanvi Bhatkal, Claire Melamed, Maria Stavropoulou, and John Wallace. 2016. *Women's Work: Mothers, Children and the Global Childcare Crisis*. London: Overseas Development Institute.

SDG (Sustainable Development Goals) Fund. 2016. "Universality and the SDGs: A Business Perspective." United Nations Development Programme, New York. http://www.sdgfund.org/universality-and-sdgs.

Shonkoff, Jack P., and Deborah A. Phillips, eds. 2000. *From Neurons to Neighborhoods: The Science of Early Childhood Development*. Washington, DC: National Academy Press.

Strong-Wilson, T., & Ellis, J. (2007). Children and place: Reggio Emilia's environment as third teacher. Theory into practice, 46(1), 40-47.

Suh, Chunhui. 2016. "Occupational Health and Safety Hazards in Child Care Work." CPH News and Views 45, Center for the Promotion of Health in the New England Workplace, University of Massachusetts, Lowell. https://www.uml.edu/Research/CPH-NEW/News/emerging-topics/Issue45.aspx.

Torquati, Julia C., Helen Raikes, and Catherine Huddleston-Casas. 2007. "Teacher education, motivation, compensation, workplace support, and links to quality of center-based child care and teachers' intention to stay in the early childhood profession," Early Childhood Research Quarterly 22 (2): 261–75.

UN (United Nations) Global Compact. n.d. UN Global Compact website, www.unglobalcompact.org.

UN Women. 2018. *Turning Promises into Action: Gender Equality in the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: UN Women. http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/2/gender-equality-in-the-2030-agenda-for-sustainable-development-2018.

Unesco (United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization), Unicef (United Nations Children's Fund), Brookings Institution, and the World Bank. 2017. "Overview: MELQO— Measuring Early Learning Quality and Outcomes." Measuring Early Learning and Quality Outcomes (MELQO) initiative, Paris, New York, and Washington, DC. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000248053.

Unicef (United Nations Children's Fund). 2017a. *The State of the World's Children 2017: Children in a Digital World*. New York. https://www.unicef.org/publications/files/SOWC_2017_ENG_WEB.pdf.

———. 2017b. "Early Moments Matter for Every Child." Unicef, New York. https://www.unicef.org/publications/index_100862.html.

———. 2019. "Family-Friendly Policies: Redesigning the Workplace of the Future." Policy brief. Unicef, New York. https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-07/UNICEF-policy-brief-family-friendly-policies-2019.pdf.

The Urban Child Institute. 2015. "Investments in Early Childhood Benefit Our Entire Community." Website feature, June 17. http://www.urbanchildinstitute.org/articles/features/investments-in-early-childhood-benefit-our-entire-community.

WHO, Unicef (United Nations Children's Fund), and USAID (U.S. Agency for International Development). 2015. "Improving Nutrition Outcomes with Better Water, Sanitation and Hygiene: Practical Solutions for Policies and Programmes." Geneva: WHO. https://www.unicef.org/media/files/IntegratingWASHandNut_WHO_UNICEF_USAID_Nov2015.pdf.

WHO (World Health Organization), Unicef (United Nations Children's Fund), and the World Bank Group. 2018. "Nurturing Care for Early Childhood Development: A Framework for Helping Children Survive and Thrive to Transform Health and Human Potential." Geneva: World Health Organization.

WHO (World Health Organization). 2019. "Guidelines on Physical Activity, Sedentary Behaviour and Sleep for Children under 5 Years of Age." World Health Organization, Geneva. https://apps.who.int/iris/handle/10665/311664.

Wodon, Quentin, and Benedicte de la Brière. 2018. "Unrealized Potential: The High Cost of Gender Inequality in Earnings." The Cost of Gender Inequality Notes Series. World Bank, Washington, DC. https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29865/126579-Public-on-5-30-18-WorldBank-GenderInequality-Brief-v13.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

World Bank ELP (Early Learning Partnership). 2016. "Measuring Child Development and Early Learning." ELP guidance note, July. http://documents.worldbank.org/curated/en/659701473955877219/pdf/108286-REVISED-PUBLIC-ELP-IB4-MeasuringCD-v7-CEP.pdf.

World Bank. 2016. "Guidance Note: Measuring the Quality of Early Learning Programs." Early Learning Partnership brief, World Bank, Washington, DC, August.

———. 2018. "The Human Capital Project." World Bank, Washington, DC.

———. 2019. "How Can the World Bank Help Countries Scale Up Quality Early Childhood Education." Approach note authored by Amanda Devercelli. World Bank, Washington, DC.

———. 2019a. "Childcare," Women, Business and the Law brief, July 15. http://pubdocs.worldbank.org/en/459771566827285080/WBL-Child-Care-4Pager-WEB.pdf.

———. 2019b. "Women, Business and the Law 2019: A Decade of Reform." World Bank, Washington, DC. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31327.

Notas finales

1. Kuwait aparece dos veces en la lista porque tiene dos factores causantes de obligación: el número de empleadas (50) y el número de empleados independientemente del género (200). Un volumen cada vez mayor de investigaciones, por ejemplo, en Chile, demuestran que las leyes que obligan a los empleadores a proveer o apoyar un servicio de cuidado infantil basado en umbrales de empleo femenino puede perpetuar la discriminación por razón de género, transferir el costo del servicio a las empleadas en forma de salarios más bajos, crear y perpetuar una diferencia salarial en función del género, y disuadir a los empleadores de contratar a mujeres.

2. Un análisis de costo-beneficio mide el impacto de un proyecto en términos económicos calculando los beneficios financieros y restando los costos. El análisis de la eficacia en función de los costos mide el impacto incremental relativo al costo, y se puede calcular sobre la base de resultados relativos en los casos en los que los impactos no pueden monetizarse totalmente, como ocurre con la asistencia sanitaria.

FOTOGRAFÍA: NYANI QUARMYNE/NQPHOTOGRAPHY.COM.

Información de contacto
IFC
2121 Pennsylvania Avenue NW
Washington, DC 20433, EE. UU.

+1 (202) 458-2262
BMurti@ifc.org
www.IFC.org/gender
@WBG_Gender

ifc.org

IFC | Corporación Financiera Internacional
GRUPO BANCO MUNDIAL

Creamos mercados, creamos oportunidades

Noviembre de 2019